

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv3n1c4>

OS AMBIENTES DE NEGÓCIOS E OS DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA MARCA PRÓPRIA: O CASO DA VELLA

Business environments and challenges for creating an own brand: the case of Vella

LUCIENE NASCIMENTO DE ALMEIDA – cienenascimento@ibest.com.br

Faculdade SENAI e CETIQT – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

RODRIGO ANTONIO GARCIA – prof.rodrigogarcia@gmail.com

Faculdade SENAI e CETIQT – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Submissão: 11/11/2012 | Aprovação: 03/04/2013

Resumo

A Vella tem sua história ligada à produção confecção de roupas para grandes grifes. Alguns sócios se questionavam se não era chegado o momento de lançar sua própria marca de roupas masculinas. O caso pode ser utilizado para discussão em cursos de graduação e pós-graduação em administração, nas disciplinas que discutam planejamento e gestão estratégicos. Também pode ser utilizado em disciplinas que abordem análise das decisões gerenciais e marketing.

Palavras-chave: Planejamento, Gestão, Marketing, Estratégia, Produção.

Abstract

Vella's story is linked to making clothes for major brands. Some partners questioned whether it was not time to launch their own brand of clothes for men.

The case can be used for discussion on graduate and post-graduate courses in administration and disciplines that discuss strategic planning and management. It can also be used in disciplines that deal with an analysis of management and marketing decisions.

Keywords: Planning; Management; Marketing; Strategy; Production.

Era 18 de fevereiro de 2012, no Rio de Janeiro, e a cidade já estava em pleno clima de Carnaval. Apesar de gostar da festa, Rafael tinha resolvido passar o fim de semana e o feriado em São João Nepomuceno, para conversar com calma com o seu pai, Seu Josué.

Há duas semanas, Rafael tinha voltado a falar com Igor, seu irmão, sobre a ideia de a confecção produzir sua própria marca de roupas masculinas de alto valor agregado, focada em um público específico, deixando de produzir para as grandes grifes. Tinha sido uma conversa fácil, bem diferente da expectativa que tinha em relação a tratar o assunto com o pai. No entanto, não estava disposto a desistir. Afinal, eles não eram os herdeiros? Não estavam se preparando para conduzir o negócio da família?

Por telefone, já tinha adiantado o assunto. Em quatro horas, no máximo, chegaria lá, e, com certeza, Seu Josué já estaria de plantão na varanda, à sua espera. A melhor coisa a fazer agora era pensar nos argumentos, enquanto dirigia. O primeiro pensamento que lhe vinha à cabeça era um trecho de um livro de Domenico De Masi, que dizia mais ou menos assim:

[...] quem chega primeiro ocupa as principais posições na sociedade e o poder de projetar o futuro para si e pros outros. É isso que tá em jogo. O presente foi projetado há algum tempo por Bill Gates, que já dava por certo a Internet, a engenharia genética e a biotecnologia, enquanto eu perdia tempo tentando entender as suas vantagens.

A origem da Vella

A história da indústria de confecções em São João Nepomuceno teve início na década de 1960, quando a Tecelagem Sarmento, que era a principal empregadora da cidade, começou a enfrentar problemas. Como consequência das crises, que se iniciaram em 1962 e se estenderam até 1973, houve uma forte onda de desemprego na cidade, atrasos no pagamento e, até mesmo, pagamento com tecidos.

Muitos funcionários e ex-funcionários trocavam os tecidos por dinheiro e alimentos, enquanto outros transformavam os tecidos em roupas para vender, de modo a arrecadar um pouco mais de dinheiro. A partir daí, sugeriram várias pequenas confecções, que, aos poucos, foram absorvendo a mão de obra ociosa.

Uma dessas confecções foi a Vella, que teve início em 1984, quando o Seu Josué fez uma proposta de fusão para seu irmão Antônio, criando, então, uma confecção de roupas infantis.

Com o crescimento das confecções – tanto em número quanto em capacidade de produção –, as vendas, que antes eram realizadas até pelo próprio empreendedor, passaram a ser feitas por representantes.

O trabalho dos representantes fez com que, em 1982, a Mesbla se aproximasse, estabelecendo contratos de compras com diversas confecções da cidade. A partir de então, muitos fabricantes, inclusive a Vella, passaram a concentrar suas vendas nesse grande magazine, que fornecia as especificações de produtos, determinava o nível de qualidade e o nível tecnológico de máquinas e equipamentos. Em contrapartida, aos poucos, os empresários adquiriam *know-how*, capacitavam a mão de obra e aprimoravam a qualidade, especializando-se na etapa de produção.

Quando a Mesbla entrou em concordata, em 1996, a maioria das confecções da cidade vendia exclusivamente para ela. Nesse ano, as confecções de São João Nepomuceno enfrentaram uma forte crise, provocada pelo processo de falência. As remanescentes desenvolveram estratégias como buscar empresas com marcas consolidadas dispostas a produzir na cidade. Assim, muitas empresas começaram a produzir para grifes como Zoomp, Triton, Fórum, Cantão, Lápis de Cor, Bora Bora, Ecletic, Liliputi, Aldeia dos Ventos, Alfabeto, Enjoy, Toulon, Redley, Quiksilver, Esquadra, entre outras.

Nos primeiros anos da década de 1990, a Vella e outras confecções locais também encontravam dificuldades, como a inflação altíssima, a redução do capital de giro e a escassez de crédito.

Foi o desgaste proveniente desses fatores que fez com que, no final de 1993, a sociedade entre os dois irmãos fosse desfeita. Estava cada vez mais difícil vender, de modo que, após a

dissolução da sociedade, Seu Josué decidiu fazer como a maioria: produzir para grandes marcas do mercado nacional.

Um novo capítulo para a empresa

No começo, a Vella só prestava serviço de corte e costura, ou seja, recebia o pedido, juntamente com a matéria-prima do cliente, cortava de acordo com os tamanhos e as cores solicitadas e costurava. Esse tipo de subcontratação sempre foi muito utilizado pela indústria de confecção nacional, como forma de reduzir os custos.

Foi somente com a estabilização da economia, em função do Plano Real, que a Vella, a partir de 1996, passou a explorar novos mercados e voltou a investir em tecnologia, possibilitando ganhos de produtividade. Foi a época em que os empresários brasileiros voltaram a direcionar seus recursos para a produção, pois havia um aumento de consumo, e o setor financeiro perdeu fôlego para o setor industrial.

Com a aquisição de um CAD (*Computer-Aided Design* ou desenho assistido por computador), em 2000, e o conseqüente aumento da velocidade no processo de encaixe dos moldes, Seu Josué viu a oportunidade de entrar no negócio de prestação de serviços *Private Label*. Nesse sistema, em termos de vestuário, além do corte e da confecção das peças, a empresa contratada incorpora o desenvolvimento da modelagem, a gradação dos diferentes tamanhos, a montagem da peça piloto, a aquisição de matéria-prima, a embalagem e a logística de distribuição dos produtos para o cliente.

A vantagem, para a marca que contrata o serviço, é não ter que se preocupar com a administração dos recursos humanos e produtivos, o desenvolvimento de produto, a modelagem, a compra de matéria-prima, o processo produtivo, a absorção de perdas do processo, a depreciação e manutenção do maquinário, os passivos trabalhistas e toda a logística de distribuição. Dessa forma, a contratante pode dedicar-se à sua competência essencial, que é a gestão da marca.

Com essa mudança, a Vella passou a receber da empresa proprietária da marca a ideia para o desenvolvimento do produto e a necessidade de produção em termos de quantidade, tamanho e cores, fornecendo, a partir daí, o orçamento com o preço por peça e o prazo de entrega. Com a aprovação do orçamento, fazia a modelagem e montava a peça piloto, que chegava ao cliente, no máximo, em cinco dias. Após a aprovação da peça piloto, a Vella iniciava a produção.

A seqüência produtiva continuava igual: encaixar, cortar, costurar, etiquetar, passar, dobrar e embalar. Caso o produto necessitasse de beneficiamento, como tingimento, amaciamento, estamparia ou acabamentos como bordados etc., a Vella contactava fornecedores específicos para atender a cada tipo de serviço. A expedição e distribuição eram realizadas conforme a necessidade do cliente.

No primeiro ano da mudança, a produção da Vella ainda era bem tímida: algo em torno de 6 mil peças/mês, levada a cabo por 28 funcionários, dos quais 20 estavam envolvidos diretamente com a fabricação. Havia, ainda, muito a aprender e a adaptar.

As vendas continuavam sendo feitas por meio de representantes ou por atendimento direto. A diferença era o esforço para conquistar novos clientes e adaptar-se ao padrão de qualidade de cada um.

Em relação aos fornecedores, também ocorreram alterações. As compras de tecido e aviamentos, que eram feitas em pequenas indústrias têxteis de Minas Gerais, em função do aumento de volume e para atender às especificações dos clientes, passaram a ser realizadas em fornecedores de outros estados, com maior capacidade de produção e melhor padrão de qualidade. Todos se

lembravam bem desse ano, pois, além do processo de mudança, foi quando Igor e Rafael entraram na faculdade. Igor optou por Economia e Rafael, por Administração de Empresas.

A empresa atualmente

Atualmente, a Vella produz roupas masculinas para grandes marcas, como CK, Fórum, VR, Redley, Armadilo, entre outras. A empresa trabalha somente com tecido plano. Os principais produtos fabricados são calças, bermudas, *shorts* e camisas esportivas e sociais. A produção mensal gira em torno de 25 mil peças, levada a cabo por 105 funcionários. Nesse tipo de negócio, em que se produz para empresas detentoras de marcas, a estrutura precisa ser enxuta, pois o lucro está diretamente ligado à eficiência operacional.

A diretoria é ocupada pelo Seu Josué. Abaixo da diretoria, existem quatro áreas: a comercial, a industrial, a administrativa e a financeira. A área industrial está sob a responsabilidade do Rafael, e as áreas comercial, administrativa e financeira pertencem a Igor.

A área industrial possui um gerente e compreende os setores de corte, costura, acabamento e manutenção de máquinas. O planejamento e controle de produção (PCP) e o controle de qualidade atuam no apoio a essa área.

O setor de corte conta com um operador de CAD, para o encaixe dos moldes, dois cortadores e um auxiliar.

A costura possui uma supervisora, três distribuidoras de serviço, 52 costureiras e seis auxiliares. Esse setor está organizado em três células de produção: uma de calças, uma de bermudas e a terceira de camisas.

Como alguns processos são realizados externamente por prestadores de serviços especializados, como a estamparia, principalmente nas bermudas de Tactel, bordados em camisaria e lavagem e acabamentos especiais em *jeans*, a empresa possui um funcionário responsável pelo controle da programação de envio e recebimento dos lotes, como também pela realização de visitas para orientações e controle de qualidade do processo.

O acabamento, setor responsável pelas operações finais, possui quatro funcionários trabalhando no arremate, cinco, na passadoria, dois, na etiquetagem e quatro, na dobra e embalagem dos produtos.

Para a manutenção preventiva e corretiva das 74 máquinas de costura, a empresa dispõe de um mecânico e de um auxiliar. Dois funcionários fazem parte do PCP, um cronoanalista e um cronometrista. Já no controle da qualidade, a Vella conta com quatro revisoras.

A área comercial é composta pelos setores de vendas, modelagem, compras e expedição.

O setor de vendas conta com seis representantes comerciais, distribuídos pelas regiões Sul e Sudeste. O setor de modelagem é formado por uma supervisora e duas modelistas. O setor de compras possui dois funcionários, responsáveis pela aquisição de matéria-prima e aviamentos. O almoxarifado também faz parte desse setor, com mais dois funcionários, responsáveis pela recepção e controle dos materiais. Na expedição, a empresa tem três funcionários, responsáveis pelo fechamento dos pedidos e distribuição.

A área administrativa, com um funcionário, responde pelo setor de pessoal. Já na área financeira, trabalham três pessoas, divididas entre custos, contabilidade e faturamento.

Em 2011, a Vella faturou R\$ 6.876.175,28, o que representou uma média mensal de R\$ 573.014,61, respectiva à venda de 25.005 peças/mês, a um preço médio de R\$ 22,92 (Anexo 1).

Como na maioria dos segmentos ligados à confecção de vestuário, as vendas não são constantes mês a mês, visto que o setor é marcado por forte sazonalidade. Historicamente, os quatro primeiros meses do ano são mais fracos. As vendas começam a aquecer em maio e alcançam o pico em julho, mês em que o mercado se prepara para as vendas do Dia dos Pais, e em novembro, mês de compras para o fim de ano.

Em termos de médias mensais, o custo fixo da Vella é de aproximadamente R\$ 155 mil, e sua distribuição pode ser vista no Anexo 2. As despesas indiretas do processo correspondem a 27,36% deste custo e estão distribuídas conforme o Anexo 3. Já o custo variável gira em torno de R\$ 300 mil.

Produzir para terceiros ou investir em marca própria?

Rafael aproveitava a viagem para recapitular seus argumentos e as informações levantadas durante os cinco últimos meses. Ele sabia que o negócio da família não ia mal, mas a margem de lucro era pequena. Enquanto a margem média da Vella era em torno de 20%, Rafael supunha que o lucro das marcas para as quais trabalhavam ultrapassava, em muito, os 100%, visto que uma calça, cujo custo de fabricação da Vella era em torno de R\$ 14,50, era vendida pela proprietária da marca por R\$ 250,00, R\$ 300,00, R\$ 350,00.

O esforço para obter esses 20% se concentrava nas condições de compra da matéria-prima e na eficiência operacional. Na prática, isso significava que era necessário administrar centavos.

Entretanto, além dos fatores internos, existiam os fatores externos que impactavam o negócio. Um deles era a concorrência, que vinha aumentando muito, não só em São João Nepomuceno mas também em outros polos confeccionistas, que passavam a oferecer o mesmo tipo de serviço. Infelizmente, também existiam agravantes que tornavam a concorrência desleal, como a pirataria, o subfaturamento, para reduzir a carga tributária, e, até mesmo, o trabalho infantil ou escravo, como a imprensa, com frequência, vinha divulgando.

Outro aspecto preocupante era a importação de produtos confeccionados em países com grandes economias de escala e baixos custos de produção, como a China, a Tailândia, a Índia, o Paquistão etc. A invasão de produtos oriundos, principalmente, de países asiáticos vinha ocorrendo no Brasil desde 2005, em consequência do fim do sistema de cotas de exportação aos países em desenvolvimento e da liberalização do comércio mundial do setor têxtil.

Outro fator a ser analisado com prudência era a tendência que chegou ao Brasil de formação de *holdings* no mercado da moda, em que grandes grupos passam a gerenciar diversas marcas. Rafael sabia que o maior exemplo desse movimento no mundo da moda era a LVMH, sigla do conglomerado francês de luxo Louis-Vuitton-Moët-Hennessy. Sob o guarda-chuva da LVMH, estavam marcas de alta costura e *prêt-à-porter*, perfumes, relógios e joias e outras, totalizando cerca de 50 *grifes*.

No Brasil, a tendência se confirmava com a compra da Rosa Chá pelo grupo Marisol, da Sommer pela ACM Têxtil e, ainda, da MMartan pelo grupo Coteminas. Se esse movimento sinalizava o domínio dos grandes grupos, por outro lado, evidenciava o quanto os investidores estavam percebendo, cada vez mais, a moda como um ótimo investimento.

Apesar da concorrência interna, da constante ameaça asiática e da formação de *holdings*, Rafael considerava que o cenário econômico da indústria têxtil e de confecção brasileira continuava atraente. Em setembro, na Cotton Expo 2011, em São Paulo, ele escutou do diretor da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Vestuário (ABIT), Fernando Pimentel, durante sua palestra, que,

se o PIB crescesse entre 4% e 5%, o consumo de têxteis no Brasil passaria de 12,8 kg por habitante/ano para quase 20 kg por habitante/ano, em 2014. Isso era muito animador!

O fato de a Vella estar localizada na região sudeste também parecia um fator favorável para Rafael. Em termos de participação regional, o sudeste concentra o maior número de consumidores e também as maiores redes de distribuição de produtos têxteis e de confeccionados, detendo a maior parcela da produção nacional, 47,2%, seguida da região sul, com 30%, e da nordeste, com 19,1%.

Rafael considerava que a Vella estava no caminho certo, em termos de segmento, tendo em vista que a demanda por produtos masculinos cresce a cada ano e que a saturação é baixa, comparada com a moda feminina. Em termos de participação de mercado, a moda feminina corresponde a 41%, a moda infantil, a 18% e a moda masculina, a 35%.

O perfil de consumo do brasileiro, em termos de produtos de moda, também era animador. Pessoas com de 30 a 40 anos de idade gastam uma parcela significativa do seu dinheiro com o mercado de moda. A classe A gasta 19 vezes mais do que as classes inferiores, no mercado da moda. As classes A e B consomem, juntas, 57% dos itens de moda no Brasil, e 31% ficam a cargo da classe C. Dos consumidores, 68% compram, pelo menos, um item de moda por mês; 48% deles efetivam a compra no ato, por impulso.

Quando refletia sobre a concorrência na moda, Rafael se lembrava da frase de Paulo Borges, criador da São Paulo Fashion Week: “O brasileiro não é leal a nenhuma marca, nem nacional nem estrangeira. Aí entra a competitividade. Se ninguém é leal, todo mundo pode vender e o mercado tem potencial”.

Quanto aos concorrentes, Rafael sabia que era importante considerar não só as marcas já consagradas no mercado nacional e internacional e as marcas consolidadas no Brasil como também as marcas novas que estão se consolidando no mercado e as marcas de jovens estilistas.

A Osklen e a Ellus (moda masculina e feminina), por exemplo, são marcas consagradas no mercado nacional e internacional, verdadeiros *benchmarking* para o mercado. Têm, atualmente, as melhores estratégias, o que permitiu se expandirem para o mercado internacional. São reconhecidas como um estilo de vida, em que a compra não é um simples ato, mas uma experiência.

A Reserva e a Auslander (moda masculina e feminina) são empresas estruturadas nacionalmente com alta competência no negócio, de abrangência nacional e iniciando exportações.

Já a Foxton e a Complexo B, ambas de roupas masculinas, são marcas novas que estão se consolidando no mercado e que apresentam diferenciação nos produtos e estrutura promissora de negócio. Esses são os concorrentes mais diretos, pois competem por um público que procura um produto diferenciado e de qualidade.

Todas essas informações levavam Rafael a crer que seria uma boa estratégia para a Vella criar sua própria marca de roupas masculinas, com produto diferenciado e alto valor agregado, focada em um público específico. Claro que sabia que isso não seria tão simples, pois seria necessário investir pesado na formação de uma equipe de pesquisa e desenvolvimento de produtos, além de um grande esforço de *marketing* e de representação da marca no sudeste, principalmente no Rio de Janeiro.

Uma decisão pela frente

Dito e feito! Assim que Rafael estacionou o carro e caminhou em direção à varanda, viu Seu Josué em pé, já à sua espera. Não foi preciso aguardar muito para ouvir:

Rafael, antes que você comece a tentar me convencer, tem alguns pontos que precisamos considerar. Em primeiro lugar: a tendência da moda é o fast fashion. Você sabe o que é isso? É a redução drástica do ciclo de vida do produto. Hoje em dia, pensar em trabalhar só com quatro coleções ao ano é inconcebível. Imagina, então, Rafael, o que é ter que ter a cada semana novos produtos na loja. Lançamentos constantes como resposta às mudanças do mercado. Você acha que de uma hora para outra estaremos preparados para trabalhar assim? Não é só contratar uma equipe de desenvolvimento e investir em pesquisa e design. Precisa também ter rapidez na identificação e resposta aos desejos dos consumidores. É isso que possibilita ter o produto certo no timing esperado pelo cliente.

Outro ponto que a gente deve considerar é o seguinte: é preciso investimentos em pontos de venda. Pra esse público-alvo que você tem em mente, os concorrentes têm bala na agulha. Vamos precisar de capital.

Por fim, Rafael, marketing! Já pensou em quanto se gasta para posicionar uma marca? Você falou, no telefone, do “abismo” entre o nosso faturamento e o faturamento dos nossos clientes. Mas você já viu o quanto eles investem em marketing? Os investimentos precisam ser direcionados para a gestão comercial, ações de marketing no ponto de venda e em mídia, políticas agressivas de vendas e por aí vai.

Bem, Rafael, eu não tenho aversão ao risco. Só que estamos falando de decisões que envolvem empregos, segurança, e até a própria existência da Vella. Por isso a minha preocupação com o quanto arriscado é criar nossa própria marca e qual nível de risco devemos encarar.

Anexo 1

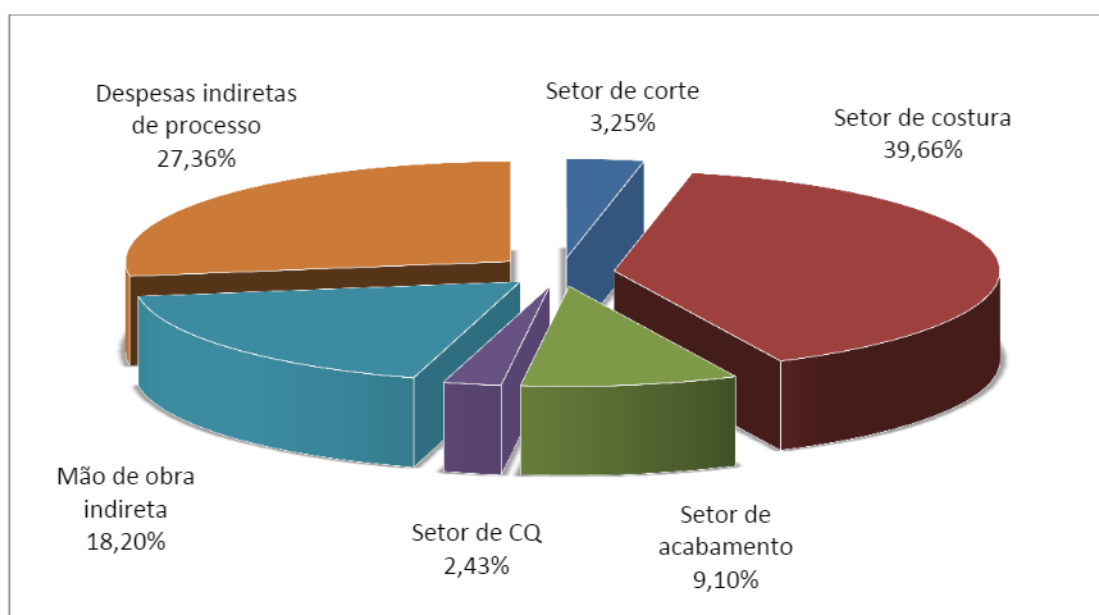
Histórico mensal de vendas – 2011

Mês	Receita	Qt. peças	Preço médio
Janeiro	RS 338.728,64	14.532	RS 23,31
Fevereiro	RS 274.858,40	12.295	RS 22,36
Março	RS 389.169,75	17.389	RS 22,38
Abril	RS 415.705,05	18.195	RS 22,85
Maió	RS 549.485,43	24.873	RS 22,09
Junho	RS 588.709,91	27.299	RS 21,57
Julho	RS 749.106,28	33.760	RS 22,19
Agosto	RS 696.620,00	29.931	RS 23,27
Setembro	RS 689.729,93	28.559	RS 24,15
Outubro	RS 689.972,85	30.432	RS 22,67
Novembro	RS 804.736,64	33.544	RS 23,99
Dezembro	RS 689.352,40	29.245	RS 23,57
Total	RS 6.876.175,28	300.054	----

Fonte: Autores

Anexo 2

Distribuição média mensal do custo fixo – 2011



Fonte: Autores

Anexo 3**Distribuição média mensal das despesas indiretas de processo – 2011**

Despesas indiretas de processo	% sobre custo total
Depreciação	1,37
Energia	0,97
Água	0,13
Telefone fixo	0,45
Telefone celular	0,39
Provedor internet	0,10
IPTU	0,03
Alimentação e material de limpeza	0,97
Vale-transporte	3,24
Material de escritório	0,16
Serviços gráficos	0,08
Correios	0,10
Manutenção de máquinas e equipamentos	0,52
Manutenção de veículo	0,13
Manutenção computadores	0,03
Manutenção do CAD	0,10
Manutenção de sistema	0,26
Manutenção conta-corrente	0,06
Combustível	0,97
IPVA	0,16
Seguros diversos	0,41
Honorário contabilidade	0,65
Consulta a clientes	0,06
Sindicato das confecções	0,03
Viagens	0,19
Marketing	0,00
Cursos e treinamentos	0,13
Alvará	0,02
Alarme e monitoramento	0,07
Pró-labores	15,54
Total	27,36

Fonte: Autores

Anexo 4**Concorrência de grifes internacionais cria desafio para marcas brasileiras**

Este ano, a diretora geral do Fashion Business, Eloysa Simão, quer alertar os donos de grifes e empresários do ramo para a necessidade urgente de aumentar a competitividade da produção nacional, tendo em vista a invasão das marcas estrangeiras. Reduzir preços e agregar qualidade aos produtos são os desafios do momento para as grifes nacionais.

“Para agregar valor, temos que oferecer um produto que tem alma. Não se pode falar em moda sem falar de estética. Tem que ter tudo isso e ainda um preço

justo. Para ser competitivo, é preciso comprar bem, produzir bem e vender bem. Temos que ter design e custo baixo. Dinheiro não aceita desaforo. Nossa roupa está cara. É comum ver gente viajar para comprar roupa. O real está muito valorizado”, avalia.

Com os Estados Unidos e a Europa em crise, os países emergentes – e, em especial, o Brasil – viraram um oásis para as grandes marcas internacionais. A gigante Gucci, por exemplo, anunciou que até 2013 pretende dobrar, de seis para 12, o número de lojas no país. O apetite sobre o mercado brasileiro também chegou a Topshop, Louis Vuitton e Ermenegildo Zegna.

“Os mercados emergentes passam a ser a bola da vez. Nos próximos dois anos, haverá uma enxurrada de grifes chegando. O fato de a nossa moeda estar forte favorece o preço deles, e isso está pesando. Somos um mercado grande. Nossa economia está em expansão e o poder aquisitivo da população aumentou. Há uma grande quantidade de consumidores em potencial aqui, o que torna o Brasil muito atraente”, analisa Eloysa.

Mas a invasão de grifes famosas está longe de ser a única preocupação dos estilistas e empresários de moda brasileiros. A concorrência da China e da Índia se impõe como um desafio que exige novas estratégias.

“A China será a grande potência nos próximos anos. Daqui a 10 anos, ultrapassará os Estados Unidos. Além da mão de obra, que já é difícil de competir, a China tem hoje design próprio. Nosso desafio é formar pessoas capazes de pensar uma estratégia correta para essa disputa”, alerta a organizadora do Fashion Business.



Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/concorrenca-de-grifes-internacionais-cria-desafio-para-marcas-brasileiras>