



DE IPANEMA ÀS CAPITAIS DA MODA: A JORNADA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FARM RIO

From Ipanema to the Fashion Capitals: The Internationalization Journey of Farm Rio

Bernardo, Ana; Estudante; Fundação Getúlio Vargas, anabernardo230103@gmail.com
Rodrigues Rebuzzi Cerqueira, Eduardo; Estudante; Fundação Getúlio Vargas, Rebuzzi.eduardo@gmail.com
Morena Porto, Roseli; Doutora; Fundação Getúlio Vargas, roseli.porto@fgv.br
Ayres, Marília; Mestre; Fundação Getúlio Vargas, ma.ayres24@gmail.com

Resumo: Este artigo analisa a internacionalização de empresas brasileiras da moda, com foco nas estratégias de entrada, barreiras enfrentadas e fatores de sucesso. Utiliza-se o estudo de caso da Farm para entender como a marca adapta-se a diferenças culturais e ao ambiente competitivo. A pesquisa, baseada em entrevistas com colaboradores da Farm Global, destaca a importância de uma preparação profunda e de uma estrutura estratégica robusta para o sucesso internacional. O estudo busca oferecer *insights* práticos para outras empresas do setor interessadas em expandir suas operações globalmente.

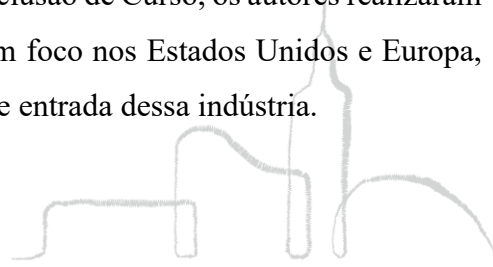
Palavras-chave: Internacionalização; empresas brasileiras; moda.

Abstract: This article examines the internationalization of Brazilian fashion companies, focusing on entry strategies, challenges faced, and key success factors. A case study of Farm is used to explore how the brand adapts to cultural differences and competitive environments. Based on interviews with Farm Global team members, the research highlights the importance of thorough market preparation and a strong strategic framework for successful global expansion. The study aims to provide practical insights for other Brazilian fashion companies seeking to grow internationally.

Keywords: Internationalization; Brazilian companies; fashion.

Introdução

Criatividade, diversidade e inovação são três palavras que definem a indústria da moda brasileira. Com a forte miscigenação do país, todas as diferentes tradições culturais tanto dos povos originários quanto dos imigrantes, incluindo africanos, europeus e asiáticos resultam em *designs* únicos, vibrantes e coloridos. Embora esses pontos mostrem a força da indústria local, empresas brasileiras encontram dificuldades para expandir sua operação globalmente. No presente estudo, oriundo de um Trabalho de Conclusão de Curso, os autores realizaram uma pesquisa sobre diferentes métodos de entrada no mercado global, com foco nos Estados Unidos e Europa, considerando o contexto brasileiro atual, e levando em conta as barreiras de entrada dessa indústria.





20º COLÓQUIO DE MODA

19º FÓRUM DAS ESCOLAS DE MODA DOROTÉIA BADUY PIRES
11º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN E MODA

FAAP - SÃO PAULO

DE 30 DE SETEMBRO A 03 DE OUTUBRO DE 2025

As perguntas que nortearam a pesquisa foram: quais as estratégias de entrada de empresas brasileiras de moda no mercado internacional? Qual a melhor forma de ingresso das companhias no contexto global? O que impede as empresas do setor da moda de explorar o mercado internacional?

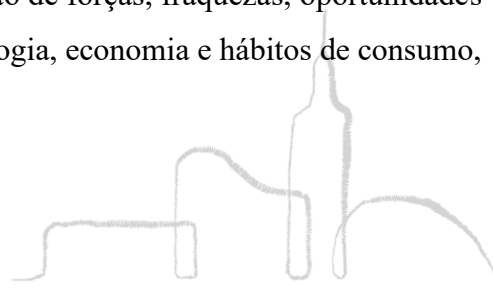
A pesquisa evidencia o papel das inovações em marketing e distribuição, essenciais para que as empresas superem barreiras culturais e regulatórias ao entrarem em novos mercados. As melhores práticas aqui identificadas serão úteis para todas as companhias do setor de moda que buscam a expansão para outras fronteiras.

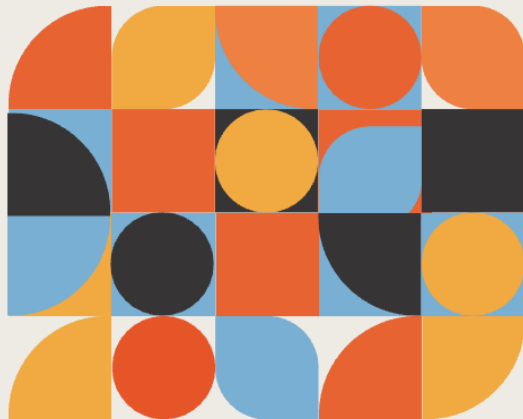
Nesse sentido, fez-se uma reflexão sobre como adaptar o modelo de negócios e *branding* de uma companhia brasileira ao público internacional. Para isso, adotou-se a metodologia de estudo de caso da empresa Farm, com entrevistas em profundidade conduzidas com dois colaboradores da Farm Global, seguindo um roteiro semiestruturado fundamentado nos conceitos da base teórica, construída principalmente a partir das teorias de Parente e Barki (2014), Ansoff (1957), Diken (2009), Dal-Soto (2007) e Keegan (2005).

Dados da FIEG (Federação das Indústrias de Goiás) de 2024 mostram que o Brasil é o quarto maior produtor de vestuário do mundo, apesar disso, o Brasil ainda tem uma participação reduzida no mercado internacional de moda. Nesse cenário, a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) em seu relatório de 2023, afirma que as exportações brasileiras poderiam crescer até 30% nos próximos cinco anos, acima da taxa de crescimento anual de 20% do mercado global, caso seja adotada uma estratégia de internacionalização eficiente para enfrentar barreiras comerciais e atender às preferências culturais locais, tornando o estudo de estratégias que viabilizem a internacionalização das marcas relevante para o cenário presente.

Referencial teórico

O planejamento estratégico é fundamental para o sucesso do varejo, orientando a definição de objetivos e ações com base em análises do ambiente interno e externo. Segundo Parente e Barki (2014), o processo inicia-se com a definição da missão e visão da empresa, seguido pela identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise ambiental é crítica, considerando fatores como tecnologia, economia e hábitos de consumo, que exigem inovação constante.





20^º COLÓQUIO DE MODA

19º FÓRUM DAS ESCOLAS DE MODA DOROTÉIA BADUY PIRES
11º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN E MODA

FAAP - SÃO PAULO

DE 30 DE SETEMBRO A 03 DE OUTUBRO DE 2025

Empresas que buscam expandir podem adotar diferentes estratégias de crescimento. A Matriz de Ansoff (1957) propõe quatro alternativas: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. A internacionalização é uma forma de desenvolvimento de mercado, levando produtos existentes a novos mercados ou diversificando com novos produtos.

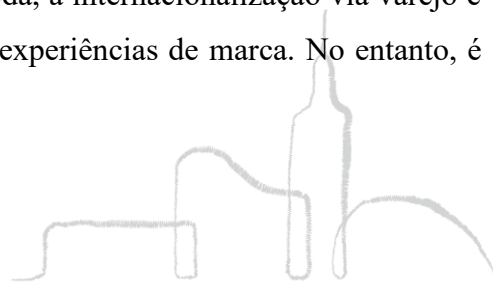
A internacionalização é um processo contínuo de expansão para fora do país de origem, envolvendo um comprometimento crescente com mercados estrangeiros. Dal-Soto (2007) define a internacionalização como um envolvimento progressivo com países fora da base de origem. A globalização dos mercados consumidores torna essa estratégia atrativa, pois consumidores compartilham preferências, embora mantenham diferenças culturais (KEEGAN, 2005).

Empresas frequentemente iniciam a internacionalização em mercados regionais com características semelhantes, como a América Latina ou Portugal, reduzindo riscos associados a diferenças culturais (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 1998, apud ROVAI; PISCOPO; MACCARI, 2013). As formas de internacionalização variam, incluindo exportações, licenciamento, franquias e joint ventures. O Modelo de Uppsala sugere que as empresas tendem a internacionalizar-se de modo incremental, começando por modos de entrada de menor risco (FORSGREN, 2002).

Outra importante decisão estratégica é a gestão do mix, devendo estar alinhada ao diferencial competitivo da empresa. Parente e Barki (2014) destacam a amplitude e profundidade do mix, que influenciam a percepção de valor da marca e a lucratividade. Por fim, localização da loja física é crucial, pois um erro pode resultar em desvantagem competitiva.

A internacionalização via varejo busca atender diretamente consumidores em novos mercados, por meio de crescimento orgânico ou parcerias (ALEXANDER, 1997). A escolha do modo de entrada deve considerar controle, investimento e riscos (DOHERTY, 2000).

Fatores facilitadores, como a remoção de barreiras comerciais e avanços em tecnologia, favorecem a internacionalização do varejo (WRIGLEY; LOWE, 2002). No setor da moda, a internacionalização via varejo é estratégica, pois as empresas não vendem apenas produtos, mas também experiências de marca. No entanto, é necessário adaptar-se aos gostos locais sem perder a identidade da marca.





Por fim, a sustentabilidade pode ser um atributo competitivo, permitindo que empresas brasileiras se posicionem internacionalmente, aproveitando sua autossuficiência em matérias-primas naturais e práticas socioambientais (BRAVER, 2024).

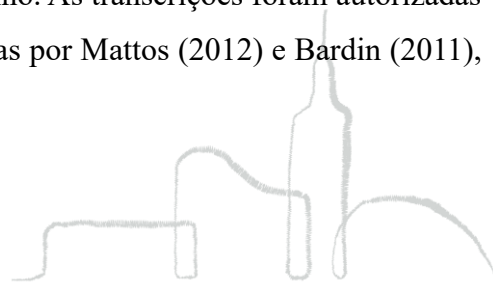
Metodologia

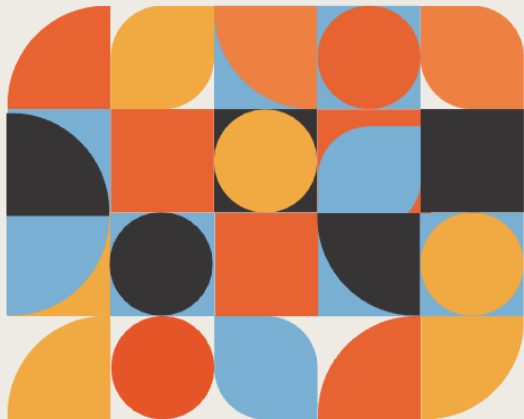
Neste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois o público e a área de interesse são específicos: empresas do setor de moda em busca de internacionalização, onde as barreiras de entrada são subjetivas. Um método qualitativo é necessário para abordar essas particularidades, já que metodologias quantitativas não fornecem resultados suficientes para nossas conclusões.

Para a pesquisa qualitativa, utilizam-se as ideias de Hair (2005), priorizando a proteção dos direitos dos participantes e garantir uma pesquisa consistente e não enviesada.

A análise documental complementa a pesquisa qualitativa, permitindo uma compreensão mais rica sobre a internacionalização de empresas brasileiras, utilizando documentos atuais que evidenciam tendências e problemas (YIN, 2009). Junto ao estudo de caso e aos conceitos de Stake (2007), busca-se observar a internacionalização sob diferentes perspectivas, extraíndo elementos que facilitaram ou dificultaram a empreitada da Farm. O estudo de caso é apropriado para investigar o como e o porquê de eventos contemporâneos (YIN, 2009).

Baseando-se no referencial teórico, foi elaborado um roteiro semiestruturado para conduzir conversas em profundidade com dois funcionários da Farm, Marcos Henrique Regini, do setor de Marketing, e Ilmo Plestch, da área de Logística. O roteiro buscou contemplar desde as motivações iniciais até os principais desafios enfrentados, conduzindo as entrevistas de forma acessível e clara, sem recorrer a jargões teóricos. As entrevistas, com duração de aproximadamente 45 minutos, foram realizadas via Google Meet e Teams. Seguiram os passos de Mattos (2012) para garantir que a profundidade das entrevistas sustentasse o trabalho. As transcrições foram autorizadas pelos entrevistados. A análise das entrevistas baseou-se nas etapas sugeridas por Mattos (2012) e Bardin (2011), complementada pela codificação de Bryman (2016).





A Farm: Internacionalização e Brasilidade

Fundada em 1997 por Kátia Barros e Marcello Bastos, a Farm surgiu na Babilônia Feira Hype no Rio de Janeiro, com o objetivo de capturar a essência carioca. Um dos pilares da Farm é o investimento em estamparia, que se tornou um diferencial competitivo, com designers participando de workshops e viagens de pesquisa para criar estampas originais (PRUDENCIANO, 2025).

A estratégia de internacionalização começou como um sonho dos fundadores, que em 2016 apresentaram na Coterie, feira de moda em Nova Iorque. O primeiro contato da Farm com o mundo não foi positivo: muitos clientes reclamavam da qualidade do tecido das peças, porém a varejista Anthropologie apostou na marca carioca, garantindo pedidos mensais fixos que foram cruciais para a expansão internacional. Em resposta aos receios originais, a Farm elevou a sua qualidade e faixa de preço, fabricando peças em países como Portugal e China (PRUDENCIANO, 2025).

A marca se posiciona como representante da brasilidade, utilizando elementos tropicais em sua comunicação visual, especialmente nas redes sociais (CABRAL, 2019). O universo da Farm carrega em sua identidade a ideia de ser a marca que representa a brasilidade (CABRAL, 2019). Em toda a sua estratégia, a marca se apropria de objetos remetidos ao Brasil e à identidade da cultura nacional, como o clima, a fauna e a flora.

A marca não buscou descaracterizar sua identidade tropical e visualmente intensa, pelo contrário: assumiu a brasilidade como valor central de sua proposta. Como afirmou o gerente de operações Ilmo Pletsch, “o Brasil vende”, ou seja, a autenticidade cultural da marca se tornou um diferencial competitivo, e não uma barreira.

Levando isso em conta, pode-se dizer que esse posicionamento contraria, em parte, os desafios apontados por Wrigley e Lowe (2002), relativos à complexidade de atuar no varejo global por conta da necessidade de adaptação. No caso da Farm, embora tenham ocorrido ajustes pontuais na Europa, a marca conseguiu manter seus códigos estéticos e simbólicos originais quando passou a ter operações nos Estados Unidos da América.

No processo de internacionalização, a Farm vivenciou na prática o que Forsgren (2002) defende: a internacionalização é um processo de aprendizado e adaptação contínua. Apesar de uma percepção inicial negativa sobre o tecido, a primeira grande oportunidade surgiu quando a Anthropologie manifestou interesse em adquirir 4.500 unidades de um modelo da Farm, levando a empresa a interromper sua linha de produção para



20^º COLÓQUIO DE MODA

19º FÓRUM DAS ESCOLAS DE MODA DOROTÉIA BADUY PIRES
11º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM DESIGN E MODA

FAAP - SÃO PAULO

DE 30 DE SETEMBRO A 03 DE OUTUBRO DE 2025

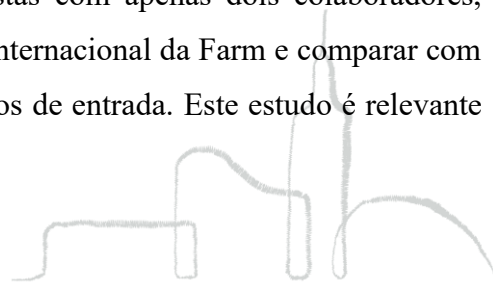
atender à demanda. Essa experiência resultou na decisão de entrar nos Estados Unidos por meio do *e-commerce*, com apoio logístico de parceiros como a Amazon, consolidando a marca digitalmente antes de expandir fisicamente. Esse movimento foi facilitado pela globalização do varejo, onde, como destacam Wrigley e Lowe (2002), avanços em tecnologia e a redução de barreiras comerciais tornaram a expansão internacional mais acessível, com plataformas como a Amazon servindo como portas de entrada em mercados globais com custos e riscos reduzidos.

Em 2019, lançou canais próprios nos EUA, incluindo *e-commerce* e uma *flagship* em Soho, Nova Iorque, alterando seu nome para "Farm Rio" para reforçar a conexão com o Brasil (NOVELLO, 2019). A abertura de lojas físicas marcou uma nova fase na internacionalização da Farm, aprofundando seu compromisso com os mercados externos e oferecendo uma experiência sensorial completa. Como destaca Alexander (1997), ao internacionalizar-se, a Farm não busca apenas vender produtos, mas também apresentar sua identidade de marca e conectar-se emocionalmente com os consumidores. As lojas refletem o estilo tropical e vibrante da marca, com ambientação que inclui música, decoração e treinamento de vendedor, criando a sensação de vivenciar o “mundo Farm”. Segundo Marcos Henrique Regini, a loja “precisa ser um pedaço do Rio”, transformando a experiência de compra em um contato cultural, enquanto a marca investe em locais nobres, competindo com grandes marcas globais.

A internacionalização da Farm foi acompanhada por um discurso de responsabilidade ambiental, com práticas sustentáveis que reforçam sua imagem de moda consciente. A associação entre brasilidade e sustentabilidade amplia sua aceitação em mercados onde a responsabilidade ambiental é valorizada.

Em suma, o estudo analisou o processo de internacionalização da Farm, confrontando teorias clássicas com a experiência prática da marca. A pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas, permitiu entender as etapas de expansão, escolha de mercado e adaptação de produtos. A Farm começou sua internacionalização pelos EUA, um mercado culturalmente distante, e posteriormente chegou à Europa, refletindo um aprendizado contínuo.

Como limitação, destaca-se que o estudo se baseou em entrevistas com apenas dois colaboradores, restringindo a diversidade de visões. Sugere-se investigar a consolidação internacional da Farm e comparar com outras marcas brasileiras que se internacionalizaram por diferentes modelos de entrada. Este estudo é relevante





para profissionais e empresas do setor de moda que buscam expandir suas atividades internacionalmente, especialmente na era da globalização.

Referências

ALEXANDER, N. **International Retailing**. Oxford: Blackwell Business, 1997.

ANSOFF, H. I. **Strategies for Diversification**. Harvard Business Review, v. 35, n. 5, p. 113–124, 1957.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2011. p. 95–100.

BRAVER. **O potencial internacional da moda brasileira!** São Paulo: Braver Export, 30 maio 2024. Disponível em: <https://braver.com.br/pt-BR/blog/o-potencial-internacional-da-moda-brasileira>. Acesso em: 02 abr. 2025.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.

CABRAL, Giovanna Azevedo. **Banana is our business: brasilidade Farm Rio e identidade nacional de Carmen Miranda e Zé Carioca**. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA (ENECULT)**, 15 e., 2019, Salvador. Anais [...]. Salvador: UFBA, 2019. Disponível em: <https://www.enecult.ufba.br/modulos/submissao/Upload-699/152362.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2025.

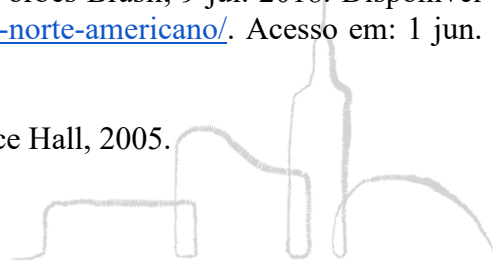
DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. **Internationalization and competences of the leather-footwear chain**. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 40–52, 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/36922>. Acesso em: 15 set. 2024.

FARM RIO. **Sobre a FARM**. Rio de Janeiro: Farm Rio. Disponível em: <https://www.farmrio.com.br/sobre-farm>. Acesso em: 29 maio 2025.

FIEG – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS. **Dados econômicos – indústria da moda**. Goiânia: FIEG, 2024. Disponível em: https://fieg.com.br/repositoriosites/repositorio/portalfieg/download/Pesquisas/Dados_economicos_Industria_da_Moda.pdf. Acesso em: 29 maio 2025.

IODICE, Giulianna. **Farm desembarca no mercado norte-americano**. Forbes Brasil, 9 jul. 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2018/07/farm-desembarca-no-mercado-norte-americano/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.





MATTOS, P. L.: **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: Razões e sugestões para sua análise.** *Revista de Administração Pública*, 39(4), 283-846, 2005. Recuperado de <http://bit.ly/2T00V6a>

NOVELLO, Dariella. **Farm lança e-commerce nos Estados Unidos.** FashionNetwork Brasil, 13 mar. 2019. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Farm-lanca-e-commerce-nos-estados-unidos,1078068.html>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 2. ed.** Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p.315. ISBN 9786559773374. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773374/>. Acesso em: 19 abr. 2025.

PRUDENCIANO, Greg. **Como a Farm Rio levou o ‘borogodó carioca’ para as vitrines do mundo (e vendeu mais caro lá fora).** InvestNews, São Paulo, 12 fev. 2025. Disponível em: <https://investnews.com.br/negocios/cada-vez-mais-internacional-farm-vira-a-locomotiva-estampada-da-azzas-2154/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

ROVAI, Ricardo; PISCOPO, Marcos Roberto; MACCARI, Emerson Antonio. **Innovation in the strategies of internationalization of Brazilian multinationals: evaluation of the cultural national dimensions: a study case of the meat processing sector.** *International Journal of Innovation*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1–22, 2013. DOI: 10.5585/iji.v1i1.5.

STAKE, Robert E. **A arte da investigação com estudos de caso.** Tradução de Ana Maria Chaves. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

WRIGLEY, N.; LOWE, M. **Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces.** London: Routledge, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

