



INTERNACIONALIZAÇÃO
das micro e pequenas empresas

ViX SWIMWEAR: uma designer capixaba na Califórnia

A ViX Swimwear foi criada em 1998 pela designer de moda Paula Hermannny para vender nos Estados Unidos moda praia produzida no Brasil. A empresa cresceu tornando-se uma das principais exportadoras de biquínis do Brasil para o mercado norte-americano. Ao lado de outras grifes brasileiras, como Lenny, Salinas e Rosa Chá, a ViX Swimwear, embora seja bem menos conhecida no Brasil do que as demais, é uma das marcas de moda praia brasileira de maior sucesso no exterior¹.

Histórico

As empresas de grife costumam ser a expressão de características de seus fundadores, em geral estilistas e designers. A ViX Swimwear não é uma exceção. Sua fundadora, a designer Paula Hermannny é natural da cidade de Vitória, no estado brasileiro do Espírito Santo. O próprio nome da empresa – ViX – é uma homenagem a sua cidade natal. Suas primeiras memórias, segundo revelado pela designer, estão ligadas a praia e sol.

A designer foi fortemente influenciada por suas duas avós. De um lado, a avó materna, Izaura, era uma mulher prendada, com grande habilidade para a costura e o artesanato, que ensinou a Paula os mistérios dessa arte, levando-a a escolher tecidos nas lojas de Vitória e do Rio de Janeiro. De outro, a designer

foi influenciada pela avó paterna, Joana, uma bela mulher, de impecável elegância e bom gosto, que lhe passou um gosto pela alta costura e pelas grifes. Essas duas fortes influências na infância plasmaram o gosto e as preferências de Paula Hermannny, que se tornou designer de moda.

Fascinada por viagens e desejando conhecer o mundo, a jovem viajou para os Estados Unidos para estudar inglês em San Diego, Califórnia, ali encontrando um ambiente percebido como similar ao de sua terra natal, pela presença de praias, muito sol e vida ao ar livre. Apesar disso, a jovem designer ficou impressionada com a falta de estilo e criatividade dos modelos de moda praia então disponíveis, que em muito diferiam das peças mais sensuais que eram usadas no Brasil. Foi neste ambiente que Paula Hermannny concebeu a criação de sua empresa, voltada para o atendimento ao mercado norte-americano, mas inspirada em motivos e cores brasileiras e com o toque de sensualidade característico de sua terra natal.

Apesar das influências artísticas e de moda legadas pela família, Paula Hermannny trazia consigo uma formação universitária sólida, que em muito ajudaria no processo de criação e desenvolvimento de sua empresa em território americano: ela se formou em economia pela Universidade Federal do Espírito Santo e especializou-se em Business Marketing nos Estados Unidos.

¹ Este case de sucesso se baseia em material obtido para o relatório "The emergence of new and successful export activities in Brazil: four case studies from the manufacturing and the agricultural sector", desenvolvido pela Profa Angela da Rocha, do Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais do IAG/PUC-Rio, Beatriz Kury, do Instituto Coppead/UFRJ e Alexandre Darzé e Joana Monteiro, da DAI Brasil, para o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, em setembro de 2008. Dados adicionais foram coletados no site da empresa e de fontes publicadas.

Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização se confunde com o próprio nascimento da empresa. A ViX Swimwear já nasceu internacional, com a matriz nos Estados Unidos e a fabricação no Brasil.

Inicialmente, Paula Hermann representou a Rygy, grife carioca de maiôs, nos Estados Unidos, adquirindo importante experiência sobre a comercialização de produtos de moda no mercado norte-americano. Em uma entrevista, a designer comentou, sobre o exigente mercado norte-americano: “Eles querem eficiência. Não esperam três meses para você fazer uma encomenda que pode ou não chegar no prazo”².

O aprendizado adquirido naquele período lhe foi muito útil quando decidiu lançar sua própria grife. Ela desenhou e desenvolveu produtos adequados ao mercado norte-americano, cujas preferências e especificidades já conhecia e sub-contratou uma fábrica no Rio de Janeiro para produzir os modelos de acordo com suas especificações.

A proposta da ViX era bastante diferenciada da de suas principais concorrentes brasileiras. A empresa tinha sede em San Diego, Califórnia, onde a designer havia fixado residência. O contato direto com o mercado norte-americano permitia à ViX reagir rapidamente às tendências do mercado, o que é essencial quando se trata de moda. Além disso, a presença no mercado permitia contato frequente e próximo com os clientes, o que tornava mais ágil a parte comercial. Para atender rapidamente os clientes, a empresa dispunha de um centro de distribuição nos Estados Unidos, o que lhe permitia atender pedidos em 48 horas. A designer observou:

“Nestes anos todos já consigo definir as estampas e modelos que mais vão agradar, o que me permite ter um estoque grande sem medo de encalhe... Fui me adaptando aos poucos até chegar à perfeição e só há três anos que as americanas começaram a aceitar o Brazilian cut, com uma calcinha que mostra um pouco mais o bumbum. Dizer simplesmente que elas gostam de peças grandes é errado. Eu descobri, por exemplo, que elas odeiam qualquer coisa empapada. Mas isso vem da minha experiência. Sempre morei em praia, então percebia o que agradava a mim e às outras mulheres. Nosso design é bem arrojado, sempre antenado.”³

Também no que se refere à produção a ViX ia na contramão da concorrência, ao terceirizar a fabricação, ao mesmo tempo que concentrava suas atenções no desenvolvimento da marca e da clientela. O trabalho de captação de clientes foi feita pela própria designer, que contactou compradores de grandes redes com posicionamento compatível com a qualidade de seu produto.

Um passo fundamental para a aceitação do produto no mercado norte-americano foram os contatos com a mídia, que lhe permitiram estar presente nos editoriais de moda das principais revistas norte-americanas. A empresária Paula Hermann assim descreveu a forma pela qual obteve publicidade gratuita para sua marca:

“Fiz um trabalho de formiguinha. Levava nas revistas, falava com os produtores, fui me relacionando. E sempre que eles me pediam qualquer peça eu arrumava imediatamente. Hoje, que já tenho um bom relacionamento com os editores, é que contratei uma agência para fazer este trabalho.”⁴

²Kline, A. revelação de tanga. Valor Econômico, 27.06.2006.

³Ibidem.

⁴Ibidem.



Os biquínis da ViX eram vendidos no mercado norte-americano por preços entre 120 e 200 dólares, concorrendo com grifes de alto prestígio como Dolce & Gabbana e Gucci. Uma cadeia de lojas de departamento de prestígio, a Bloomingdale's, representava 10% de suas vendas. Outras redes de lojas que levavam seus produtos eram Saks, Neiman Marcus e Barneys. Como outras marcas de biquínis brasileiros, a ViX Swimwear obteve boa aceitação nos catálogos da Victoria's Secret, chegando a ter dez modelos de biquíni nesses catálogos em 2007, quando a Victoria's Secret representava aproximadamente 10% de suas vendas.

As coleções da ViX recebiam cobertura regular nas principais revistas de moda, como Vogue e Marie Claire; revistas voltadas para um estilo de vida esportivo, entre as quais Sports Illustrated, Fitness, Shape, Sports Fitness e Oxygen; e revistas especializadas em moda praia, como a Swimsuit Editions. O diferencial dos produtos oferecidos eram o corte brasileiro, a variedade de tamanhos, as cores e desenhos da estampa, a aderência dos biquínis e a escolha de acessórios, como ferragens douradas ou em cores.

Em 2007, a empresa vendia quase 500.000 peças por ano no mercado dos Estados Unidos, e aproximadamente 25.000 peças na Europa. Os principais mercados europeus atendidos eram França, Inglaterra e Itália. Além disso, exportava para o México e a Austrália. Seu faturamento era de mais de 10 milhões de dólares, distribuindo seus produtos para cerca de 650 pontos de venda.

Em 2007, a designer voltou sua atenção para o mercado brasileiro. A ViX montou um showroom em São Paulo e passou a vender suas criações na rede de lojas Mixed, no Brasil. A linha lançada no Brasil dispunha de aproximadamente 150 peças. Além disso, a designer capixaba lançou no Brasil sua segunda linha, a Sofia. Enquanto a marca ViX era definida

como high fashion, a marca Sofia era posicionada para um público adolescente e concebida para o verão brasileiro. A empresa via sua expansão futura no Brasil por meio de abertura de lojas próprias em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Em 2008, a ViX se viu diante da necessidade de substituir a fábrica terceirizada no Brasil, que lançou sua própria linha de maiôs e biquínis. A nova concorrente pretendia exportar para os Estados Unidos, tendo já realizado contatos com a Victoria's Secret. Em função disso, a ViX considerou investir em fabricação própria.

A ViX vendia as mesmas linhas e produtos tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Segundo Paula Hermann, enquanto as americanas começavam a se render ao Brazilian cut, as brasileiras também buscavam biquínis maiores. Além de vender suas próprias peças, a ViX passou a representar outros fabricantes de moda praia no mercado norte-americano.

A linha de produtos da empresa incluía biquínis, maiôs, saídas de praia e vestidos leves para o verão, além de acessórios, como chapéus e bolsas para praia. A empresa oferecia quatro linhas de produto no mercado norte-americano:

- linha ViX – primeira a ser lançada, atendia ao segmento jovem do mercado, com modelos coloridos e ousados;
- linha Sofia – linha mais casual, voltada para adolescentes;
- linha Hermann – linha mais sofisticada, voltada para mulheres mais conservadoras e maduras, que buscavam proteção e suporte;
- linha ViXbambino, desenvolvida para crianças, inspirada na filha da designer.

Paula Hermannny acreditava que sua empresa tinha ainda grande potencial de crescimento. Em menos de uma década, ela havia se tornado uma das principais referências em termos de biquínis e moda praia no mercado norte-americano, sendo seus produtos vendidos em lojas de departamento de prestígio, no catálogo da Victoria's Secret e em sites online dedicados a high fashion. Seus produtos combinavam elementos do Brasil e da Califórnia, envoltos em uma imagem de sensualidade e estilo. Havia a limitação específica de seu próprio trabalho, já que cuidava ao mesmo tempo da criação de produtos e da gerência da empresa, o que, de alguma forma, poderia ser um entrave futuro. No momento, porém, conciliava os dois papéis com sucesso.

Em 2009, o principal mercado da ViX Swimwear era os Estados Unidos. A ViX Swimwear era a maior exportadora de biquínis de marca do Brasil para os Estados Unidos, superando em muito as exportações de suas concorrentes brasileiras, como Lenny, Salinas e Rosa Chá.

LIÇÕES DO CASO VIX SWIMWEAR:

1. É importante para uma empresa de moda estar presente em um mercado exigente como o norte-americano.

A presença em um mercado que a empresa deseja desenvolver é sempre um elemento muito importante para a boa aceitação do produto. Naturalmente, isso pode ser obtido por meio de um bom agente ou representante no exterior, que ajude a empresa a colocar seus produtos e tenha os contatos certos. No entanto, nada substitui a presença de uma pessoa da própria empresa vivendo naquele mercado. Isso é ainda mais importante quando se trata de um produto de moda, porque é necessário estar em contato com o mercado, de

modo a entender e interpretar as tendências. No caso da ViX Swimwear, o fato de a designer ter optado por morar nos Estados Unidos foi absolutamente fundamental para a boa aceitação de seus produtos no mercado. A vivência lhe mostrou aspectos peculiares da cultura e dos hábitos dos americanos que só são desvendados quando se vive realmente no país. A partir desse conhecimento, ela não só desenvolveu produtos adequados ao mercado, como passou a dominar as práticas de negócios usuais.

2. A terceirização da produção pode ser um caminho valioso para uma empresa empreendedora que atua em design.

A terceirização da produção é um caminho já trilhado por grandes e pequenas empresas de moda em todo o mundo, como é o caso das empresas italianas. Este caminho consiste em dedicar esforços ao desenvolvimento da marca e à conquista de mercados, ao mesmo tempo em que se terceiriza a produção a fornecedores em países emergentes, cujo custo de produzir é menor, dado que já dispõem de fábricas montadas, em funcionamento, e que podem assim diluir os custos fixos de fabricação entre várias linhas e clientes. Para uma empresa iniciante, a terceirização pode ser um grande negócio, não só porque ela consegue começar com um custo de produção mais baixo, mas porque pode dedicar seus esforços e sua atenção às questões cruciais de marketing que se colocam no início de suas atividades. No entanto, é preciso selecionar muito bem o fornecedor, de modo a não ter surpresas, nem “queimar” a marca. Busque fornecedores conhecidos, cuja tradição no mercado sirva como garantia de qualidade.

3. Uma formação universitária adequada e o domínio do idioma podem ajudar o empreendedor a posicionar-se no mercado.



O fato de Paula Hermann ter feito um curso de Business Marketing em San Diego certamente deve ter auxiliado a empresária a desenvolver relacionamentos de negócios com grandes clientes no mercado norte-americano. Além disso, Paula dominava o idioma inglês, o que lhe possibilitou tomar as rédeas da área comercial, sem precisar depender de terceiros. Seus contatos iniciais, tanto com compradores, como com a mídia especializada, foram fundamentais para que sua empresa tivesse sucesso. Muitos empresários que desejam abrir mercados internacionais para seus produtos não dispõem de um conhecimento das práticas de negócios nos mercados que ambicionam atingir, nem têm o domínio do idioma. Mesmo assim, fazem visitas ao exterior totalmente despreparados, o que raras vezes funciona a contento. Ao contrário, essas visitas tendem a ser infrutíferas, implicando desperdício de recursos escassos.

4. Use com inteligência a imagem do Brasil

Paula Hermann soube combinar o lado sensual e exótico do Brasil à imagem avançada e high fashion da Califórnia, criando uma grife que incorpora os elementos da imagem dessas duas localizações, tirando proveito de ambas, sem basear-se excessivamente em nenhuma delas. É sempre difícil utilizar o chamado Efeito “Made in”, ou seja, obter benefícios da imagem do país de origem. No limite, o posicionamento puramente “Made in Brazil” poderia evocar algo demasiadamente exótico, tropical ou sensual, afastando as consumidoras mais conservadoras, antes mesmo de considerarem o produto como alternativa de compra. Um posicionamento que tangencia os aspectos de brasilidade, sem exagerá-los, combinado a linhas de produtos direcionadas a diferentes segmentos, mostrou-se uma estratégia de posicionamento muito acertada.

5. Trabalhe a publicidade e as relações públicas.

Repetidamente verificamos que as pequenas empresas que se internacionalizam com sucesso são particularmente competentes em obter publicidade gratuita, em lugar de investir em custosas campanhas de propaganda, que, em geral, exaurem os recursos das pequenas empresas e têm pouco impacto no mercado. Isso ocorre porque, para obter resultados expressivos e desenvolver uma marca em mercados externos, os investimentos em propaganda são grandes demais para uma empresa de pequeno porte. No entanto, particularmente com relação a produtos de moda, como roupas, calçados e acessórios, é possível obter menções gratuitas de colonistas e mídia especializada em moda, já que é essa a matéria-prima com que eles trabalham. Assim, um esforço de relações públicas pode trazer resultados excelentes para a empresa.