

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LAÍS DE BEM VALE

**O PAPEL FACILITADOR DO SPFW NA INTERNACIONALIZAÇÃO
DE MARCAS BRASILEIRAS DE PRÊT-À-PORTER**

Um estudo dos casos da *Osklene GIG Couture*

UBERLÂNDIA

2018

LAÍS DE BEM VALE

**O PAPEL FACILITADOR DO SPFW NA INTERNACIONALIZAÇÃO
DE MARCAS BRASILEIRAS DE PRÊT-À-PORTER**

Um estudo dos casos da *Osklene GIG Couture*

Monografia apresentada ao Instituto de Economia
e Relações Internacionais da Universidade Federal
de Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Relações
Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo SartorioLoural

UBERLÂNDIA

2018

LAÍS DE BEM VALE

**O PAPEL FACILITADOR DO SPFW NA INTERNACIONALIZAÇÃO
DE MARCAS BRASILEIRAS DE PRÊT-À-PORTER**

Um estudo dos casos da *Osklene GIG Couture*

Monografia apresentada ao Instituto de Economia
e Relações Internacionais da Universidade Federal
de Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Relações
Internacionais.

Uberlândia, 27 de novembro de 2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loral
IERI – UFU

Prof. Dra. Michele Polline Veríssimo
IERI – UFU

Prof. Dr. Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva
IERI – UFU

À família que construí em Uberlândia, Ari,
Bárbara, Julia e Roberta, vocês foram essenciais nesse
processo, obrigada!

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à toda minha família que me apoiou nessa trajetória e que abdicaram nosso convívio pra que eu pudesse realizar o meu curso dos sonhos. Fofiz, Mami e Papi muito obrigada por tudo.

Agradeço também aos meus amigos de Leopoldina, por entenderem as minhas ausências e manterem a amizade apesar da distância. Marcela e Mariah vocês em especial, amo vocês!

Estendo meus agradecimentos também à Universidade Federal de Uberlândia, por me acolher durante o curso. Pela estrutura e corpo docente que me possibilitaram uma graduação de excelência. Um agradecimento em especial para meu professor orientador Marcelo Loral por me guiar na elaboração desta monografia.

Para finalizar gostaria de agradecer à minha psicóloga, Carla Barbosa, sua ajuda foi primordial para a finalização deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	10
Figura 2	21
Gráfico 1	22
Figura 3	31
Figura 4	32
Figura 5	32

Sumário

Introdução	3
Capítulo 1 - A internacionalização segundo a escola de Uppsala	6
1.1 <i>O Conhecimento</i>	10
1.2 <i>Meios de Entrada</i>	12
Capítulo 2 - O SPFW e a internacionalização de empresas	16
2.1 <i>A história do SPFW</i>	16
2.2 <i>A mídia no evento</i>	19
2.3 <i>O SPFW como local de construção de conhecimento</i>	22
Capítulo 3 - O processo de internacionalização da Osklen e GIG Couture	26
3.1 <i>Osklen</i>	26
3.2 <i>GIG Couture</i>	33
Considerações finais	37
Referências Bibliográficas	39

Introdução

O prêt-à-porter foi, por volta de 1950/60, o responsável por terminar com o momento aristocrático e unitário da moda dos cem anos anteriores, que tinha como epicentro a Alta Costura parisiense. Nesse sentido, o mercado mundial de moda foi a tal ponto alterado que se pode falar agora de uma nova fase em tal mercado e até da história da moda. A produção industrial em massa, com coleções sazonais e desfiles com fins publicitários, além da produção sendo chefiada por criadores, designers, profissionais, foram os pilares do prêt-à-porter. Esse novo modelo proporcionou o surgimento de novos focos de criação, que conseguiram se impor no mercado. A expressão prêt-à-porter, traduzida do *ready to wear* americano, foi instituída em 1949, na França, por J.C Weill, marcando essa mudança. Nesse estágio então, a Alta Costura perdeu o antigo estatuto de vanguarda, passando a ter como vocação somente perpetuar a grande tradição de luxo (PEREIRA, 2004).

Produzir roupas industrialmente acessíveis às massas, porém, continuando a ser a “moda” inspirada nas últimas tendências do momento e assim, se diferenciando das tradicionais confecções, foi o caminho adotado pelo prêt-à-porter. Nesse sentido, a grande diferença em relação às roupas das confecções foi que o prêt-à-porter se posicionou integrando a produção industrial com a produção de moda por lançar novidades e definir o estilo e a estética para se andar nas ruas (PEREIRA, 2004).

O Brasil, por influência de sua origem colonial, por muitos anos apenas copiou os hábitos de vestimenta e cultura de moda das metrópoles internacionais. Prado e Braga (2011) em seu livro “História da Moda no Brasil: Das influências às autorreferências”, ao explicar o subtítulo deixam claro este processo pelo qual passou a moda brasileira:

Influências, porque durante longas décadas bebemos em fontes internacionais, especialmente na francesa, uma vez que a ideia de moda baseava-se no que era criado e lançado em Paris e em algumas outras capitais de moda internacionais, como Londres, Milão e Nova York. (PRADO E BRAGA, 2011, p. 6)

Assim, foi apenas nos anos 1980 que a moda brasileira começou a ganhar traços identidade própria, chegando à consolidação dessa identidade no século XXI. Nesse sentido é nos anos 2000 que várias marcas de *prêt-à-porter* brasileiras, com forte identidade nacional, começam a despertar desejo no exterior e iniciam seus processos de internacionalização (PRADO E BRAGA, 2011).

Nesse mesmo período, 2001, aconteceu primeiro São Paulo Fashion Week (SPFW). Em seus dezesseis anos de história o evento se consolidou no cenário internacional como o maior evento de moda da América Latina e a quinta semana de moda mais relevante no mercado mundial. Assim, toda estação se torna um momento importante para a moda brasileira, onde as tendências são definidas e passam a ditar a maior parte do mercado brasileiro naquela estação (CHLAMTAC, 2015).

O evento conta com um expressivo engajamento com o mercado de moda brasileiro. Se apresentam neste grandes marcas do cenário nacional e essas conseguem assim uma grande visibilidade com compradores e influenciadores, não só do mercado doméstico como também do internacional. Assim, diante da grande relevância do evento internacionalmente e da coincidência do período de criação do SPFW e crescimento do número de marcas brasileira em processo de internacionalização, surge o questionamento: De que forma o São Paulo Fashion Week pode influenciar na internacionalização de marcas brasileiras de *prêt-à-porter*?

Ao considerar o processo de internacionalização, em específico, de empresas brasileiras observa-se uma tendência ao desenvolvimento definitivo, na medida em que empresas de todos os portes se encaminham na direção da arena internacional, seja na busca de conquistar novos mercados, obtenção de posições estratégicas ou diversificação de risco. No mercado da moda não é diferente. Além da vontade dos empresários nacionais as *prêt-à-porter* brasileiras também contam com uma imagem de jovens e criativas criando desejo nos consumidores internacionais. Nesse contexto de ampliação da atuação brasileira nesse segmento a partir do século XXI a São Paulo Fashion Week, que surge em 2001, pode se caracterizar como um mecanismo facilitador dos processos de internacionalização de marcas brasileiras ao levar em conta o modelo de Uppsala de internacionalização que aponta para um processo incremental em que o principal foco é a aquisição, integração, uso da experiência e do conhecimento na alocação de recursos no mercado estrangeiro. Nesse sentido, o evento seria um local de aquisição de conhecimento, uma vez que esse é o maior evento de moda da América Latina e a quinta semana de moda mais relevante no cenário global.

O presente trabalho enfatiza o século XXI, em específico o período em que o SPFW é atuante no Brasil, de 2001 até os dias atuais. O texto estrutura-se de modo em que no Capítulo 1 fica compreendido o arcabouço teórico que será aplicado à análise dos processos de internacionalização de empresas, com especial foco na teoria de escola de Uppsala. No

Capítulo 2 é realizada uma revisão histórica do SPFW, desde a criação do evento até os dias atuais, dando atenção especial aos mecanismos facilitadores à internacionalização disponíveis no evento para as empresas participantes do mesmo. O capítulo três será dedicado à apresentação dos casos selecionados, sendo eles os processos de internacionalização das marcas de moda brasileiras Osklen e GIG Couture. E por fim serão apresentadas, de forma compilada, as conclusões geradas a partir da elaboração do presente trabalho.

O objetivo da pesquisa é de identificar mecanismos incentivadores da internacionalização, apresentados pela escola de Uppsala, que a SPFW cria ou facilita. Ou seja será usada uma teoria, conhecimento consolidado, aplicada em um caso concreto. Dessa forma o método de abordagem a ser utilizado é o método hipotético-dedutivo, por esse compreender o processo anteriormente citado. Durante a elaboração do trabalho, no primeiro momento a pesquisa é conduzida por revisão bibliográfica, para que assim sejam identificados os mecanismos que possam impactar sobre a internacionalização. No segundo momento desenvolveu-se pesquisa histórica e documental a respeito da São Paulo Fashion Week, a fim de identificar a trajetória do evento desde sua criação até a atual consolidação. Assim, a partir dos elementos levantados na literatura e pesquisa histórica serão realizados dois estudos de caso sobre as marcas *Osklen* e *GIG Couture*. A escolha dos casos da Osklen e GIG Couture se justifica pela relevância de ambas as marcas sendo que a primeira tem o faturamento estimado de R\$ 150 milhões com um valor aproximado de 850 funcionários e mais de dez lojas na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia, e a segunda está presente em mais de 70 multimarcas em solo nacional e 30 pontos de venda internacionais, a marca é comercializada nos Estados Unidos, Europa e Ásia.

Capítulo 1 - A internacionalização segundo a escola de Uppsala

A internacionalização pode ser definida, se abordada de forma ampla e abrangente, como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países externos à sua base de origem. Apesar do uso da palavra “processo”, essa definição não condiciona a internacionalização a ser obrigatoriamente composta por características evolutivas por meio de rígidas e impositivas sequências (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

É fundamental entender o que leva uma empresa a iniciar seu processo de internacionalização para compreender as estratégias de internacionalização. Seria mais simples para qualquer organização atuar apenas no mercado nacional, pois uma empresa que decide atuar no mercado estrangeiro tem, de imediato, uma desvantagem em relação às concorrentes nesse mercado: “ela está menos familiarizada com a cultura, os costumes, as preferências e a legislação, enfim, as instituições do país.” (MARIOTTO, 2007).

Segundo Mariotto (2007), os estudos existentes para responder a essa questão levaram os pesquisadores à identificação de vários motivos para a expansão internacional de uma empresa, que podem ser resumidos em cinco motivações principais:

- A busca por novos mercados, uma vez que, a atuação no mercado internacional permite uma expansão das vendas e a ampliação das possibilidades que o mercado doméstico não comporta.
- A busca de recursos no mercado externo. Pode ser o acesso a um recurso natural abundante neste mercado ou um fator de produção mais barato.
- A busca de conhecimento especializado, ou seja, uma empresa pode adquirir outra no exterior por causa das técnicas ou habilidades competitivas que esta possui.
- A redução de risco, um motivo que pode parecer paradoxal, uma vez que a internacionalização traz riscos, mas as empresas muitas vezes se diversificam geograficamente para não dependerem de um único mercado que garanta toda sua receita minimizando riscos de crises econômicas domésticas por exemplo.
- A “manobra competitiva no âmbito global”. Uma empresa que possui uma concorrente em vários países pode se sentir compelida a acompanhar a entrada de

tal concorrente em um novo país, a fim de evitar a diminuição de participação no mercado internacional.

Além disso, as teorias criadas a fim de entender esses processo podem ser divididas, de acordo com revisões de literatura recentes, em dois grupos (ANDERSEN E BUVIK, 2002):

a) Econômica: integrada por teorias que examinam a organização da produção, do investimento e do comércio internacionais. Concentra-se em agregados macroeconômicos, na organização industrial e em fenômenos microeconômicos considerados altamente objetivos. Nessa linha de pesquisa, prevalecem as soluções racionais para as questões do processo de internacionalização, a fim de maximizar os retornos econômicos. Entre as teorias econômicas destacam-se as tradicionais, que tiveram a contribuição de diversos estudiosos que desenvolveram modelos baseados na vantagem comparativa. Estas teorias auxiliam o entendimento da associação existente entre o comércio, os investimentos e as distorções impostas pelos governos, como cotas e tarifas. A Teoria do Comércio Internacional, a Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson, a Teoria Neoclássica de Localização e a Teoria do Ciclo de Vida do Comércio Internacional de Vernon são consideradas as quatro grandes teorias da vantagem comparativa (WEISFELDER, 2001; IETTO-GILLIES, 2002). Além desses modelos, se destacam também algumas proposições mais recentes como, Teoria da Internalização (RUGMAN, 1981) e o Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1988);

b) Organizacional ou comportamental: com foco no comportamento organizacional dentro da firma para enfrentar o mercado internacional, e origina-se nos chamados “modelos de estágios”. Centra-se no tomador de decisão e no comportamento organizacional por meio de variáveis mais subjetivas. Nesse enfoque, o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, os quais buscam a redução dos riscos nas decisões sobre onde e como expandir.

O enfoque comportamental considera o processo de internacionalização da empresa sob a ótica do comportamento dos tomadores de decisão. O principal pressuposto de tal modelo é de que há um processo gradual com passos incrementais, isto é, estágios ou etapas. As primeiras manifestações das teorias comportamentais foram os modelos de estágios, em

particular o Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala que será utilizado como base da pesquisa a ser realizada (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Tal corrente de pensamento propõe a existência de uma “cadeia de estabelecimento”, que indicava o crescente comprometimento de recursos com o mercado ao longo do processo de internacionalização. Partindo, assim, da inexistência de atividade internacional, seguia-se para exportação e, por fim, em alguns casos, o investimento externo direto para implantação de planta produtiva no exterior. Sugere-se, então, quatro estágios para o processo de internacionalização indicando diferentes graus de envolvimento e comprometimento com o mercado:

1. Inexistência de atividade de exportação;
2. Exportação por meio de agentes;
3. Estabelecimento de subsidiária de venda;
4. Estabelecimento de subsidiária de produção (HEMAIS; HILAL, 2005).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala foi desenvolvido com base em um conjunto de trabalhos elaborado a partir de estudos de casos, de empresas suecas, conduzidos na Universidade de Uppsala. Entre eles, destacam-se os de Vahlne e Wiedersheim- Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Esses estudos demonstravam que essas empresas desenvolviam suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos no exterior de uma só vez. Devido a contribuições de outros autores escandinavos à perspectiva proposta pelos teóricos de Uppsala, este modelo é também conhecido como da Escola Nórdica (HEMAIS; HILAL, 2005).

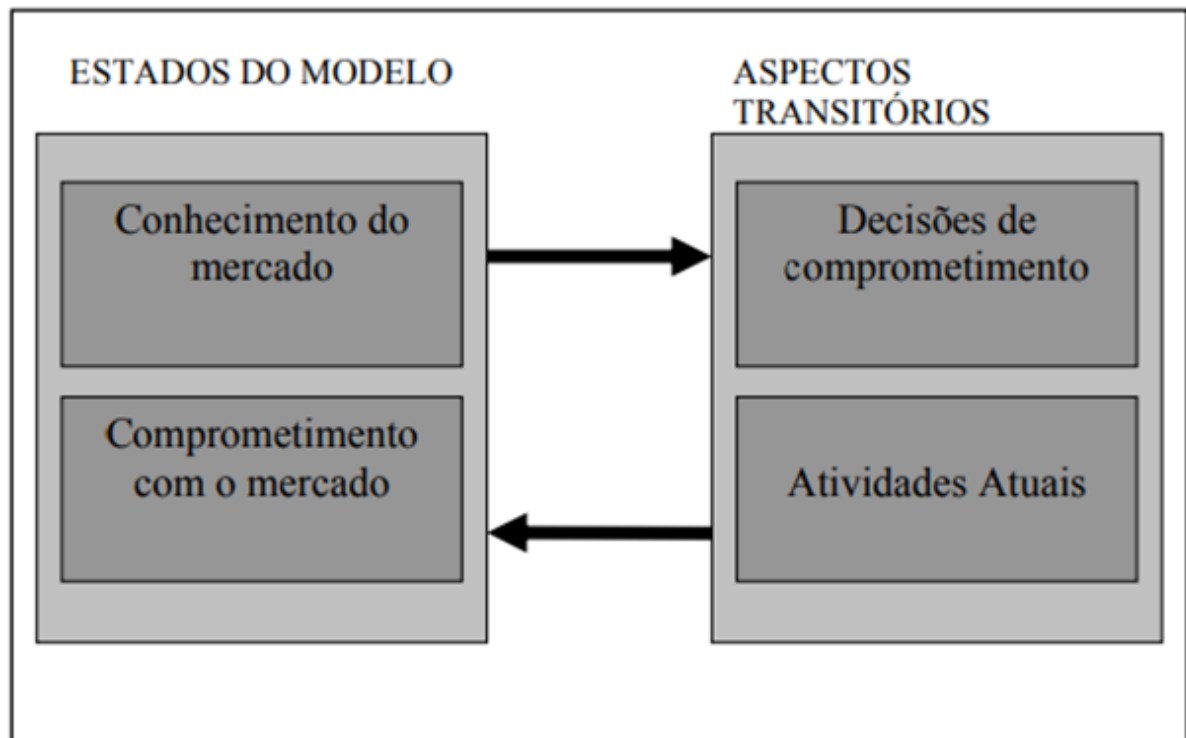
A empresa internacionalizada, na visão do Modelo de Uppsala é aquela que tem processos baseados em aprendizagem, apresentando uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências. Assim, a internacionalização da empresa não advém da alocação ótima de recursos, mas sim de um processo incremental de tomada de decisão e aquisição de conhecimento e experiência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

De acordo com essa teoria, quanto mais experiência a empresa tem, mais ela pode comprometer os seus recursos em modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Dessa forma, a decisão de entrar em mercados estrangeiros e de como entrar é resultado de uma série de decisões incrementais que resultam no envolvimento crescente da empresa com suas operações externas. Porém Johanson e Vahlne (1977) reconhecem exceções neste processo, ou seja, quando as empresas têm muitos recursos e as consequências de comprometimento são pequenas, quando as condições de mercado são estáveis e o conhecimento de mercado pode ser adquirido de outras maneiras; ou quando a firma possui experiência em mercados similares, podendo transferir sua experiência para outro mercado específico.

O crescimento da firma no exterior, portanto, está relacionado, principalmente, à sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo baseado na cumulatividade de experiência da empresa. Nesse sentido, quanto maior a experiência da empresa mais ela tende a se internacionalizar e com menores riscos. Assim, quando o mercado doméstico se encontra saturado e o número de oportunidades diminui até o ponto de impedir sua ampliação, as empresas tendem a buscar novos locais para se expandir. A expansão tende a se dirigir para locais mais similares ao local de origem da firma, devido à incertezas e imperfeições das informações sobre o mercado novo. É a partir dessa noção de busca por uma proximidade cultural que nasce o conceito de “distância psíquica”, que de acordo com Johanson e Vahlne (1977) seria a soma de fatores que inibiriam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado.

Nesse sentido, de acordo com a perspectiva de Uppsala, as empresas se expandiriam primeiro no mercado doméstico e, só depois de adquirirem experiência neste mercado, partiriam para um processo de internacionalização. Portanto, antes do início de tal processo, as empresas realizariam uma expansão no próprio mercado doméstico, passando de um âmbito local para o nacional e só depois então do nacional para o internacional. Para ilustrar esse processo Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo representativo do processo de internacionalização proposto pela escola de Uppsala, conforme a figura a baixo:

Figura 1: O modelo de processo de internacionalização de Uppsala



Fonte: JOHANSON; VAHLNE (1977)

1.1 O Conhecimento

É nesse sistema que Johanson e Vahlne (1977) apresentam o conceito de conhecimento, e uma classificação deste dentro de uma perspectiva mercadológica. Assim, o conhecimento passa a ser separado em conhecimento geral e conhecimento específico.

O conhecimento geral de mercado pode ser caracterizado pela objetividade, englobando meios e métodos de *marketing*, similaridades de produção, características comuns de grupos específicos de clientes, entre outros. Esse tipo de conhecimento comumente pode ser transferido de um país para outro, e facilita o estabelecimento de atividades tecnicamente próximas em mercados distintos.

O conhecimento específico de mercado, como o nome já indica, é caracterizado pelo conhecimento de características de um mercado nacional específico, englobando padrões

culturais, estrutura de regras e normas do mercado, entre outras. Esse tipo de conhecimento pode ser adquirido principalmente por meio de experiências no próprio mercado, sendo nomeado como conhecimento experimental. No entanto, como essa experiência é adquirida por meio de um longo processo de aprendizagem em conexão com as atividades correntes, essa é uma das principais razões pela qual o processo de internacionalização, de acordo com Johanson e Vahlne (1977) geralmente ocorre de maneira lenta.

Em decorrência de ser autoalimentado, o processo de internacionalização do Modelo de Uppsala tende a prosseguir na empresa independentemente de considerações estratégicas. O acúmulo de experiência internacional permite a empresa assumir níveis crescentes de comprometimento de recursos, por meio da escolha sequencial de modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Apesar de geralmente ser um processo lento, o mesmo pode ser acelerado em função de experiências anteriores em mercados similares, do tamanho da empresa e da estabilidade das condições de mercado (ROCHA; ALMEIDA apud DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

Nos estudos de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), aponta-se a importância que o conhecimento adquiriu na atualidade é justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente competitivo global. O desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação expandiu o conteúdo informativo de serviços e produtos, modificando processos e alterando a natureza da competição. Assim o conhecimento ganha destaque e toma forma de um diferencial competitivo e estratégico de suma importância, de acordo com o modelo de Uppsala.

O atual cenário da internacionalização é o de um intenso processo de reestruturação, com amissão de dar um sentido ao trabalho, com a abertura e desregulamentação dos mercados, aglobalização da economia, mudanças socioculturais, os processos de inovação tecnológica, competição, necessidades de novas competências. Nonaka e Takeuchi (1997) focam seu estudo na geração de conhecimento através da aprendizagem contínua. O primeiro ponto característico dessa obra é a definição de conhecimento como crença, ou seja, incluindo os valores dos indivíduos. A geração de conhecimentos na organização ocorreria através de uma espiral partindo dos indivíduos e envolvendo grupos e organizações em uma dinâmica de transformação bidirecional entre conhecimento tácito e explícito. Em uma firma geradora de conhecimento, apresentar novos conhecimentos não seria uma atividade específica, mas sim presente em toda a empresa.

No que tange aos aspectos estratégicos da aprendizagem, Hemais e Hilal (2002) e Penrose (1959) apresentam como ponto diferencial da sua teoria a noção de que o que limitaria o crescimento da firma seria o conhecimento e não a demanda, como defendido pelos autores clássicos. A empresa passa por um processo evolutivo na aquisição de conhecimento. A escola de Uppsala reforça todos os estudos precedentes a respeito do conhecimento que mostram como o mesmo acontece, de forma processual e não estática. Tal processo ocorre de forma interna à organização, em sua experiência de contato com o ambiente externo, tornando necessária uma pré-disposição da empresa para que esse processo aconteça, traduzida por sua cultura e transformada em competência estando intimamente relacionada ao grau de investimento em internacionalização, que no modelo de Uppsala é denominado empreendedorismo.

1.2 Meios de Entrada

Além dos conceitos supracitados, para entender o processo de internacionalização de empresas também se deve estudar os possíveis meios de entrada pelos quais as empresas podem escolher para desenvolver sua atuação internacional. De acordo com a escola de Uppsala dá-se início a internacionalização com um envolvimento baixo, representado por exportação direta, como modo de adquirir conhecimentos e informações sobre o novo mercado. Segue-se então, quando a empresa já obteve um certo nível de conhecimento e canais de informação confiáveis, o envolvimento aumenta para o nível do estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro com uma distância psíquica cada vez maior à medida que a firma ganha experiência. O modo de entrada é um arranjo institucional que possibilita a entrada dos produtos, tecnologia, administração e recursos humanos em um país estrangeiro, podendo escolher um ou vários modos de entrada distintos, dependendo do mercado no qual estiver operando (ROOT, 1994; ALMEIDA, 2005).

Assim de acordo com Almeida (2005) empresa, uma vez tomada a decisão de iniciar seu processo de internacionalização, pode:

- a) exportar seus produtos para o país de destino a partir de uma base de produção localizada no país de origem;

- b) transferir seus recursos de tecnologia, capital, administração e recursos humanos para o país estrangeiro, seja contratual ou por investimento.

A exportação é um modo de entrada com baixo risco e baixo nível de incerteza, que é definido pela fabricação de produtos no país de origem, que depois de prontos são transferidos, para o país de destino. A exportação pode ser realizada de três formas, de forma direta, indireta ou cooperativa. Na exportação indireta existe a figura de um intermediário no país de origem, o qual vai fazer a ponte entre a empresa exportadora e a empresa que vai vender o produto exportado no país de destino; na exportação cooperativa, a firma utiliza uma rede de distribuição já existente de uma outra empresa para vender seus produtos no mercado de destino; e, por último, a exportação direta, nesse modelo a empresa constrói a sua própria rede de distribuição, com essa escolha pode-se conhecer melhor o mercado em que opera, uma vez que o contato com o mercado de destino é direto e mais intenso (ALMEIDA, 2005).

Uma outra forma de entrada no mercado estrangeiro é a contratual, que é caracterizada por associações não patrimoniais, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Esse modo de operação envolve a transferência de tecnologia ou capacitação de recursos humanos. Existem duas principais formas de entrada contratual: o licenciamento e o *franchising*. Ao escolher o licenciamento, em troca de royalties uma empresa internacional, licenciadora, oferece ativos a uma empresa estrangeira licenciada. A demanda de recursos da empresa é baixa, permitindo ao licenciador contornar barreiras às importações do país de destino e se proteger de possíveis instabilidades econômicas, uma vez que é o licenciado que absorve a maior parte dos riscos.

Entretanto, as receitas provenientes de royalties podem ser muito pequenas e a falta de compromisso do licenciado com a marca pode acabar prejudicando a imagem da empresa. Além disso a transferência de tecnologia pode favorecer o surgimento de um futuro concorrente, que em posse do *know-how* pode se emancipar do licenciador e se lançar no mercado sozinho. A franquia é um modo de entrada que tem na pesquisa seu ponto central, é um sistema por meio do qual o franqueador, detentor da marca, cede ao franqueado o direito de uso da sua marca, infra-estrutura, *know-how* e direito de distribuição dos produtos. O franqueado, por sua vez, é responsável pelo investimento e pelo trabalho na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de royalties. O potencial de receitas é reduzido e existe a dificuldade de se controlar as operações do franqueado. Em contrapartida o

investimento feito é mínimo e o conhecimento transferido do novo mercado pelo franqueador é muito importante (ALMEIDA, 2005).

Por último, os modos de entrada por investimento envolvem a propriedade por uma firma internacional de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro. As opções de entrada por investimento são *sole ventures*, aquelas com total propriedade e controle da matriz; ou *joint ventures*, com propriedade e controle compartilhados entre a matriz e um ou mais parceiros locais, que representam a companhia no mercado estrangeiro (ALMEIDA, 2005).

De acordo com Root (1994), a escolha do modo de entrada se dá de três formas distintas de acordo com o nível de sofisticação do processo decisório:

1. Regra da ingenuidade: a empresa faz uso do mesmo modo de entrada para todos os mercados estrangeiros apesar da heterogeneidade desses mercados e das condições de entrada em cada país. Dessa maneira, a empresa pode penetrar de modo inadequado ou ignorar mercados promissores que não podem ser penetrados dessa maneira, sendo, portanto, inflexível;
2. Regra do pragmatismo: a empresa faz uso do modo de entrada que funciona em cada mercado alvo. Nesse método, a gerência não se direciona para o modo de entrada que melhor ajusta as competências organizacionais às oportunidades do mercado estrangeiro;
3. Regra de decisão estratégica: privilegia o uso do melhor modo de entrada para cada um dos mercados estrangeiros. Aqui, avalia-se a viabilidade de cada um dos modos de entrada, considerando fatores internos da companhia e fatores externos do mercado. Em seguida, os modos de entrada viáveis seriam comparados em termos de contribuição de lucros, riscos e outros objetivos;

Relacionado a este tipo de escolha do modo de entrada, a Teoria Eclética de Hill, Hwang e Kim (1990) propõe um modelo que identifica três fatores que influenciam a decisão do modo de entrada: controle, comprometimento de recursos e risco de disseminação. Isto é, cada modo de entrada está associado a certo nível de cada um desses fatores. O nível de controle é o poder que a firma detém sobre as decisões operacionais e estratégicas relativas à unidade em operação no mercado estrangeiro; o comprometimento de recursos é o nível exigido de investimento em ativos que não podem ser reaproveitados para usos alternativos

sem perda de valor; e, por último, o risco de disseminação de *know-how* é o risco a que se expõe uma firma de que suas vantagens baseadas em *know-how* específico da firma sejam expropriadas por um licenciado ou sócio em uma *joint venture*.

Ao considerar sobre os modos de entrada, despontam três variáveis que influenciam na decisão: variáveis estratégicas, variáveis ambientais e variáveis relacionadas aos custos de transação. Considerando a variável estratégica, a empresa decide atuar de forma distinta em cada mercado nacional, adaptando a produção e o marketing às características específicas de cada mercado, ou opera-se de forma padronizada em todos os mercados, explorando a convergência de gostos e preferência de determinados segmentos homogêneos de consumidores no mercado global. O risco do ambiente está relacionado com os riscos do país como, por exemplo, política, propriedade etc., do ambiente como, distância cultural e econômica, previsibilidade da demanda e intensidade da competição. Assim, apesar de cada variável influenciar a escolha e a decisão sobre o modo de entrada, é a consideração coletiva, simultânea e conjunta de todos os fatores que determina a decisão final de cada empresa (ROOT, 1994).

Considerando o processo de internacionalização defendido pela escola de Uppsala os eventos específicos cada mercado, onde os produtores deste se encontram, podem desempenhar um papel de catalisadores do processo. Esses eventos, quando grandes, podem dar as marcas participantes visibilidade internacional com custos menores por se realizarem no próprio país. Além disso, ao colocar as empresas em contato, aumenta-se a troca e produção de conhecimentos. O São Paulo Fashion Week é um exemplo de evento que tem visibilidade internacional e tem capacidade de desempenhar os papéis acima citados.

Capítulo 2- O SPFW e a internacionalização de empresas

As Fashion Weeks, ou semanas de moda, são eventos de moda que acontecem semestralmente com o intuito de serem palco para que as marcas apresentem suas coleções. O São Paulo Fashion Week é a principal semana de moda do Brasil e a quinta mais importante do mundo, ficando atrás apenas de Paris, Nova York, Londres e Milão (CHLAMTAC, 2017).

2.1 A história do SPFW

Na metade dos anos 90 que a história do evento começou a ser traçada. Nesse período a moda brasileira começava a se modificar e a tomar ares de uma autonomia criativa em relação à tradição de cópia do que era ditado pela moda europeia. Gloria Coelho, Alexandre Herchcovitch, Ronaldo Fraga, despontaram nessa época como os novos designers que apresentavam um trabalho mais autoral do que a geração anterior que era marcada por costureiros que, acostumados a vestir as classes altas, não costumavam imprimir suas personalidades, marcas em sua produção, se limitando a seguir as tendências importadas dos países centrais. É com essa virada na produção de moda brasileira que as roupas passaram a ganhar destaque e a serem vistas como forma de expressão e criatividade. Além de despertar uma curiosidade no que estava sendo criado, demandando uma forma de apresentação dessas criações (CHLAMTAC, 2017).

Além do sucesso do mercado da moda, o mercado da beleza também estava se expandindo e em uma união desses dois setores, em 1993 aconteceu o primeiro Phytoervas Fashion. O evento era patrocinado pela empresa de xampus, de mesmo nome, da própria fundadora do evento, Cristiana Arcangeli. Em fevereiro de 1994, aconteceu a primeira edição do Phytoervas, organizada em três desfiles divididos três dias. Walter Rodrigues, Sonia Maalouli e Alexandre Herchcovitch, em ordem de exibição foram os primeiros a apresentarem seus trabalhos (PASQUAL, 2012).

Gloria Coelho, Alexandre Herchovith e Ronaldo Fraga formaram o grupo que trouxe para o cenário internacional a imagem da moda brasileira que começava a ser desenvolvida amparada pelo Phytoervas Fashion. Falar sobre moda não era comum no Brasil nesses anos e não se imaginava a criação de um “conceito de marca” para as empresas brasileiras do

ramo, por exemplo. As referências de moda que chegavam para o Brasil vinham principalmente do mercado europeu. As revistas brasileiras que tratavam de estilo produziam seus editoriais de moda totalmente baseadas no que as internacionais traziam, sem explorar especificidades culturais brasileiras. Os estilistas atuantes na época se viam obrigados a seguir tendências ditadas pelo setor internacional. Entretanto, já se observava a demanda da moda brasileira em explorar o universo cultural do próprio país, suas especificidades tão distintas dos países do norte. Foi assim, nesse contexto, que modelos, produtores, *stylists* e jornalistas de moda despontaram para um setor em ascensão, o da criação de moda no Brasil. O *Phytoervas Fashion* foi transmitido ao vivo pela MTV naquela época devido ao crescente interesse do público no tema (CHLAMTAC, 2017).

Em 1996, na sua sexta edição o *Phytoervas Fashion* começa a perder o fôlego e encontra um concorrente, o *Morumbi Fashion Brasil*, sob comando de Paulo Borges, idealizador do *Phytoervas Fashion* e responsável pelo mesmo durante os primeiros três anos do evento. Com uma visão mais aguçada para o ramo, o produtor mudou o foco, antes, no evento da *Phytoervas* a ideia era apresentar os novos estilistas, agora o foco era estabelecer uma semana de moda com estilistas profissionais e que perderam espaço no mesmo, abrindo então uma opção para essas marcas com o *Morumbi Fashion Brasil*. Nesse período, a empresária, proprietária da empresa de cosméticos, declarou que sua única intenção com o evento em divulgar sua marca, tirando em parte a credibilidade do evento, e é nessa época também que Paulo Borges começa a consolidar sua carreira (CHLAMTAC, 2017).

Em 1996, acreditando-se que certamente existia um espaço no Brasil a ser preenchido por uma semana de moda estruturada e organizada nos moldes do que acontecia no exterior em cidades como Milão, Paris e Nova York, consideradas capitais da moda. O evento passou a se chamar *Morumbi Fashion*, e contava com quatro desfiles diários e um público aproximado de cerca de 300 pessoas. É nesse período também que surgiram as grandes *top models* brasileiras como Gisele Bündchen, Ana Claudia Michels e Isabeli Fontana. Além do reconhecimento de grandes nomes do mundo da moda brasileira que passaram a ter notoriedade no exterior como Ricardo Almeida, Ronaldo Fraga e Reinaldo Lourenço. Um outro ponto de grande influência no mercado de moda da época foi a abertura do mercado interno adotada pelo Governo Collor para as importações, essa política obrigou os empresários brasileiros a investir em inovações para combater a entrada dos produtos

estrangeiros, especificamente para o mercado fashion a entrada de grandes marcas como Chanel e Versace que chegavam ao Brasil na década de 1990 (PASQUAL, 2012).

A rivalidade entre os dois eventos foi se acirrando, a aumentado cada vez mais o clima competitivo, e nesse cenário Paulo Borges decreta que quem trabalhasse no Morumbi não poderia trabalhar para o outro. Nos anos 2000, o evento da marca de cosméticos, que nesse momento já tinha se tornado uma premiação dedicada a reconhecer os destaques do mercado fashion brasileiro premiando desde estilistas a modelos, encerrou suas atividades deixando um legado bastante expressivo para o mercado de moda brasileira. Os estilistas descobertos no evento eram quase em sua totalidade os integrantes do futuro SPFW, que assumiu tal nome em 2001, marcando de fato o surgimento da Semana de Moda de São Paulo como a conhecemos hoje (CHLAMTAC, 2017).

Em 2001, o evento denominou-se São Paulo Fashion Week (SPFW) que atualmente é uma das maiores semanas de moda do mundo. Disse Paulo Borges, em entrevista ao programa Altas Horas, da rede globo “Olha, eu trabalho com moda já tem quase 30 anos. Eu viajava muito, assistia em Paris os desfiles e os de Milão também. E no Brasil não tinha isso! Ai eu resolvi começar a organizar essa história no Brasil, quando a economia começou a se acertar em 90 ai o mercado abriu e eu falei: ‘Bom, acho que agora é hora, demorou um pouco e em 96 começou’. Com a declaração acima de Borges, podemos ver que o Calendário Oficial da Moda Brasileira foi criado para alargar as fronteiras da moda brasileira, afinal, o brasileiro é colorido, vibrante, alegre e diverso. A nossa moda, apesar de se encontrar ainda em consolidação, expressa isso. Com o SPFW, a moda inseriu-se como fator determinante no desenvolvimento econômico-industrial e no âmbito cultural do Brasil além de alavancar as fronteiras e fazer a moda nacional ser conhecida lá fora. O evento também contribuiu para a profissionalização de uma cadeia imensa que envolve estilistas, modelos, produtores, tecelagens, agências, técnicos e indústria em geral. “O SPFW é uma grande vitrine para o bem e para o mal. Todos os profissionais da moda vêm para conhecer as novas caras, quem apareceu, quem se deu bem, quem se confirmou”, afirma Érika Palamino -um dos principais nomes do circuito da moda no Brasil. (PASQUAL, 2012).

A partir da visão de Paulo Borges, o Brasil passou a contar com um calendário de moda oficial e a fazer parte do mercado internacional, ampliando as fronteiras do país. Além disso, a SPFW foi peça chave para o desenvolvimento econômico e industrial do setor, tão precário no passado, e para a profissionalização de estilistas, produtores e a cadeia produtiva do mercado de moda como um todo. A história do SPFW não é linear, foram altos e baixos, mudanças de nome e de diretrizes. Sempre sob o comando de Paulo Borges, hoje o Brasil conta com a principal, e maior semana de moda da América Latina e uma das principais do mundo (CHLAMTAC, 2017).

No ano de 2012, o SPFW enfrentou mudanças significativas em seu calendário de desfiles, realizando três edições do evento no mesmo ano a fim de realizar ajustes no calendário de moda nacional para acompanhar melhor as datas do comércio. Assim, a partir de 2013, os desfiles de primavera-verão que antes aconteciam em junho foram transferidos para março e os desfiles de outono-inverno que aconteciam em janeiro foram transferidos para outubro. A partir de tais mudanças as apresentações passaram a ocorrer seis meses antes das peças chegarem as lojas, possibilitando assim uma melhoria na produção, na logística e na distribuição das marcas que desfilavam no evento (CHLAMTAC, 2017).

No decorrer dos anos, os investimentos no evento passaram de 600 mil reais em sua primeira edição, para mais de cinco milhões de reais nas edições mais atuais. Houve também um aumento significativo do número de estilistas que participam do evento; partindo de 18 participantes na primeira edição, para aproximadamente 40 nas últimas edições. O público do evento também cresceu, contando atualmente com mais de um milhão de pessoas contra cem mil em 1995. O mesmo acontece com a cobertura jornalística da semana de moda, visto que atualmente mais de três mil profissionais nacionais e internacionais são credenciados para o evento, contra 250 das primeiras edições. Em janeiro de 2012, uma pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Moda e Design revelou que cerca de 11.500 pessoas trabalham direta e indiretamente na produção do evento, entre eles estão os compradores, jornalistas e patrocinadores. O evento gera mais de 250 milhões de dólares em mídia espontânea e 70% dos designers participantes exportam seus produtos para o Japão, Oriente Médio, Grécia, EUA, entre outros países na Europa (PASQUAL, 2012).

2.2 A mídia no evento

Uma das esferas de suma importância no São Paulo Fashion Week é a imprensa. A mídia presente no evento faz papel de vitrine do que é apresentado no mesmo para um público em geral uma vez que nem todos têm acesso aos desfiles. É através da imprensa que o evento rompe as barreiras físicas e se transporta para os mais diversos lugares. Nas últimas edições do evento, a presença dos veículos de mídia tem sido cada vez mais forte e diversificada, abrangendo desde veículos específicos do mercado de moda brasileiro, passando por veículos de outros assuntos, como as editorias de economia, e chegando à veículos internacionais. Em 2012, por exemplo, um estudo do observatório de turismo de São Paulo coletou dados que

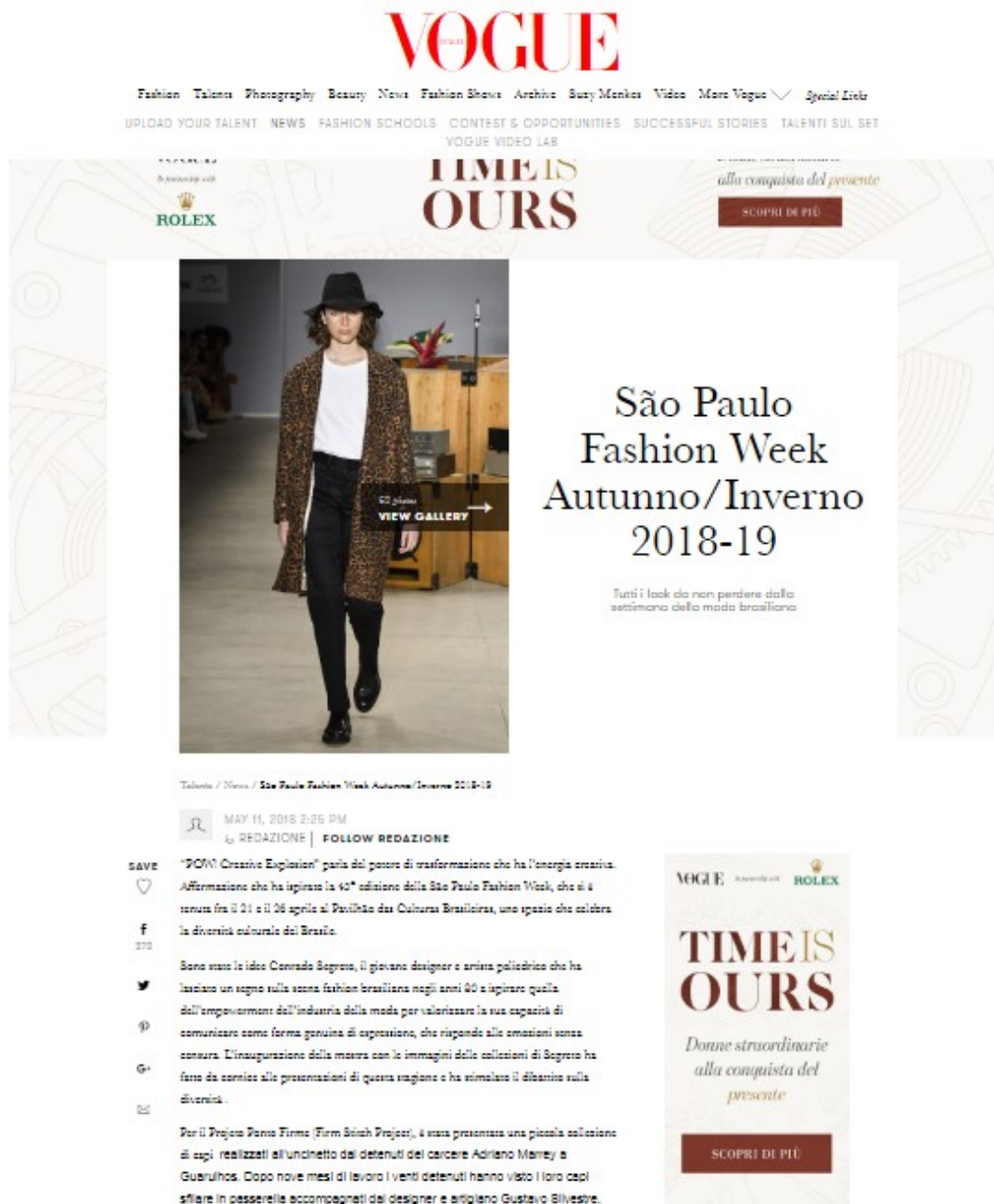
apontavam para a participação de vinte e cinco equipes de jornalistas nacionais e 12 internacionais.

Em 2017 a convite do Texbrasil – Programa de Internacionalização da Indústria Têxtil e de Moda Brasileira, resultado de uma parceria entre a Abit e a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) – duas jornalistas internacionais vieram para o Brasil para conhecer de perto as novidades das marcas participantes do Programa que desfilaram no São Paulo Fashion Week. Além de acompanhar os desfiles da semana de moda, as jornalistas convidadas Sophie Marguerite Warburton, editora do The Telegraph (Inglaterra), e Shannon Wylie, editora-chefe do site Buro 24/7 (Emirados Árabes), participam de uma agenda com visitas a lojas e showrooms na cidade (APEX, 2017).

A cobertura do evento por mídias internacionais comprova a importância do evento no cenário internacional do mercado de moda e ainda fazem as vezes de vitrine para as marcas brasileiras participantes.

O diretor de Negócios da Apex-Brasil, Maurício Borges, destaca o papel de eventos como o São Paulo Fashion Week para o bom desempenho apresentado pelos projetos de moda. “O São Paulo Fashion Week está entre as cinco maiores semanas de moda do mundo. Os resultados das exportações da moda brasileira mostram a importância da parceria da Apex-Brasil com as entidades do setor. A presença de jornalistas internacionais no evento, como ação do programa, ajuda a promover nossos produtos em mercados considerados relevantes para as nossas exportações. Isso com certeza facilita a negociação futura de muitas de nossas marcas no exterior”, avalia (GUIMARÃES, 2011).

Figura 2 - Matéria da Vogue Itália sobre o SPFW



Fonte: VOGUE ITALIA (2018)

O estudo realizado pelo Observatório do Turismo de São Paulo durante a segunda edição de 2012 do SPFW contabilizou a presença de mais de dois mil profissionais de imprensa, entre eles 286 cinegrafistas e 352 fotógrafos, responsáveis pela geração de mídia espontânea de mais de R\$ 650 milhões na imprensa nacional e de mais de US\$ 40 milhões no exterior, valores que de acordo com relatório do instituto nacional de moda e design teriam subido para US\$ 800 milhões na imprensa nacional e de mais de US\$ 50 milhões no exterior

no ano de 2017. Assim ao fomentar tal mídia espontânea o evento assume um papel crucial para a disseminação, lançamento e manutenção de conceitos, imagens, espaços, marcas e produtos. Durante as pesquisas, os profissionais ouvidos relataram considerar São Paulo, uma cidade formuladora de tendências, e um símbolo Brasil e da moda brasileira. Além disso, os jornalistas ouvidos afirmaram que o evento divulga a moda brasileira e os talentos locais em nível internacional.

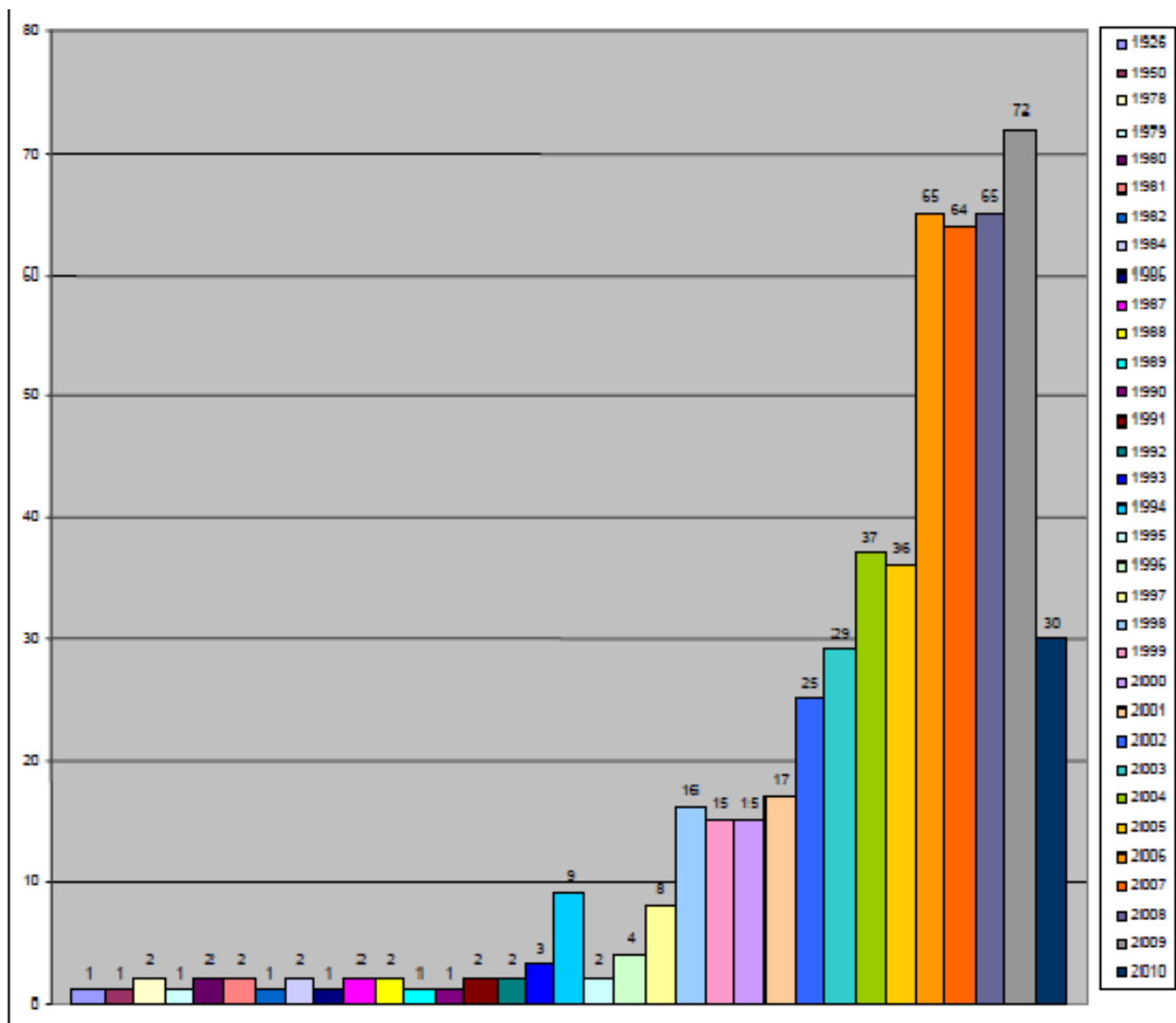
2.3 O SPFW como local de construção de conhecimento

De acordo com Kontic (2006) podemos afirmar a rigor que a indústria da moda brasileira propriamente dita nasce com a consolidação da São Paulo Fashion Week, que desde os anos 2000 apresenta duas vezes ao ano, durante sete dias os lançamentos das principais marcas e *designers* brasileiros. Não são apenas desfiles, como também uma grande convergência de atores relacionados com a cultura da moda: instalações de artistas brasileiros, quinze mil visitantes da comunidade profissional do país e do mundo, além de mil e quinhentos profissionais de imprensa de credenciados. De acordo com estudo de caso encomendado pela Prefeitura de São Paulo:

Ao longo dos últimos quinze anos, a SPFW transformou o mercado, promoveu o negócio da moda e posicionou o Brasil como importante pólo mundial de criatividade, além de ter sido um dos principais atores no fomento e profissionalização do setor (CAIADO, 2011, p.143).

O SPFW criou uma demanda por qualificação para o setor, a cada edição se fazia mais necessário profissionais capacitados, costureiros, designers, jornalistas de moda, maquiadores, etc. Seguindo então essa tendência foram abertos cursos tanto técnicos quanto graduações voltadas para o mercado de moda. Foi nesse momento que o número e cursos de graduação no campo de moda teve um aumento exponencial e consequentemente foi nesse período também que o estudo da moda brasileira e a produção acadêmica voltada para o setor teve um grande aumento, consolidando esse mercado (BONADIO, 2010).

Gráfico 1: Produção acadêmica em moda(*Stricto Sensu*) de 1926 a 2010



Fonte: BONADIO, 2010.

Como se pode observar no gráfico, o ano de 2002, imediatamente posterior ao primeiro ano do São Paulo Fashion Week, houve um aumento em mais de 47% das produções acadêmicas sobre moda, saltando de 17 produções para 25. Esse movimento pode ser um demonstrativo do aumento do interesse pelo assunto e pela maior demanda de produção de conhecimento gerada pelo evento. O gráfico se encerra com uma queda no número de trabalhos em 2010, entretanto a autora não acredita que tenha ocorrido uma queda na produção e sim que a maior parte desses trabalhos na época da conclusão de sua pesquisa ainda não teriam sido catalogados pelas suas bibliotecas de origem (BONADIO, 2010).

Além disso, o SPFW passou a operar como o espaço por excelência do campo da moda, por proporcionar o encontro dos atores, instituições de produção e difusão, que possuem o controle de capital simbólico suficiente para erguer e manter a legitimidade do setor de moda brasileiro. Em convergência, o evento se mostra com uma importância crucial na estruturação do campo da moda no Brasil, uma vez que sua organização concorre tanto para construção da identidade dos atores da moda brasileira, colocando-os como membros de algo comum, de uma ideia a ser defendida para o exterior, quanto para o reconhecimento desse coletivo enquanto um grupo de relevância pelo restante da sociedade brasileira (KONTIC, 2006).

As Fashion Weeks, os salões de moda, os grupos empresariais são parte do movimento de consolidação da moda no Brasil e, ainda, de sua inserção no mercado mundial. Foi preciso construir a identidade a partir da movimentação de atores periféricos à rede, mas que estavam determinados, e destinados a assumir lugar central, menos pelo impacto público do evento ou sua importância econômica, que no início foi bastante limitada, e mais por fatores sociológicos que permitiram o desenvolvimento de valores sociais ligados à moda, ao estilo e ao design. Estes existiam de modo disperso em algumas empresas e profissionais, mas sua manifestação dependia da consolidação de um espaço de socialização e disseminação de conceitos, ideias e comportamentos. A SPFW passou a cumprir este papel nos últimos anos (KONTIC, 2006).

Durante toda a década de 1990 ocorreu uma consolidação do processo de diferenciação de produto no mercado de moda como estratégia competitiva, não só desse mas de todo sistema produtivo da época, o que modificou a gama de produtos ofertados pela indústria de confecções atuante da época. As marcas que se destacaram na vanguarda da produção de moda brasileira, antes imitadas pelas vitrines, passaram a contar com um espaço específico para lançar com antecedência seus produtos e nortear assim, o mercado de imitações ou adaptação o que em conclusão passou a criar um novo sentimento de desejo pela posse marca original brasileira. Dessa forma o mercado para os criadores de moda foi ampliado também por este efeito de difusão gerado pela cópia ou adaptação, que podia ser encontrada em vários lugares do país e levava consigo a identidade vendida pela marca original, difundindo assim seu conceito e criando desejo pelo mesmo. Esse processo explica também a repercussão interna da SPFW como um evento decisivo para a definição e criação do que seria, principalmente, a produção da indústria têxtil e do vestuário. Ou seja, proporcionou ao

empresário do varejo a observação, e aquisição de conhecimento produzido pelas marcas emergentes e suas propostas, viabilizando uma definição mais precisa de que seriam suas aportas para a estação (KONTIC, 2006).

Em um setor que a velocidade demandada de inovação dos produtos é tão alta como no mercado de moda a agilidade na resposta às demandas passa a ser parte essencial do negócio. A criação de um calendário oficial com os eventos possibilita uma organização e convergência dos atores em torno de datas para a apresentação do que foi criado e troca de experiências entre si. Nesse ambiente temos, portanto, uma comunidade heterogênea articulada em torno de alguns atores criativos, os estilistas, e coordenada por eventos semestrais que são as semanas de moda que atraem para as regiões e cidades onde se realizam, uma massa de empresários e profissionais das mais variadas partes do globo. É nesta frequência os canais privilegiados de difusão das ideias mais avançadas sobre estilo e valores que marcam a produção do vestuário em todo o mundo (KONTIC, 2006).

Por fim, a inclusão da moda nas atividades culturais, mídia e outros serviços está na essência da forma com a inovação acontece nessa indústria. A criação e a consolidação de uma indústria de moda só são bem-sucedidas quando as relações entre tais atores se acentuam e tornam-se insumo fundamental para a criação, retroalimentando um ciclo virtuoso de criação e inspiração para futuras criações. A globalização desta indústria se dá, sobretudo pelas redes de conhecimento e pesquisa que enlaçam as principais regiões produtoras, e que por meio do SPFW o Brasil é incluído em tal rede de maneira incisiva. Estas redes impulsionam a elaboração de novas tendências no design gerando conhecimento às empresas que se inserem nelas (KONTIC, 2006).

As marcas participantes no evento sentem seus impactos em suas histórias. Mesmo grandes marcas, que buscam manter o reconhecimento assim como expandir seus negócios, ou marcas menores que tem num evento nacional, portanto mais barato, uma chance de ser reconhecida em nível internacional. Além de o evento permitir as marcas o acesso a redes de conhecimento e pesquisa.

Capítulo 3 - O processo de internacionalização da Osklen e GIG Couture

O processo de internacionalização é particular de cada marca e pode se alterar de acordo com inúmeras variáveis, como o tamanho da empresa e a experiência da mesma. A fim de exemplificar o papel do SPFW serão abordados dois estudos de caso, um de uma marca mais consolidada e que participa do evento desde a criação do mesmo, a Osklen, e uma marca mais jovem, porém com participação internacional relevante e que participa do evento desde 2014, a *GIG Couture*.

3.1 Osklen

O criador da marca, Oskar Metsavaht, era formado em medicina e praticante de esportes radicais. Em 1986, participou de uma expedição na Cordilheira dos Andes atuando como médico de uma equipe de repórteres. Para a segurança da expedição uma de suas preocupações era a roupa ideal para a viagem do grupo. Entretanto, naquela época não havia no Brasil produção de roupas adequadas. Foi então dessa maneira que acabou desenvolvendo o *Storm Tech System*, um tecido com membrana interna impermeável que era capaz de manter o corpo seco e aquecido. Uma vez que a viagem foi televisionada, os amigos e os telespectadores se interessaram pelo casaco e Oskar Metsavaht teve que produzir mais unidades para atender aos pedidos. Depois de algumas viagens, criou-se a marca Osklen para casacos de neve. A primeira loja, na qual investiu US\$ 7.000, foi inaugurada em 1989, no balneário de Búzios (MANSUR, 2011).

Apesar de à primeira vista parecer uma contradição a escolha de vender roupas para neve em uma cidade praiana, já se notava nessa escolha uma visão aguçada por parte de Oskar, o empresário percebeu que o público que frequentava Búzios era o mesmo que viajava para países frios. Como o próprio CEO da empresa, Luís Justo, afirmou: "O público que vai para os resorts de Búzios é o mesmo que visita países frios. Essa foi a oportunidade percebida pelo fundador Oskar Metsavaht" (MANSUR, 2011).

Após pouco tempo decidiu aumentar a gama de produtos da marca, começou a vender mochilas, camisetas e bermudas. A segunda loja foi aberta no Fashion Mall, em São Conrado, em 1991. Em 1992, a marca fez seu primeiro desfile no salão Golden Room do Hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, reunindo de socialites e embaixatrizes a surfistas e

artistas. A marca conseguiu uma projeção positiva sendo bastante elogiada e premiada como a melhor de moda *sports wear* no prêmio Rio Sul. Até então, a Osklen só produzia roupas masculinas. No final da década de 90, entretanto, surgiu a linha feminina da marca, produtos para surf, trekking, skate e uma linha fashion (MANSUR, 2011).

Apesar de inicialmente ser reconhecida apenas pelos materiais com qualidade de ponta e pelos conceitos dos esportes de ação e aventura, logo a marca começou a buscar uma diferenciação pelo designer. Assim nasceu a Osklen Collection, uma linha com uma maior preocupação com o conceito, estilo, materiais sofisticados, acabamentos especiais e em séries limitadas. A partir desse movimento é que então a marca passou a desfilas na São Paulo Fashion Week (MANSUR, 2011).

Em outubro de 2012 a Alpargatas iniciou o processo de compra de 30% da marca. Já em 2014 o grupo aumentou sua participação e assumiu o controle da Osklen comprando mais 30% da empresa. Totalizando o controle de 60% da Osklen pelo grupo Alpargatas. Segundo a Alpargatas, Oskar Metsavaht, fundador da Osklen, continuaria contribuindo com a marca especialmente no que se refere à criação, coordenação geral de estilo, comunicação e branding da marca (REUTERS, 2014).

A Osklen possui várias lojas no mundo todo. A primeira foi aberta em Portugal em 2003. A parceria se deu por meio de um investidor que procurou a marca interessado em abrir uma franquia em terras portuguesas. Hoje em dia, são quatro unidades no país. Alguns produtos são adaptados devido à cultura local. Nos últimos anos, a Osklen investe no mercado internacional e já tem mais de dez lojas na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Seu posicionamento lá fora, diferentemente da moda surf que representa no Brasil, é de uma grife de luxo (MANSUR, 2011).

Essa primeira parceria foi criada de forma quase que natural. O então futuro sócio foi até a marca, pois reconhecia nela um potencial que poderia ser explorado com sucesso em seu país. A Osklen, tendo reconhecido a capacidade de gestão e conhecimento do mercado local do parceiro, assinou um contrato com ele, para que o mesmo fosse o primeiro franqueado em sua primeira loja internacional. A escolha do país onde começar o processo de internacionalização teve um fator decisivo e de suma importância para que o mesmo fosse escolhido, a percepção de proximidade entre os dois mercados. Sendo que essa pequena distância percebida vai muito além do idioma, pois é visto que a cultura, adaptação de

produto, de conhecimentos de outras marcas são semelhantes ao país que foi escolhido (GUIMARÃES, 2011).

A estratégia de começar por Portugal foi muito baseado em ter determinadas semelhanças, não só da língua, mas barreiras culturais, adaptação de produto, de conhecimento de outras marcas brasileiras, que já estão fazendo um trabalho, já tinha uma presença de portugueses no Brasil que já conheciam a marca, então já era um canal de entrada mais fácil. Este primeiro processo de internacionalização foi de fundamental importância para a Osklen, pois permitiu que fosse criada uma base que seria utilizada em futuros movimentos da firma (GUIMARÃES, 2011).

O conhecimento adquirido sobre os diferentes processos envolvidos, a forma como lidar e supervisionar um franqueado, de entender um mercado com uma outra cultura, entre tantos outros aspectos, foi essencial para a construção de uma base para a formação da experiência para o futuro internacional que seria construído pela grife. Essa importância foi salientada por Justo: “a gente ali foi aprendendo como fazer o próprio processo de internacionalização, que a gente não conhecia nada, nem a parte burocrática, como que arcabouço logístico você precisa ter para fazer uma operação internacional... foi uma operação que foi uma curva de aprendizado para a gente poder se preparar e entrar em outros mercados”. Justo explicou: “... as dificuldades foram todas, desde montar a equipe, a embalagem, como você vai trabalhar para o mercado internacional... foi tudo, desde burocracia, formação de equipe, entender novos processos, novas dinâmicas, em alguns poucos adaptação de produto” (JUSTO apud GUIMARÃES, 2011).

Continuando o processo de internacionalização a forma de entrada escolhida para os outros países se manteve a mesma, a franquia da marca para sócios-parceiros. A partir da construção do conceito da marca no mercado local através das *flagship stores*, lojas que resumem os conceitos da marca, administradas pelos franqueados, a Osklen buscou lojas multimarcas como um outro canal de vendas. Essas distribuições para novos canais também trouxeram desafios novos que uma vez que a marca trabalha com franquias, mas em alguns mercados com distribuidor para lojas multi-marcas. Para cada canal de distribuição a própria embalagem que se trabalha é diferente da embalagem trabalhada com as distribuidoras brasileiras a fim de cumprir padrões de exigência da cada uma das lojas e seus respectivos países. Nesse sentido foi criada uma equipe dentro da área de distribuição que trabalha com os

processos diferentes de expedição, exclusivamente para o mercado internacional (JUSTO apud GUIMARÃES, 2011).

Apesar de alguns franqueados surgirem a partir da rede de relacionamentos pessoais, a maioria advém de um interesse do próprio parceiro que busca a grife com o intuito de abrir uma loja em um mercado estrangeiro. Nesse sentido a presença no SPFW é um fator importante já que os desfiles no evento são uma forma de apresentar a marca para o mundo levando em consideração a ampla presença de mídia internacional e possíveis investidores no mesmo. Para Justo: “seja pela visibilidade que a própria empresa tem hoje, já por essas iniciativas lá fora, já até mais pelo posicionamento que a gente tem aqui no Brasil, a gente é muito procurado como empresa por potenciais parceiros... um ou outro acaba surgindo por relacionamento pessoal” (JUSTO apud GUIMARÃES, 2011).

Além da franquia, a Osklen também adotou o licenciamento como uma outra forma de entrada internacional. Porém, além de representar parcela ínfima de seu crescimento internacional, tendo ocorrido apenas em países específicos para produtos específicos, a marca não tem intenção de adotar esta estratégia em outras ocasiões, por considerar não ser a melhor forma de expandir, principalmente devido aos riscos envolvidos para a imagem da marca e, conseqüentemente, demandar supervisão intensiva sobre a produção dos licenciados. Assim, esta forma de entrada foi adotada apenas como um modelo experimental, para criar aprendizado (GUIMARÃES, 2011).

Tendo em vista a relevância e o tamanho do mercado norte-americano, a estratégia de entrada adotada foi distinta, neste mercado específico adotou-se como estratégia a abertura de loja própria. Assim, todos os benefícios de ter uma loja própria além do ônus em ter que fazer um investimento inicial muito maior ficaram sob responsabilidade da Osklen. Contudo, foi entendido que as vantagens de usarem capital próprio neste caso superaram em muito as possíveis desvantagens. Como se pode entender a partir da declaração abaixo:

Nos EUA a gente acreditou que, pelo tamanho do mercado, pela relevância do tamanho do mercado, é um mercado que demanda um investimento em publicidade, uma ação de marca e tal que talvez para quem é o dono da marca seja mais fácil compreender quais investimentos devem ser feitos. E, obviamente, não só o ônus (fazer investimento), mas o bônus de você poder trabalhar com sua margem completa com um mercado que ainda é o maior do mundo para esse setor. Então é uma necessidade de ter um domínio maior sobre o seu crescimento nesse mercado e o resultado sobre esse mercado também (JUSTO apud GUIMARÃES, 2011).

A estratégia adotada para esse país, de acordo com Guimarães (2011), foi a de entrar em mercados de formadores de opinião para depois expandir a base para outros mercados. Assim, a primeira loja aberta foi em Nova York, cidade em que todas as grandes grifes da moda encontram-se presente com suas marcas. A partir da abertura dessa primeira loja foi aberto também um escritório para dar suporte a essa operação. Assim, podem-se entender outros aspectos da estratégia da Osklen neste mercado. A primeira e, mais importante, é a criação de uma equipe, formada por brasileiros e americanos, para permanecer no local e, assim, ser responsável por toda a operação nos EUA. A segunda é que a estratégia é de longo prazo, ou seja, a empresa não tem planos agressivos de abertura de loja. Esse fato se deve a duas principais razões:

1. Posicionamento: Como a Osklen deseja ter um posicionamento que seja coerente com sua estratégia em todos os outros mercados em que atua, ela está penetrando o mercado a partir de cidades que sejam importantes para a formação de opinião;
2. Recursos: Utilizando-se de recursos próprios para a expansão nos Estados Unidos, a empresa está restrita à capacidade de investimento disponível para conseguir seguir com o seu crescimento.

Também neste momento a Osklen conseguiu gerar conhecimento e experiência, já que teve que aplicar na prática aquilo que os franqueados fazem em outros mercados, além de aprender a administrar uma equipe multicultural (GUIMARÃES, 2011).

A Osklen busca em sua estratégia no mercado internacional um posicionamento semelhante ao posicionamento que possui no Brasil. Ou seja, busca criar um conceito de *lifestyle* Osklen. Buscando, assim, criar coerência e consistência de posicionamento nos mercados em que atua. Além disso, o conceito de *lifestyle* ainda é pouco explorado por outras marcas em mercados internacionais, permitindo à Osklen aproveitar a oportunidade de mercado por ela percebida e que poderia ser explorada por sua marca e seu respectivo posicionamento. Entretanto se no Brasil a marca tem um visual mais despojado e conectado com o mundo do surf, no exterior são as peças com design mais diferenciadas e mais aproximadas de um mercado de luxo que são priorizadas. Seu conceito de estilo de vida pode ser encontrado no valor agregado e no próprio conceito das coleções e peças da grife. Isso é feito através dos conceitos de sustentabilidade e do estilo de vida carioca que é comunicado em suas peças em cada coleção lançada (MANSUR, 2011).

Outra característica de seu posicionamento é de se posicionar como uma marca do mercado de Novo Luxo. Buscando um posicionamento que crie uma proximidade com os ideais de sua clientela de forma que seu cliente procure a marca, não pela marca em si ou pelo status que ela pode eventualmente conferir, mas sim porque este cliente entende o valor que a grife quer passar. Justo explica: “Nosso objetivo não é competir com Louis Vuitton, Prada, etc e tal... esse valor de imagem de marca é que faz com que a gente tenha um posicionamento para um público, uma classe sociocultural e não necessariamente uma classe financeira” (JUSTO apud GUIMARÃES, 2011).

Figura3: Vitrine da loja da Osklen em Nova York no ano de 2011



Fonte: O MOCHILÃO, 2011.

Figura 4: Algumas peças desfiladas pela Osklen na edição de inverno de 2011 do SPFW



Fonte: M DE MULHER, 2011.

Figura 5: Vitrine da loja da Osklen em Teresópolis no ano de 2011



Fonte: OLIVEIRA, 2011.

Nas fotos acima se pode observar a diferença entre as peças exibidas pela marca durante o SPFW e nas lojas do Brasil e dos Estados Unidos. A marca se mostra mais despojada no Brasil e mais formal, mas ao mesmo tempo moderna tanto no evento quanto na loja estadunidense. Apontando uma convergência maior entre o que é apresentado no evento e vendido no exterior.

3.2 *GIG Couture*

Gina Guerra encontrou o universo do tricô por acaso. Graduada em moda em 1991, trabalhava com outros tecidos e materiais até 1997. “Uma amiga tinha uma pequena malharia, e eu cheguei e vi a linha entrando na máquina e saindo um pano pronto, fiquei abismada com aquilo”, lembra Gina. Foi a partir deste momento que ela começou a se interessar pelo tema e pesquisá-lo a fundo, para entender melhor como funcionavam as técnicas da malharia (DOMINGUES, 2014).

Com menos de um ano Gina tinha comprado sua primeira máquina, e depois disso só aumentou seu investimento na área. Mesmo sem marca própria, Gina começou a fazer tricôs para outras empresas, como serviço terceirizado, a fim de aperfeiçoar a técnica e entender mais e melhor o processo. A princípio tinha mais força no vestuário masculino, mas logo se encontrou com o feminino. Foram sete anos de trabalho terceirizado para grandes marcas do mercado fashion brasileiro, como a mineira Alphorria, até o surgimento da GIG (DOMINGUES, 2014).

Gina Guerra, em parceria com a empresária Patrícia Schettino, criou em 2002 a grife especializada em tricô e começou sua trajetória produzindo coleções para outras marcas. Três anos mais tarde, com um produto bem elaborado, a dupla decidiu investir em sua própria história. Assim, em 2005, a marca passou a produzir para a própria etiqueta, a GIG é reconhecida por seu cuidadoso trabalho em tricô que conquistou o mercado fashion no mesmo ano, quando deu início às suas produções próprias. Desde então, a marca mineira desenvolve um rol de estampas exclusivas que podem ser vistas em coleções completas. Cada peça surge do trabalho artesanal com os *jacquards* e fios especiais selecionados ao longo de muitas pesquisas, tudo isso sempre aliado aos maquinários de tecnologia de ponta que compõe a fábrica da marca, localizada em Belo Horizonte (GIG, 2018).

A primeira conquista dessa fase inicial da grife foi estar na loja multimarcas Clube Chocolate, espaço de luxo da época, na Oscar Freire. “Foi nossa primeira venda no showroom, e significava muito estar ali, entre marcas tão importantes”, revela Gina. A marca era o carro-chefe da loja, com um andar inteiro para ela e chegava a vender 3.500 peças por coleção só nesse endereço. Esse foi o boom que impulsionou a GIG, que na temporada seguinte já vendia para o Brasil inteiro – sempre intermediado por multimarcas (DOMINGUES, 2014).

GIG Couture entrou para o *line-up* do SPFW em 2014 para a temporada de Inverno 15, quando comemorava seus 10 anos de história e na mesma época inaugurou a primeira loja própria em São Paulo, nos Jardins. Em entrevista para o site FFW, Gina Guerra - uma das fundadoras da marca, falou sobre a aproximação da estréia da marca no SPW:

São Paulo sempre impulsionou a marca de maneira muito positiva e a vinda para o SPFW era uma de nossas metas. Nos preparamos para este momento há muito tempo porque sabíamos que, para estar na principal semana de moda da América Latina, era preciso uma estrutura maior do que a que nós tínhamos até o começo deste ano. Finalizamos a mudança e a ampliação da nossa fábrica em Belo Horizonte e hoje estamos em um local três vezes maior para comportar a produção e o maquinário especializado. A GIG Couture agora tem sua primeira loja física, recém-inaugurada também em terras paulistas, então acho que estamos no lugar certo e na hora certa (GUERRAapudPONTUAL, 2014).

Esses passos importantes da marca só foram possíveis graças à mudança de fábrica em Belo Horizonte, em março de 2014, para um espaço maior que capacitasse uma produção maior e atendesse a essa nova demanda. Com a abertura da loja própria e a participação no SPFW, o aumento de demanda previsto foi o que motivou a mudança de local visando uma produção que atendesse de forma eficiente. Além disso, a marca comprou uma nova máquina. É a única no Brasil são cerca de 40 no mundo, ela é usada por grandes marcas como Prada, Dolce&Gabbana e Versace (DOMINGUES, 2014).

Ainda sobre a entrada no SPFW em entrevista a Alexandra Farah, no programa moda e negócio em 2015 as sócias falaram sobre as três edições do evento em que já tinham participado. Para elas é um evento de visão global, uma oportunidade de mostrar o universo GIG. Embora seja difícil de mensurar exatamente o retorno financeiro advindo exclusivamente dos desfiles as sócias acreditam que o evento é vantajoso. Elas acreditam que o evento aumenta a visibilidade da marca e ressaltaram a repercussão dos desfiles da marca como, porexemplo, a citação feita pela WGSN uma respeitada empresa nova-iorquina de

previsão de tendências. Além disso elas ressaltaram a importância dos desfiles na criação do desejo pelas peças, algo importante no mundo da moda (GUERRA, 2015).

Em 2015 a marca deu seu primeiro passo em direção aos guarda-roupas masculinos. Na coleção *Art Déco Tropical*, o inverno 2016 da marca, apresentado no SPFW, levou para a passarela a primeira linha masculina da marca. "É algo que eu gosto muito e sempre quis voltar a fazer", conta a diretora criativa Gina Guerra. Já em 2017, a marca lançou sua linha festa, a qual abrangia as criações para ocasiões de gala, como festas, casamentos e formaturas (GARGARO, 2015; 2017).

No ano seguinte GIG Couture dá início a um novo momento da grife, com a inauguração de uma loja conceito no Jardim Paulista, em São Paulo, e a investida no mundo da decoração. A estilista Gina Guerra e a empresária Patrícia Schettino se uniram à arquiteta e designer Caroline Ficker para criar pufes e luminárias. Almofadas e cortinas foram feitas por Gina para completar a linha. As peças utilizam tecidos artesanais como os jacquards e fios especiais garimpados ao longo de muitas pesquisas para as coleções. Apesar de não abrir números, a expectativa de crescimento das vendas é bastante otimista, tanto pela nova linha quanto pelo novo espaço. A GIG Couture já tinha uma loja a 50 metros do novo endereço, mas esta estava localizada no segundo andar de um imóvel e, logo, não contava com uma vitrine. As sócias acreditam que essas mudanças contribuem para o crescimento da marca por agregarem ao que elas intitulam o “universo GIG”, oferecendo aos consumidores uma maior gama de produtos relacionados à marca e possibilitando que mais pessoas conheçam seus produtos e se tornem clientes (BALDIOTI, 2018).

Enquanto Gina Guerra trouxe para a GIG seu conhecimento sobre o tricô, a expertise de Patrícia abriu portas internacionais para a marca. Antes mesmo de apresentar sua primeira coleção no Brasil, a marca participou de um evento em Paris promovido pelo governo de Minas, onde levaram a linha de *beach wear*, um tipo de peça que já tinha sido feita antes para outras marcas como a americana Ashley Page. Foi a primeira vez que a grife apareceu como GIG, já que antes produzia por encomendas para outras marcas (DOMINGUES, 2014).

Desde então estão sempre participando de feiras nos mais distintos lugares, como na França, no Japão, Emirados Árabes, Estados Unidos. No último tem exclusividade de venda na Intermix, loja de luxo nos EUA e Canadá. Em Paris, a marca participa de maneira fixa do Showroom Fabre, é a única marca brasileira no catálogo. Isso ajuda ainda a se manter no

mercado internacional, o maior objetivo da marca. “Já desfilávamos no Minas Trend Preview e quisemos estar no SPFW porque a projeção do evento é global” disse Gina Guerra (MOTERANI, 2016).

Depois de estreiar, no inverno 15 em 2014, na passarela do São Paulo Fashion Week, a marca contava com 19 pontos de venda internacionais, de St. Barth a Moscou, uma presença já bem sólida. Entretanto em três anos a marca passou a contar com 30 pontos de venda internacionais, sendo comercializada nos Estados Unidos, Europa e Ásia. A presença internacional é intermediada por multimarcas famosas como a já citada Intermix, nos EUA e Canadá, além da L'Eclaireur, em Paris e a Joseph, em Londres (FARAH, 2016).

Os dois casos apresentados mostram empresas em diferentes situações em seus processos de internacionalização. A Osklen, em estágio mais avançado, se utilizou do aprendizado e da visibilidade obtidos na SPFW e já adotou estratégias de internacionalização via licenciamento, cooperação e, mais recentemente, abertura de lojas próprias. A GIG Couture, ainda em fase inicial, busca aprendizado e visibilidade da marca participando de eventos no exterior, cujas portas se abriram a partir das primeiras participações na SPFW. Contudo, fica evidente que a participação no referido evento constitui uma parte importante nas estratégias de internacionalização das duas marcas, tanto no que se refere ao aprendizado (conforme a Escola de Uppsala) quanto no que diz respeito à visibilidade obtida em um evento de importância mundial. Além disso, é possível observar nos dois casos uma estratégia paulatina de expansão e inserção em outros mercados (partindo da exportação e passando por relações contratuais até chegar à instalação de subsidiárias - caso da Osklen), o que também se mostra condizendo com o arcabouço teórico utilizado.

Considerações finais

Para o mercado da moda Brasileiro o São Paulo Fashion Week despenha como o maior evento desse setor, onde as coleções de grandes marcas do mercado são apresentadas aos compradores e formadores de opinião. Foi com o evento que o Brasil passou a ter um calendário de moda oficial e a fazer parte do calendário internacional, ampliando as fronteiras do mercado brasileiro. Além disso, o SPFW foi determinante para o desenvolvimento econômico e industrial do setor. O aumento da profissionalização de estilistas, produtores e toda a cadeia produtiva do mercado de moda no Brasil também estão intimamente relacionados com a trajetória do evento.

Ao considerarmos a visão da escola de Uppsala de que uma empresa internacionalizada com sucesso é aquela que tem processos baseados em aprendizagem, apresentando uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências, podemos observar que o São Paulo Fashion Week pode ser um fator relevante nesse processo por se colocar como um local de aprendizagem das marcas. Assim, a internacionalização da empresa que advém de um processo incremental de tomada de decisão e aquisição de conhecimento e experiência pode ser acelerando pelo evento a um custo mais baixo, uma vez que este acontece no Brasil mas conta com projeção internacional.

Além disso, o reconhecimento global da sua importância de evento serve para que as marcas participantes possam desfrutar de uma vitrine global para a apresentação não só de seus produtos, mas também de seus conceitos que fazem com que os consumidores se identifiquem e sejam fidelizados. Além desse ponto o SPFW também se mostra como um norte para as marcas, organizando o calendário de moda do país, alinhando tendências e unificando o conceito de moda Brasileira. O evento não só expõe como também catalisa a produção de conhecimento na área.

Como se pode observar pelos casos de internacionalização da Osklen e da GIG *Couture*, mesmo com estratégias de entrada distintas a participação no evento é seguida pelo aumento da presença internacional. As próprias marcas reconhecem o poder global do evento de criar oportunidades, aumentando a visibilidade e o desejo pela marca.

Um fato interessante a ser destacado foi a preparação da GIG para fazer sua estreia no evento. Apesar de ter tido oportunidade de participar antes e de já ter experiência em desfiles em outros eventos, a marca só se dispôs a participar depois de uma mudança da planta

produtiva que aumentou sua capacidade. Esse fato mostra a consciência do potencial do evento em aumentar as vendas das empresas participantes.

Ao considerarmos os dois casos, apesar das diferenças encontradas entre os mesmos, como os métodos de entrada nos mercados internacionais distintos escolhidos e o tamanho de ambas, podemos observar uma escolha em comum de participar do SPFW como estratégia de reconhecimento nacional e internacional e expansão das marcas.

Num mercado onde a importância do reconhecimento e do desejo é tão proeminente o evento cumpre seu papel de espaço onde esses fatores são catalisados. É no SPFW que as maiores marcas brasileiras se apresentam a cada estação mostrando sua identidade e seus produtos para compradores, influenciadores e mídia especializada do mundo todo. É o momento em que os clientes e marcas se conectam e dialogam o que vai ser consumido naquela estação.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, V. **Modos de Entrada no Mercado Externo**. Programa de Formação em Administração Internacional. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 2005.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. **International Business Review**, v.11, p. 347. 2002.
- APEX, Portal. **JORNALISTAS ESTRANGEIROS CONHECEM O TEXBRASIL DURANTE A SPFW**. 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/JORNALISTAS-ESTRANGEIROS-CONHECEM-O-TEXBRASIL-DURANTE-A-SPFW>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- BALDIOTI, Fernanda. **GIG Couture abre loja conceito em São Paulo e lança linha Home**. 2018. Disponível em: <<https://br.fashionnetwork.com/news/GIG-Couture-abre-loja-conceito-em-Sao-Paulo-e-lanca-linha-Home,989271.html#.W8SdRHtKjIV>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic International Business Research: A review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25. 2000.
- BONADIO, Maria Claudia. A produção acadêmica sobre moda na pós-graduação stricto sensu no Brasil. **IARA - Revista de Moda, Cultura e Arte** - São Paulo - V.3 No3 dez. 2010 - Dossiê.
- CAIADO, Aurilio Sérgio Costa. **Economia Criativa: Economia Criativa na cidade de São Paulo: diagnóstico e potencialidade**. São Paulo: FUNDAP. 2011.
- CHLAMTAC, Alexia. **A HISTÓRIA DO SPFW E O CRESCIMENTO DA MODA BRASILEIRA**. 2015. Disponível em: <<http://costanzawho.com.br/historia-da-moda/historia-do-spfw/>>. Acesso em: 7 jul. 2017.
- DALSOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do processo de internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. **Estudo & Debate em Gestão & Planejamento**, v. 1, n. V. 21, p. 179–199, 2014.
- DOMINGUES, Marina. **GIG abre loja em São Paulo e se prepara para estreiar na semana de moda paulista**. 2014. Disponível em: <<https://emails.estadao.com.br/noticias/moda-e-beleza,gig-abre-loja-em-sao-paulo-e-se-prepara-para-estreiar-na-semana-de-moda-paulista,1568475>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 19(1), 1-31, 1988.
- FARAH, Alexandra. **GIG: gief mineiraaumentapresença no varejo com tricôsa autorais e adereao "see now, buy now"**. 2016. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/05/gig-grife-mineira>>.

aumenta-presenca-no-varejo-com-tricos-autorais-e-adere-ao-see-now-buy-now.html>. Acesso em: 28 set. 2018.

FORSGREN, M. "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical review", **International Business Review**, v. 11, p. 257-77. 2002.

GARGARO, Larissa. **Para meninos: GIG Couture lança primeira coleção masculina**. 2015. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/10/para-meninos-gig-couture-lanca-primeira-colecao-masculina.html>>. Acesso em: 15 set. 2018.

GARGARO, Larissa. **GIG Couture lança linha festa**. 2017. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2017/10/gig-couture-lanca-linha-festa.html>>. Acesso em: 15 set. 2018.

GUERRA, Gina. **Moda e Negócios: Artesanal e tecnológico, tricô mineiro é sucesso internacional**. 2015. Entrevista cedida a Alexandra Farah. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=mcwbBv4W7Gc>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

GIG COUTURE. **A MARCA**. Disponível em: <<http://www.gigcouture.com.br/a-marca>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

GUIMARÃES, Alberto Ribeiro. **Processos de Internacionalização de Marcas Brasileiras de Moda da Categoria “Novo Luxo”: Estudo dos Casos Osklen e Isabela Capeto**. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, Carlos. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100006&lng=en&nrm=iso>.

IETTO-GILLIES, Grazia. Assessing the degree of internationalization. Some conceptual issues. South Bank University, London. **Workshop paper - thEIBA Conference**, 2002

KONTIC, Branislav. **Inovação e redes sociais: a indústria da moda em São Paulo**. 2006. 157 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Cia das Letras, 2009.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.
- M DE MULHER. **Moda Inverno 2011 – Roupas, sapatos e acessórios de inverno 2011 do SPFW**. 2011. Disponível em: <<https://mdemulher.abril.com.br/moda/moda-inverno-2011-roupas-sapatos-e-acessorios-de-inverno-2011-do-spfw/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- MARIOTTO, F.L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- MANSUR, Elisa de Rooij. **INTERNACIONALIZAÇÃO DA MODA: ESTUDO DE CASO DA OSKLEN**. 2011. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2011/Relatorios/CSS/ADM/ADM-Elisa de Rooij Mansur.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2011/Relatorios/CSS/ADM/ADM-Elisa_de_Rooij_Mansur.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2017.
- MOTERANI, Patricia. **"Adoro ver uma celebridade usando uma roupa que criei", diz Gina Guerra, estilista da GigCouture**. 2016. Disponível em: <<https://mdemulher.abril.com.br/moda/adoro-ver-uma-celebridade-usando-uma-roupa-que-criei-diz-gina-guerra-estilista-da-gig-couture/>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O MOCHILÃO. **Turistando Em Nova York**. 2011. Disponível em: <<https://omochilao.com/2011/09/26/turistando-em-nova-york-%E2%80%93-parte-2/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- OLIVEIRA, B. **Osklen Terezópolis**. 2011. Disponível em: <https://www.apontador.com.br/local/rj/teresopolis/confeccoes_e_vestuario/C408921906173U1738/osklen_teresopolis.html>. Acesso em: 16 jul. 2018.
- PASQUAL, Danusa Spricigo. **A origem do SPFW**. 2012. Disponível em: <<http://sp.fashionweek.com.br/post/65-a-origem-do-spfw/>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959
- PEREIRA, Lais Fontenelle. **"Moda Clubber e Raver: Uma tendência na cena contemporânea"**. 2004. 114 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Departamento de Psicologia, Puc-rio, Rio de Janeiro, 2004. Cap. 4. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=4747@1>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- PITELIS, Christos N.; SUGDEN, Roger. (eds). **The Nature of the Transnational Firm**. 2nd ed. p. 10-56 – New York: Routledge, 2000.

- PONTUAL, Mariana. **Estilista Gina Guerra fala sobre a estreia da GIG Couture no SPFW Inverno 2015**. 2014. Disponível em: <<https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/pronta-estilista-gina-guerra-fala-sobre-a-estreia-da-gig-no-spfw-inverno-2015/>>. Acesso em: 30 set. 2018.
- PRADO, Luiz André do; BRAGA, João. **História da Moda no Brasil: Das influências às autorreferências**. 2 ed. São Paulo: Disal, 2011.
- ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- REUTERS. **Alpargatas assume controle da grife Osklen**. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/10/alpargatas-assume-controle-da-grife-osklen.html>>. Acesso em: 19 out. 2018.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals: The economics of internal markets**. London: Croom Helm, 1981.
- VOGUE ITALIA (Ed.). **São Paulo Fashion Week Fall/Winter 2018-19**. 2018. Disponível em: <https://www.vogue.it/en/vogue-talents/news/2018/05/11/fashion-fall-winter-2018-19-sao-paulo-fashion-week-brazil/?refresh_ce=>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**, Rio de Janeiro, Ed Campos, 2001.
- WEISFELDE, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXINN, C.; MATTHYSENS, P. (Org). **Reassessing the internationalization of the firm**. Amsterdam; JAN, 2001.