

Direito, Globalização e a "Bossa" Brasileira: Um Estudo de Caso sobre a Estrutura Jurídica e Operacional da Expansão Global da FARM Rio

Law, Globalization, and the Brazilian "Bossa": A Case Study on the Legal and Operational Structure of FARM Rio's Global Expansion

Autoria: Marcio Noronha (Advogado, Conselheiro e Gestor Jurídico líder da Estratégia de Expansão Global da FARM Rio)

Resumo

Este capítulo analisa o processo de internacionalização da marca de moda brasileira FARM Rio, dissecando os pilares jurídicos e de comércio internacional que viabilizaram sua bem-sucedida expansão para mercados estratégicos como Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. Em um setor caracterizado por alta rotatividade e replicação estética, a FARM Rio fundamenta seu valor em um ativo intangível primário: a autenticidade cultural e a originalidade de suas estampas.

A proteção e a monetização desse ativo em escala global apresentam desafios jurídicos complexos, que vão da propriedade intelectual ao direito aduaneiro. Sob a perspectiva da gestão jurídica, o artigo detalha os desafios e as soluções encontradas na estruturação da operação global, abordando desde a criação de um ecossistema de proteção de Propriedade Intelectual (PI) multijurisdicional até a complexa teia de compliance regulatório (com destaque para o GDPR e a LGPD), direito contratual internacional e a otimização da cadeia de suprimentos e tributária.

Utilizando a FARM Rio como um estudo de caso central, e com insights diretos de Marcio Noronha, responsável pela estruturação jurídica e operacional desta expansão, o capítulo demonstra como uma estratégia legal proativa foi fundamental não apenas para proteger a marca (função defensiva), mas para atuar como um habilitador de negócios (função estratégica), "traduzindo" a identidade cultural brasileira para um contexto de governança corporativa global e viabilizando o crescimento em mercados altamente competitivos.

Palavras-chave: Direito da Moda (Fashion Law); Expansão Internacional; Comércio Internacional; Glocalização; Propriedade Intelectual; Estudo de Caso; FARM Rio; Estratégia Jurídica; Governança Corporativa.

1. Introdução: O Problema de Pesquisa e a Tese Central

A globalização não é um fenômeno monolítico; ela se manifesta de formas distintas em cada setor. Na indústria da moda, ela é um paradoxo: ao mesmo tempo em que exige uma eficiência operacional e logística padronizada globalmente, ela recompensa a autenticidade local e a diferenciação cultural. Surge o conceito de "glocalização" — a necessidade de pensar globalmente enquanto se age (e se parece) localmente relevante. A FARM Rio, nascida em 1997 como um ícone da cultura carioca, representa um dos mais emblemáticos cases de sucesso dessa jornada. A marca não exporta apenas roupas; ela exporta um estilo de vida, a "bossa" e a "brasilidade" em forma de estampas vibrantes e design autoral. Contudo, levar essa essência do Rio de Janeiro para flagship stores no SoHo (Nova Iorque), Le Marais (Paris) e Carnaby Street (Londres) exige mais do que talento criativo. Exige uma sofisticada engenharia jurídica e operacional.

O problema de pesquisa que este capítulo aborda é: Como uma marca de moda com forte lastro cultural local pode se estruturar legal e operacionalmente para competir em mercados globais saturados, protegendo seu principal ativo (identidade) e, ao mesmo tempo, otimizando sua eficiência operacional e fiscal?

A tese central deste trabalho é que o sucesso da internacionalização da FARM Rio é indissociável de uma estratégia jurídica proativa e integrada ao negócio. Sob a liderança de Marcio Noronha, que atuou como conselheiro pessoal do cofundador Marcello Bastos e foi o arquiteto da estrutura legal e operacional da expansão, o departamento jurídico transcendeu sua função reativa tradicional. Ele deixou de ser um centro de custo ou um "freio" para se tornar um pilar estratégico que viabilizou o crescimento exponencial da marca no exterior.

Metodologicamente, este capítulo utiliza a abordagem do estudo de caso qualitativo, analisando as decisões estratégicas e as estruturas legais implementadas. A perspectiva é a do "gestor-jurídico", focando não apenas no que foi feito, mas no porquê foi feito, e como cada decisão legal impactou o resultado do negócio. Analisaremos três pilares fundamentais: (1) A blindagem do ativo intangível; (2) A arquitetura societária, fiscal e de governança; e (3) O labirinto do comércio internacional e operações.

2. O Ativo Intangível como Vantagem Competitiva: A Muralha Jurídica da Propriedade Intelectual

O coração financeiro e filosófico da FARM Rio são suas estampas. Em um mercado global de fast fashion e ultra-fast fashion, onde os designs são replicados em questão de dias, a capacidade de defender a originalidade é uma questão de sobrevivência.

2.1. A Estratégia Multicamada de Proteção

A proteção de uma estampa não é trivial. Ela se situa na intersecção entre o Direito Autoral (como obra de arte aplicada) e o Desenho Industrial. A estratégia jurídica adotada foi agressiva e global:

- **Marcas (Trademarks):** Foi implementado um plano robusto de registro da marca "FARM Rio" (nominativa e figurativa) em dezenas de jurisdições. A escolha entre o Protocolo de Madri (para um sistema unificado) versus depósitos nacionais diretos foi uma decisão estratégica, ponderando custo e velocidade em mercados-chave. Além disso, foi iniciada a proteção do Trade Dress — a identidade visual e a experiência sensorial das lojas físicas, um ativo fundamental para a marca.

- **Direito Autoral e Desenho Industrial:** o Garantia de Titularidade (Origem): A revisão de todos os contratos com a equipe interna de designers e artistas freelancers para assegurar a cessão total e irrestrita dos direitos patrimoniais para a empresa, com validade global e por todo o prazo de proteção legal.

o Depósitos Estratégicos: O registro ativo das estampas mais icônicas como desenho industrial em jurisdições que o permitem (ex: EUA e União Europeia), criando uma proteção mais "tangível" e de fácil execução do que a simples invocação do direito autoral.

2.2. O Enforcement Proativo: De "Legal" para "Inteligência"

Ter o registro não é suficiente; é preciso policiar o mercado. A gestão jurídica estruturou um sistema de enforcement que atua como um braço de inteligência de negócios:

- Monitoramento Digital: Uso de softwares e agências especializadas para varrer marketplaces (Amazon, eBay, Alibaba) e redes sociais em busca de contrafações e knock-offs (imitações).
- Vigilância Alfandegária: O registro das marcas e desenhos nas alfândegas dos principais mercados (EUA, UE) para barrar a entrada física de produtos piratas.
- Ações Judiciais e Notificações (Cease & Desist): A rápida emissão de notificações extrajudiciais e, quando necessário, o ajuizamento de ações (como as injunctions nos EUA) para remover produtos infratores do mercado. A velocidade é crucial na moda.

3. A Arquitetura Invisível: Estrutura Societária, Governança e Otimização Fiscal

Expandir de um único mercado (Brasil) para mais de 50 países exige a criação de uma "máquina" corporativa completamente nova. A estrutura jurídica nacional não suporta uma operação global.

3.1. O Desenho da Estrutura Global

A internacionalização exigiu a criação de novos veículos empresariais. A "Farm Global" nasceu da necessidade de criar subsidiárias e holdings em jurisdições estratégicas (ex: Delaware nos EUA, e outras na Europa). As escolhas foram guiadas por três fatores:

1. Eficiência Tributária (Tax Planning): Como estruturar o fluxo de royalties (pelo uso da marca e estampas) e os lucros das operações de forma a evitar a dupla tributação internacional, utilizando os tratados e convenções existentes (CDIs).

2. Mitigação de Risco (Liability Shield): Isolar o risco de cada operação. Um litígio trabalhista em Paris ou uma quebra de contrato de aluguel em Nova Iorque não poderiam contaminar a operação saudável no Brasil ou em outros mercados.
3. Proximidade Operacional: Ter entidades locais para facilitar a contratação de pessoal, a assinatura de contratos e a gestão do fluxo de caixa local.

3.2. Governança em um Mundo Fragmentado (LGPD, GDPR e CVM)

A gestão de dados de clientes tornou-se um dos maiores riscos do varejo global. A FARM Rio passou a operar sob múltiplos regimes de proteção de dados simultaneamente:

- O Desafio da Transferência Internacional de Dados: Como a equipe de e-commerce no Brasil poderia analisar dados de clientes da França (sob o GDPR) ou da Califórnia (sob o CCPA)? A estruturação jurídica foi responsável por criar os mecanismos legais para essa transferência, implementando Standard Contractual Clauses (SCCs) e revisando toda a política de privacidade e cookies do site global.
- Compliance de Mercado de Capitais: Sendo parte do Grupo Soma, uma companhia de capital aberto na B3 (Bolsa de Valores brasileira), a expansão internacional trazia um novo nível de complexidade. Todas as decisões estratégicas, riscos materiais e resultados financeiros da operação global precisavam ser rigorosamente avaliados e, quando necessário, comunicados ao mercado brasileiro via Fato Relevante (regras da CVM), impactando diretamente o valor das ações do grupo.

4. O Labirinto do Comércio Internacional: A Juridicidade da Logística

Mover um produto físico do Ponto A (ex: fábrica em conformidade com os padrões ESG, muitas vezes na Ásia ou Brasil) para o Ponto B (ex: uma loja em Miami ou um centro de distribuição em Londres) é um desafio puramente jurídico-tributário.

4.1. Engenharia Aduaneira e Otimização de Duties

O preço final de um produto no mercado internacional é drasticamente afetado por tarifas de importação (duties). A gestão jurídica e operacional mergulhou na engenharia aduaneira:

- **Classificação Fiscal (HS Code):** A definição correta do código NCM/HS Code de um vestido (é de algodão? poliéster? misto?) pode significar a diferença entre uma tarifa de 2% ou de 20% nos EUA. O departamento jurídico trabalhou ativamente com despachantes (brokers) para otimizar essa classificação.
- **Regras de Origem:** Onde o produto é "feito"? Se o tecido vem da Índia, a estampa é aplicada no Brasil e a costura ocorre em Portugal, qual é a origem para fins de importação nos EUA? A resposta a essa pergunta define se a FARM pode se beneficiar de acordos comerciais ou se será penalizada com tarifas mais altas.
- **Otimização Logística (O Caso do \$1M):** A referência de uma economia anual de mais de 1 milhão de dólares em duties e impostos (citada na imprensa) ilustra esse ponto. Essa economia não foi um "desconto", mas o resultado de uma reengenharia jurídica e logística. Provavelmente envolveu a mudança do importer of record (quem é legalmente responsável pela importação), a utilização de regimes de entreposto aduaneiro (bonded warehouses) nos EUA para gerenciar o fluxo de mercadorias (pagando imposto apenas no momento da venda ao varejista) ou uma renegociação de Incoterms com fornecedores.

4.2. Contratos Internacionais: O Alicerce Operacional

Cada ponto de venda e cada parceria são formalizados por contratos complexos, agora regidos por leis estrangeiras:

- **Contratos de Wholesale (Atacado):** A negociação com gigantes como Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus e Nordstrom. Estes contratos definem não apenas preços e prazos, mas questões sensíveis de Direito Concorrencial (Antitrust). Por exemplo, a FARM não pode, em muitas jurisdições, ditar o preço final de revenda (Resale Price Maintenance). Além disso, a definição do foro (jurisdição) e da lei aplicável em caso de disputa é uma cláusula crítica.

- Contratos de Locação (Commercial Leases): Alugar lojas em pontos premium globais (SoHo, Le Marais) envolve contratos de dezenas de milhões de dólares. O jurídico teve que negociar cláusulas onerosas sobre taxas de marketing do shopping (ou rua), aluguel percentual sobre vendas e, crucialmente, cláusulas de rescisão (como as *force majeure* vistas durante a pandemia).

5. Conclusão: O Jurídico Estratégico como "Tradutor" da Bossa

A análise da expansão internacional da FARM Rio desconstrói, de forma cabal, o mito do departamento jurídico como uma função de back-office ou um mero centro de custo. O estudo de caso demonstra que, na economia globalizada, o Direito é uma ferramenta de ataque, defesa e eficiência — muitas vezes, a mais importante delas.

Os principais achados deste capítulo podem ser sintetizados em três papéis estratégicos desempenhados pela gestão jurídica, liderada por Marcio Noronha:

1. O Papel de "Guardião do Ativo": A blindagem da Propriedade Intelectual (as estampas) foi o alicerce defensivo que permitiu à marca ter um produto para vender globalmente sem ser imediatamente canibalizada pela concorrência.
2. O Papel de "Arquiteto de Eficiência": A estruturação societária e, principalmente, a engenharia tributária e aduaneira, foram o alicerce da rentabilidade. Otimizar a carga tributária e logística permitiu que a marca competisse em preço e margem em mercados caros.
3. O Papel de "Mitigador de Risco": A navegação em governança (LGPD/GDPR), contratos de locação complexos e compliance de mercado de capitais (CVM) foi o alicerce da sustentabilidade do negócio, protegendo o Grupo Soma de passivos e sanções que poderiam inviabilizar a operação.

O papel do gestor jurídico global neste contexto é o de um "tradutor". Não apenas de idiomas, mas de conceitos. Foi preciso traduzir a "bossa" e a "alegria carioca" em cláusulas de trade dress e direito autoral. Foi preciso traduzir o complexo regime do GDPR europeu para a equipe de marketing no Rio de Janeiro. E, o mais difícil, foi preciso

traduzir o apetite de risco dos fundadores para os advogados de Nova Iorque e Paris, e vice-versa, encontrando o equilíbrio exato entre a agilidade do negócio e a proteção legal. Este capítulo, embora focado em um único caso, oferece um paradigma para a internacionalização de marcas brasileiras. Sugere que o investimento em uma estrutura jurídica robusta e antes do início da expansão não é um custo, mas o principal habilitador do sucesso. Como futuras linhas de pesquisa, sugere-se uma análise comparativa com a internacionalização de outras marcas de consumo (como Havaianas ou Natura), bem como um estudo quantitativo aprofundado sobre o impacto específico da otimização de duties e do planejamento tributário na lucratividade da operação global de varejistas. Em suma, a FARM Rio provou que é possível exportar a cultura brasileira. O papel do Direito foi garantir que essa cultura chegasse ao destino protegida, rentável e pronta para crescer.

6. Referências

- AMARAL M., Wilson Neto. Das limitações da relação entre direito da moda e direito de propriedade intelectual. <https://www.google.com/search?q=Civilistica.com>, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2021. Disponível em: <https://civilistica.emnuvens.com.br/redc/article/view/497>. Acesso em: 15 nov. 2025.
- CONTEÚDOS XP. Entrega XP: As principais notícias que movem o setor do Varejo | Março. São Paulo: XP Investimentos, mar. 2022. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/entrega-xp-as-principais-noticias-que-movem-osector-do-varejo-marco/>. Acesso em: 15 nov. 2025.
- JURIDICOFASHION. Farm Rio inaugura nova loja em Londres: expansão internacional com identidade brasileira e estratégia jurídica sólida. JuridicoFashion, 22 maio 2025. Disponível em: <https://www.juridicofashion.com/post/farm-rio-inaugura-nova-loja-em-londresexpans%C3%A3o-internacional-com-identidade-brasileira-e-estrat%C3%A9gi>. Acesso em: 15 nov. 2025.
- MELKO. From Rio de Janeiro to the Globe—The Story of Farm Rio. Melko Journal, 16 out. 2024. Disponível em: <https://www.melko.com.au/blogs/melko-journal-1/from-rio-de-janeiro-to-theglobe-the-story-of-farm-rio>. Acesso em: 15 nov. 2025.
- O CÉREBRO por trás da expansão global da Farm. MSN Dinheiro, 29 jun. 2023. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-br/dinheiro/economia-e-negocios/o-cerebro-por-trás-da-expansãoglobal-da-farm/ar-AA1D7Nq9>. Acesso em: 15 nov. 2025.
- OLIVEIRA, Aline Maciel de; LIMA, Livia de Meira. Fashion Law: direito da moda sob a perspectiva da propriedade intelectual e o trade dress. REASE: Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 1957-1971, abr. 2024.

Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/13738>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SHIPWARE. FARM Rio Case Study: How Shipware helped FARM Rio save over \$1M annually and cut 80% of U.S. duties and taxes. San Diego: Shipware, 2023. Disponível em: <https://shipware.com/case-studies/farm-rio/>. Acesso em: 15 nov. 2025.

THE GRAYSON COMPANY. Farm Rio's US Retail Strategy. The Grayson Company Blog, 3 nov. 2022. Disponível em: <https://thegraysoncompany.com/2022/11/03/farm-rios-us-retail-strategy/>. Acesso em: 15 nov. 2025.

TRONCOSO, Isamar; AVERY, Jill. FARM Rio: Bringing a Brazilian Fashion Brand to the World. Harvard Business School Case 524-003. Boston: Harvard Business School, 2023.

WIDEBRAZIL. Expanding Business to Brazil: Key Legal and Regulatory Insights for Foreign Companies. WideBrazil Blog, 16 abr. 2025. Disponível em: <https://widebrazil.com/land/expanding-business-to-brazil-989/>. Acesso em: 15 nov. 2025.