



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ISABELA DE OLIVEIRA GONÇALVES

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MODA PRAIA:
ESTUDO DE CASO COM A CIA. MARÍTIMA

LIMEIRA

2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



ISABELA DE OLIVEIRA GONÇALVES

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MODA PRAIA:
ESTUDO DE CASO COM A CIA. MARÍTIMA

Relatório final do Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito obrigatório para
obtenção do título de bacharel em Gestão de
Comércio Internacional à Faculdade de Ciências
Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Eric David Cohen

Co-orientadora: Profa. Dra. Patricia Sant'Anna

LIMEIRA

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN DA
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

G586i Gonçalves, Isabela de Oliveira
Internacionalização de moda praia: estudo de caso com a Cia. Marítima /
Isabela de Oliveira Gonçalves. - Limeira, SP: [s.n.], 2014.
116 f.

Orientador: Eric David Cohen.
Co-orientadora: Patricia Sant'Anna.
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de
Ciências Aplicadas.

1. Negócios. 2. Comércio internacional. 3. Competitividade. I. Cohen, Eric David.
II. Sant'Anna, Patricia. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Ciências Aplicadas. IV. Título.

Título em inglês: Internationalization of swimwear companies: case study with Cia.
Marítima.

Keywords: - Business;

- International trade;

- Competitiveness.

Titulação: Bacharel em Gestão de Comércio Internacional.

Banca Examinadora: Profa. Dra. Maria Ester Soares Dal Poz.

Data da defesa: 17/12/2014.

Autor: Isabela de Oliveira Gonçalves

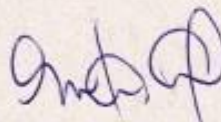
Título: Um estudo dos elementos e características que tornam uma marca de moda passível de ser internacionalizada

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Comércio Internacional

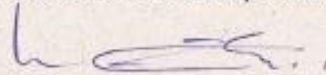
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 17/12/2014

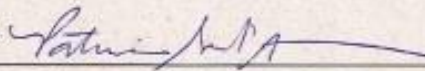
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Eric David Cohen – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

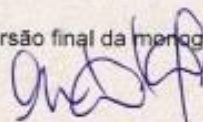


Profa. Dra. Ester dal Poz (Docente Avaliador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



Patrícia Sant'Anna (Avaliadora)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



Prof. Dr. Eric David Cohen – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Errata

Onde se lê: Um estudo dos elementos e características que tornam uma marca de moda passível de ser internacionalizada.

Leia-se: Internacionalização de moda praia: estudo de caso com a Cia Marítima.

AGRADECIMENTOS

O fim de um ciclo é o momento de reconhecer e agradecer o empenho de todas as pessoas que contribuíram para que conseguíssemos alcançar as nossas realizações. Ao final desta graduação, gostaria de dividir o mérito desta conquista com pessoas que têm me acompanhado nos últimos anos.

Desde 2010, Limeira foi a minha casa, e a UNICAMP o meu lar. Muito mais do que uma Universidade, a Faculdade de Ciências Aplicadas representa o local onde tive os maiores ensinamentos, as melhores oportunidades, e onde pude conhecer amigos que levarei comigo para sempre.

A primeira nota de agradecimento deve ser dirigida aos meus pais, que sempre me apoiaram, encorajaram e serviram de exemplo pra mim, e sem os quais certamente não seria possível concretizar a faculdade. E à minha irmã Renata, por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Eric Cohen, por todas as sugestões e contribuições para elaboração deste trabalho, bem como sua postura e ânimo ao aceitar o tema proposto.

À Prof. Dra. Patricia Sant'Anna, minha co-orientadora, por todos os ensinamentos, confiança e por ser a grande incentivadora da minha carreira em moda. Obrigada pela oportunidade na Tendere, empresa onde aprendi imensamente e pude me aproximar da área que tanto amo. E não posso deixar de agradecer a Layla e Vivi, pela companhia e contribuição para meu crescimento.

Aos professores da Faculdade de Ciências Aplicadas, especialmente a Dra. Adriana Bin e ao Dr. Carlos Etulain, que contribuíram decisivamente para minha graduação e abriram meus horizontes de conhecimento.

Às minhas avós Chiquita e Rita, responsáveis pela construção da belíssima família da qual faço parte. E à minha tia Tatiana e ao Michel, que além de me darem duas primas maravilhosas, Duda e Julia, me deram força e ajuda preciosa ao longo do caminho.

Ao Fabian, que participou efetiva e afetivamente desta etapa da minha vida. Obrigada por toda compreensão, paciência e incentivo demonstrados mesmo

quando estivemos longe.

A todos os meus amigos da faculdade, de Gestão e de Engenharia, pelas experiências trocadas e laços firmados. Em especial para a Carolina, Nayara, Isadora, Thaís, Liliah, Bruna, Gabriela, Ana Claudia e Fernanda, por estarem sempre ao meu lado, dando broncas e risadas, pelas festas surpresas e bares até de madrugada, pela lealdade e amizade que quero levar para sempre comigo.

Agradeço também as minhas queridas amigas, Letícia, Amanda e Bruna, que me apoiaram ao longo de todo o caminho, vibrando comigo a cada conquista.

Agradeço ao Cícero Araújo, da Cia. Marítima, pelas informações relevantes para a confecção deste trabalho, e por dispor de seu tempo e sua atenção.

E principalmente a Deus, por iluminar-me e ter me dado força em todos os momentos.

GONÇALVES, Isabela de Oliveira. Internacionalização de moda praia: estudo de caso com a Cia. Marítima. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2014.

RESUMO

Crescentemente as estratégias de internacionalização têm ganhado destaque no contexto empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, aumento da concorrência e o ritmo da inovação, as empresas têm buscado alternativas para se posicionarem, sendo a internacionalização uma das possíveis estratégias para lidar com o desafio da globalização.

Além disso, a internacionalização de empresas é fator fundamental para o desenvolvimento de um país. Embora este seja um processo em pequenas proporções no Brasil, ele está em fase de crescimento. Dentre as empresas que estão se expandindo internacionalmente, são as do setor de moda praia. O Brasil é referência em moda praia, devido aspectos como qualidade, modelagem e estamparia das peças.

Este estudo teve por objetivo caracterizar o processo de internacionalização dessas empresas, que, por ser um fenômeno recente, é carente de pesquisas. Para isso, foi discutido o processo de internacionalização, bem como os motivos, destinos, métodos de entrada e barreiras. Contudo, este trabalho privilegiou o estudo dos fatores de competitividade inerentes ao processo.

Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso com a empresa Cia. Marítima, devido sua importância e relevância para o setor de moda praia brasileira.

Espera-se que as conclusões obtidas possam auxiliar no desenvolvimento das marcas que já atuam no exterior e incentivar a expansão de outras.

Palavras-chave: *Negócios. Comércio Internacional. Competitividade.*

GONÇALVES, Isabela de Oliveira. Beach Fashion Internationalization: Case Study with Cia. Marítima. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Comércio Internacional) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2014.

ABSTRACT

Gradually the strategies of internationalization have gained prominence in business landscape. With the opening and expansion of markets, with the increasing competition and the pace of innovation, companies have sought alternatives to position themselves. The internationalization is a strategy that helps to deal with the challenge of globalization.

In addition, the internationalization of companies is very important to the development of a country. Although this is a process in small ratios in Brazil, it is increasing. Amongst the companies which are expanding overseas, there are the swimwear industry. Brazil is reference in swimwear due to aspects such as quality, modeling and printing.

The objective of this study aimed to characterize the process of internationalization of those companies. As it is a recent phenomenon, it is devoid of researches. For this, the process of internationalization was discussed, as the motives, destinations, methods of entrance and barriers. However, this study focused on the search of competitiveness factors of the process.

To accomplish this, a case study with the company Cia. Maritima was made. This company was chosen because of the importance and relevance to the Brazilian swimwear industry.

It is expected that the conclusions can help the development of the swimwear brands operating overseas and stimulate the expansion of many others.

Keywords: Business. International Trade. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

Figura 1	Características chaves do modo de entrada.....	32
Figura 2	Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções.....	57
Figura 3	Relação entre empresas de vestuário da moda.....	59
Quadro 1	O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning.....	25
Quadro 2	Principais Teoria de Internacionalização da Empresa.....	29
Quadro 3	Fatores Internos e Externos Determinantes da Internacionalização....	37
Quadro 4	Importação de biquínis, maiôs e sungas.....	65
Quadro 5	Exportação de biquínis, maiôs e sungas.....	66
Quadro 6	Calendário Cia. Marítima.....	78
Gráfico 1	Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2012.....	17
Gráfico 2	Participação % do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais (1950-2012).....	39
Gráfico 3	Variação (%) Anual das Exportações e Participação (%) das Exportações no PIB (1950-2012).....	39
Gráfico 4	Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2012 - US\$ bilhões FOB.....	40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABEST	Associação Brasileira dos Estilistas
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções
ABRAFAS	Associação Brasileira de Produtos de Fibras Artificiais e Sintéticas
ABRAPA	Associação Brasileira dos Produtores de Algodão
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
APEX	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
ETN	Empresa Transnacional
FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
FOB	<i>Free on Board</i>
IDE	Investimento Direto Externo
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OLI	<i>Ownership, Location and Internalization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SINDITEXTIL	Sindicatos da Indústria Têxtil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Formulação do problema de pesquisa	14
1.2. Objetivo Geral	14
1.3. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificativa do estudo	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. Comércio Internacional Global	16
2.2. Internacionalização de empresas	18
2.3. Introdução às teorias de internacionalização	21
2.3.1. Abordagem econômica	21
2.3.1.1. Teoria do poder de mercado	22
2.3.1.2. Teoria do ciclo de vida do produto	23
2.3.1.3. Teoria de Internalização	24
2.3.1.4. Paradigma eclético ou Paradigma OLI	24
2.3.2. Abordagem comportamental ou organizacional	25
2.3.2.1. Modelo de Uppsala	26
2.3.2.2. Escola Nórdica de Internacionalização da Firma	27
2.3.3. Empresas ' <i>Born Global</i> '	27
2.4. Processos de internacionalização	30
2.5. Fatores de Competitividade	35
3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	38
4. METODOLOGIA	43
4.4. Definição das perguntas de pesquisa	43
4.5. Definição da metodologia	43
4.6. Seleção do caso	45
4.6.1. Métodos de coleta e análise de dados	46
4.6.2. Limitações do método	47
5. ESTUDO DE CASO	49
5.1. A moda	49
5.4.1. O mercado de moda brasileiro	53
5.4.2. Estrutura da indústria têxtil e de confecção	56
5.5. A indústria moda praia	61

5.6. Internacionalização de moda praia brasileira.....	64
5.7. Cia. Marítima.....	68
5.7.1. O Grupo Rosset	69
5.7.2. O início da empresa Cia. Marítima.....	70
5.7.3. O processo de internacionalização	72
5.7.4. Caracterização da empresa	74
5.7.4.1. Definição dos produtos	74
5.7.4.2. Posicionamento da marca	78
5.7.4.3. Seleção de parceiros e canais de venda.....	80
5.7.4.4. Perfil dos consumidores	82
5.7.4.5. Análise da concorrência.....	84
5.7.4.6. Estrutura produtiva.....	85
5.7.5. Barreiras encontradas	86
5.7.6. Perspectivas futuras.....	87
6. ANÁLISE DO CASO.....	89
6.1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa?.....	89
6.2. Como foram escolhidos os mercados externos de atuação das empresas?	90
6.3. Como foi feita a escolha do modo de entrada? Que aspectos foram levados em consideração?.....	91
6.4. Ocorreu adaptação do produto? Como foi feita?	91
6.5. Como foi a receptividade da marca brasileira?	92
6.6. Quais são os fatores contribuíram para que a marca pudesse ter sucesso na internacionalização?	93
7. CONCLUSÕES.....	95
7.1. Considerações finais.....	99
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a economia mundial tem se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. Com a globalização e o aumento na concorrência internacional, as empresas tem procurado novas formas de atuar no mercado global competitivamente.

Segundo Kotler (1998), em uma economia global com crescente interdependência, o comércio internacional de uma nação é de importância crucial para o seu desenvolvimento.

No capitalismo global, a atividade econômica não é internacional apenas em razão de sua abrangência, mas principalmente em razão de sua organização (KOTABE e HELSEN, 2000), que deve ser definida através do posicionamento da empresa no mercado que atua.

Desta forma, a internacionalização, entendida como a expansão das atividades econômicas além das fronteiras nacionais, tem sido uma estratégia fortemente utilizada pelas empresas (MARTINEZ, 2007).

As empresas brasileiras são consideradas entrantes tardias no processo de internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2007), porém, as suas ações têm sido destacadas em diversas partes do mundo. A necessidade da inserção no mercado global estimula o crescimento do país, e cada vez mais aumenta o número de empresas que buscam realizar esse processo de forma estruturada (KHAUAJA, 2010).

Para a aplicação dos conceitos teóricos, foi selecionada uma empresa do setor têxtil e de confecção, devido à importância econômica e cultural do setor no Brasil. Afinal, segundo dados da Texbrasil e do Sistema Moda Brasil, o setor representa 5,5% do PIB da indústria de transformação, tendo gerado um faturamento de cerca de R\$ 135 bilhões em 2013. Ainda nesse ano, o país recebeu R\$ 4 bilhões em investimentos, nas suas mais de 300 mil empresas formais.

O setor é muito representativo para o Brasil, gerando cerca de 1,7 milhões de empregos diretos, sendo 75% mão de obra feminina. Além disso, o país abriga o

quarto maior parque produtivo de confecção do mundo, e é o quinto maior produtor têxtil do mundo.

Por séculos, indivíduos e sociedades têm usado o vestuário e outros adornos como forma de comunicação não verbal para indicar ocupação, posição social, localidade, disponibilidade sexual ou afiliação a determinado grupo (SOUZA,1987). De acordo com Sant'Anna (2009), nas sociedades complexas, as roupas são escolhidas e trocadas constantemente devido à ampla, abrangente e maleável visão construída a partir da ideia de novidade. Novidade essa que impulsiona o consumo pelo fato de que para os brasileiros, as roupas são importantes comunicadores de personalidade, *status* e pertencimento aos grupos.

Por outro lado, o país tem grandes desafios a serem percorridos para poder competir globalmente, pois a competição é extremamente acirrada dada as potencialidades de países como China e Índia, não só no fator preço, mas também em tecnologia.

Se há um segmento do setor de moda em que o Brasil ocupa uma posição de destaque no mercado mundial, este é, sem dúvidas, o de moda praia. Estima-se que o mercado brasileiro do setor seja um dos maiores do mundo, e fatores como o clima tropical do país e a cultura de praia ajudam a explicar o motivo pelo qual o país é o líder mundial de tendências desse segmento. Mas embora maiôs e biquínis brasileiros estejam se espalhando pelo mundo e ganhando reconhecimento internacional, nossa participação neste mercado, ainda é baixa.

A moda praia brasileira é responsável pelo faturamento de US\$ 1,2 bilhão por ano, com 250 milhões de peças fabricadas por 700 empresas formais, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). O setor, como o de confecções em geral, é marcado pela presença de micro, pequenas e médias empresas, o que pode ser explicado pelas baixas barreiras à entrada do setor, decorrente do baixo custo de montagem de uma pequena confecção.

É neste contexto que esse estudo pretende abordar o fenômeno da internacionalização, analisando seus determinantes e os fatores que fazem com que essa estratégia seja bem sucedida em uma empresa de moda praia brasileira.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

A finalidade deste trabalho é analisar a influência da internacionalização e os elementos que uma empresa de moda deve possuir para conseguir se internacionalizar. E para tal, deverá ser abordada a seguinte pergunta:

Quais são os elementos e características que tornam uma marca de moda passível de ser internacionalizada?

1.2. Objetivo Geral

O objetivo principal desse estudo é verificar quais são os elementos e características essenciais para empresas do setor de moda praia devem possuir para que possam atuar em mercados estrangeiros, por meio da análise da trajetória de uma empresa bem sucedida do ramo.

1.3. Objetivos Específicos

O levantamento da literatura foi realizado como forma de averiguar o material já disponível sobre o assunto, através de dados secundários provenientes de teses, dissertações e artigos relacionados ao objetivo principal, disponibilizando as informações de forma ordenada. Através desse levantamento será possível descrever, de maneira exploratória, as teorias de internacionalização de empresas, o processo de internacionalização, o mercado de moda brasileira, a importância da internacionalização na função estratégica de empresas de moda praia no Brasil e as características que impactam e determinam a adoção de tal estratégia.

A fim de responder ao problema de pesquisa, será realizado um estudo de caso para obtenção de dados primários, com o gestor da empresa Cia. Marítima, líder no setor de moda praia brasileira e de exportações, dando ênfase no levantamento das características necessárias para a realização do processo de internacionalização. Os objetivos específicos serão citados durante a Metodologia.

1.4. Justificativa do estudo

A internacionalização de empresas pode ser uma fonte de crescimento de rentabilidade, mas pode também resultar em enorme perda devido ao risco no investimento do processo, uma vez que o sucesso no país de origem não garante sucesso internacional.

O tema escolhido justifica-se pela relevância da internacionalização para as empresas de moda brasileira, devido à importância da preparação para competição com marcas já consolidadas no mercado externo; e a análise dos elementos que contribuem para o sucesso do processo, de forma a sistematizar práticas de gestão relevantes para inserção de empresas brasileiras no mundo globalizado.

O estudo da internacionalização no mercado de moda praia se reveste de importância crescente, devido às dimensões que o setor vem tomando no mercado nos últimos anos e do potencial das empresas que atuam nele.

Embora se encontrem pesquisas apresentadas em congressos e publicações em revistas acadêmicas nacionais sobre internacionalização de empresas, a escassez de informações e estudos sobre internacionalização de marcas brasileiras de moda praia fica evidente, principalmente no que diz respeito ao mercado de moda em geral. Reconhecendo esse problema, propõe-se a discussão no contexto brasileiro, ajudando a formar uma base teórica sobre o tema.

Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão dos elementos e características essenciais para uma empresa de moda que tem a intenção de desenvolver uma estratégia de internacionalização de sucesso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Comércio Internacional Global

A globalização dos mercados provocou um crescimento sem precedentes no comércio internacional. Stiglitz (2002) destaca que a globalização fez com que a integração entre os países ficasse cada vez mais estrita, devido a enorme redução de custos de transporte e comunicações e a derrubada de barreiras artificiais aos fluxos de produtos, serviços, capital, conhecimento e pessoas através de fronteiras.

Ohmae (2005) afirmou que a economia global é baseada em um mundo sem fronteiras, e que isto já uma realidade, e não apenas uma teoria. Para o autor, a maior mudança que ocorreu na economia mundial desde a Segunda Guerra Mundial foi o fato dela tornar-se internacional: o dinheiro, o comércio de bens e o comércio de serviços vão se tornando cada vez mais internacionais.

Segundo Valdés (2006), com a globalização, a fronteira entre os âmbitos nacional e internacional tem se tornado cada vez mais difusa. De acordo com Martinez (2007) essa globalização implica não somente o comércio, mas também uma integração funcional entre atividades dispersas e fragmentadas, formando cadeias globais de valor.

O aumento na competição global fez com que as empresas domésticas, que nunca se preocuparam com a existência de concorrentes estrangeiros, os encontrassem dentro de seus próprios mercados (GIRALDI; CARVALHO, 2004).

Neste contexto de rápida mudança tecnológica, os acordos de cooperação e as alianças estratégicas são um meio que permite às empresas, obter os recursos complementares e os insumos tecnológicos essenciais. São também um dos principais instrumentos das políticas de competitividade (CHESNAIS, 1996).

Para Kotler (1998) as empresas devem aprender como entrar em mercados estrangeiros e aumentar sua competitividade global, para poder defender suas posições no mercado.

Face às crescentes mudanças citadas acima, que influem na dinâmica do comércio internacional, os governos e empresas têm buscado estratégias para garantir ganhos em competitividade, acesso a mercados, diminuição dos riscos de

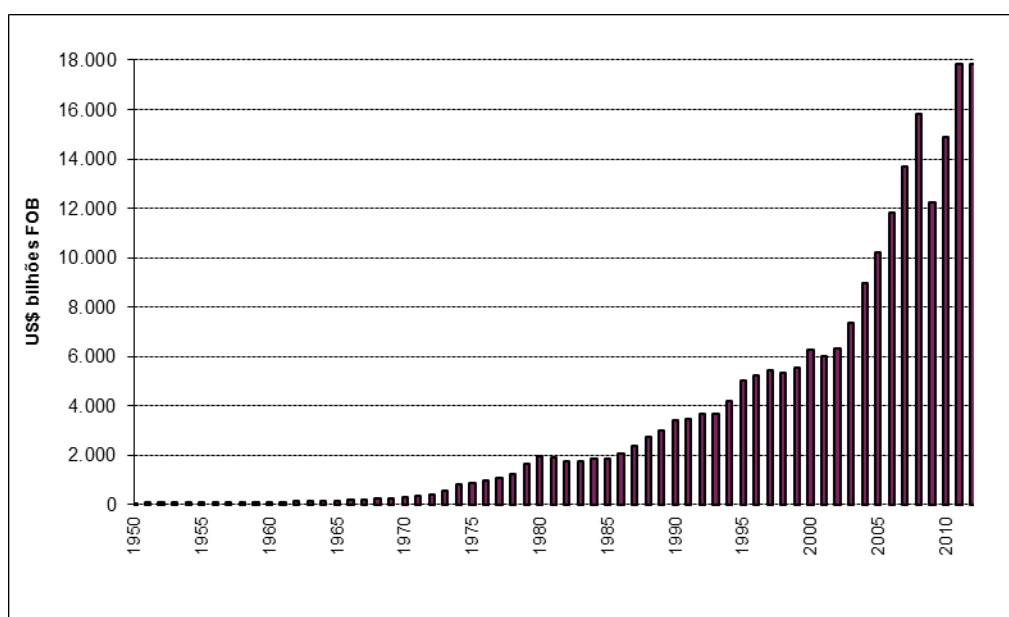
operação, novas fontes de financiamento, entre outros (MDIC, 2009). Observa-se o aumento contínuo da integração dos países e empresas ao mercado mundial.

Para o MDIC (2009), a estrutura de governança de uma economia é determinante para a capacidade de ajustes na formulação e aplicação de estratégias e ações que permitam com que as empresas aproveitem as oportunidades, e elevem assim, o seu nível de concorrência internacional.

Diante desse panorama apresentado anteriormente, a estratégia de internacionalização de empresas assume papel crucial, principalmente nas economias emergentes, que formulam políticas para crescimento econômico sustentável.

As exportações mundiais, assim como os negócios internacionais, têm crescido vertiginosamente, principalmente após da década de 90, conforme pode ser visto no Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2012



Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (2014)

A análise do conjunto de fatores geopolíticos internacionais vai de encontro com colocações feitas por Dupas (2002), que fala sobre a intensificação das relações políticas, comerciais, econômicas, financeiras e culturais entre países, ocorrida, sobretudo a partir da queda do muro de Berlim, em 1989, e que explica a evolução do comércio internacional.

Para se manterem competitivas nesse mercado, as empresas buscam formas de integração produtiva e comercial, aumentando suas vantagens comparativas e superando os obstáculos dentro de um cenário marcado pelo forte ritmo de crescimento do comércio e do investimento entre nações.

2.2. Internacionalização de empresas

Para o MDIC (2009), o campo de estudo da internacionalização de empresas está associado a discussões voltadas para a organização e a estratégia das firmas, para o ambiente macroeconômico das economias nacionais, e para as condições sistêmicas da economia mundial.

A internacionalização da produção ocorre quando residentes de determinado país obtêm acesso a bens e serviços com origem em outro. O processo de internacionalização da produção tem como agente principal a Empresa Transnacional (ETN), firma que possui e controla ativos produtivos em mais de um país. Para entender as motivações de atuação no cenário global é necessário atentar-se para condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha de entrada em outro mercado, ambos os pontos serão tratados nessa pesquisa.

Ghemawat (1986) aponta fatores ligados à inovação de produto, processos de produção ou capacidade de marketing das firmas, como fontes estruturais de vantagem competitiva, mostrando que essas podem decorrer de benefícios de tamanho, acesso privilegiado a recursos ou ainda de opções que garantam flexibilidade estratégica quando concorrentes podem perder flexibilidade por razões institucionais (legais, culturais).

Ansoff (1991) alega que a expansão internacional é apenas uma dentre as possíveis estratégias de crescimento. Essas estratégias de crescimento podem ser divididas em três diferentes níveis, segundo Valdés (2006): (1) crescimento intensivo no mercado de referência em que opera; (2) crescimento integrado por meio de extensão vertical ou horizontal em seu setor de atuação; ou (3) crescimento por diversificação através da entrada de produtos-mercados novos para a empresa.

Para o desenvolvimento de estratégias claras de crescimento, os autores Fairbanks e Lindsay (2000) citam que é preciso que as empresas optem por três áreas primárias: vantagem, tecnologia e escopo. De acordo com esses autores, se a empresa optar por crescer no mercado desenvolvendo vantagens sob seus concorrentes, essa pode optar por atingir esse objetivo através do baixo custo ou então através da diferenciação. Com relação à tecnologia, é uma estratégia que atualmente é muito relevante, pois ela é responsável por impulsionar os negócios. Já em relação ao escopo, é possível optar pela estratégia de mudança de escopo vertical, escopo de segmento ou produto, escopo geográfico ou escopo de negócios.

Para o trabalho em questão, vamos estudar a estratégia de crescimento da empresa de ampliar seu escopo geográfico, onde há a decisão de competir fora das fronteiras do país.

As possibilidades de diversificação em outros mercados geográficos nunca haviam sido tão altas como na atualidade (SPERS, 2007). Para Cassano *et al* (2007) a internacionalização dos mercados é uma condição necessária não somente para reforçar a posição competitiva, mas também para a sobrevivência da empresa.

Marinho e Pires (2002) discorrem que os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado externo podem ser agrupados em dois fatores: (1) internos, que são aqueles de origem na empresa (características, recursos, objetivos e estratégias da empresa); e (2) externos, aqueles de origem externa (pedidos vindo do exterior, apoio governamental do país de origem ou dos hospedeiros, etc.).

Para Hymer (1976), os motivos para a internacionalização seriam a neutralização dos concorrentes, a exploração de vantagens competitivas e a necessidade de se diversificar. Loureiro (1990) afirma que as empresas internacionalizam seus negócios para marcar presença em função da ação ou existência de empresas concorrentes no país, para reduzir os custos e ampliar competências.

Complementando essa visão, a Organização das Nações Unidas listou os quatro principais motivos que influenciam na decisão de investimento das transnacionais, sendo eles: aumento no mercado, a busca por maior eficiência na produção e redução de custos, a busca por recursos mais baratos, e políticas governamentais dos países.

Spers (2007) afirma que os objetivos perseguidos em uma estratégia de internacionalização são fundamentalmente aumentar a demanda potencial, diversificar o risco comercial, ampliar o ciclo de vida, proteger-se da concorrência e reduzir os custos de armazenamento e de produção. Para Cerceu e Lara (1999), os resultados almejados com a internacionalização são o crescimento no volume de negócios, a melhoria da rentabilidade a curto e longo prazo, a invulnerabilidade futura e o equilíbrio da carteira estratégica.

Daniels e Daniels (1996) afirmam que, diante dos cenários e tendências globais, a importância da atuação internacional das empresas não é somente aumentar as vendas e ganhar novos mercados, mas também é enfrentar a concorrência, ficar atualizada a novas tendências tecnológicas e criar vantagem no desenvolvimento de novas oportunidades de negócios.

Para os autores Ricupero e Barreto (2007), existem várias causas da tendência de utilização da estratégia de internacionalização nas empresas, como a busca de recursos, mercados e tecnologia refletindo na expansão dos negócios para o mercado internacional; o fortalecimento do poder de competição por estar próximo ao consumidor, incentivando e mantendo os mercados internos; o acesso facilitado a redes de fornecedores; e o aproveitamento das facilidades dos blocos econômicos e de fontes internacionais de financiamento.

O processo de internacionalização de uma organização necessita ser pensado e planejado para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em um novo mercado. São diversos os critérios que devem ser estudados antes da adoção de uma estratégia de internacionalização pela empresa, principalmente ao definir o país onde será estabelecido o negócio. Segundo Ghemawat (2008), é importante observar as diferenças entre os países considerados em termos das distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas, e a importância dessas distâncias e de seus componentes varia em função das características de cada setor.

Loureiro (1990) destaca os riscos existentes nos processos de internacionalização podem ser de natureza política, econômica, social, cultural, regulatória (legislativa e jurídica), ambiental, comercial (competitiva e estratégica) e

financeira, desempenhando um papel fundamental no momento da seleção e impactando diretamente no sucesso da atividade em um novo país.

Cerceau e Lara (1999) apontam mais fatores que interferem no processo de internacionalização da empresa, como competição do mercado, infraestrutura local, objetivos da organização, necessidade de controle, recursos internos, bens e capacidades, flexibilidade de adaptação aos consumidores, aos mercados e ao ambiente.

É importante analisar todos esses aspectos citados anteriormente, pois a expansão dos mercados ocorre como forma de fortalecimento da posição competitiva e da imagem da marca, aproveitando das imperfeições do mercado para realizar ganhos em economia de escala e escopo. A consequência do processo é o ganho de aprendizado, através do acúmulo de conhecimento e ao desenvolvimento e ganho de competências organizacionais.

O levantamento, a análise e a avaliação incompletos ou equivocados de qualquer desses fatores pode torna-los uma barreira para internacionalização da empresa e comprometer o sucesso de suas atividades no novo país. (LOUREIRO, 1990).

2.3. Introdução às teorias de internacionalização

As mais importantes contribuições teóricas desenvolvidas sobre processos de internacionalização foram realizadas nos últimos quarenta anos, e podem ser divididas em duas abordagens, bem como uma terceira abordagem mais recente.

É importante destacar, a partir de Dib e Carneiro (2006), que as teorias de internacionalização desenvolvidas por autores de diferentes correntes teóricas podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: a abordagem com base em critérios econômicos e aquela com base na evolução comportamental, bem como uma terceira abordagem mais recente.

2.3.1. Abordagem econômica

A abordagem econômica leva em conta tendências macroeconômicas nacionais e internacionais, e a competitividade da indústria internacional.

Para entender sobre a abordagem econômica, faz-se necessário abordar o que foi discutido no livro clássico “A riqueza das nações” de Adam Smith (1776). O autor defende que cada país deveria focar seus esforços nos produtos e serviços que podem produzir a custos mais baixos, e trocar seus excedentes de produção por produtos que custem menos em outros países.

Portanto, existência do comércio internacional com base nas diferenças de preços relativos dos bens leva à criação, de condições de oferta e demanda.

A teoria da vantagem competitiva de Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, e trouxe outros fatores importantes para serem pensados nessa abordagem. Fatores de produção básicos, diferenças tecnológicas, diferenças de qualidade e métodos de concorrência, são importantes aspectos a serem pensados ao considerar o investimento em internacionalização.

Segundo Buckley e Hashai (2005), o foco dos estudiosos da abordagem econômica está nas vantagens obtidas a partir da internalização das atividades externas da empresa durante a sua expansão internacional. De acordo com os autores, nessa abordagem as empresas escolhem o modo de servir ao mercado estrangeiro avaliando os custos das diferentes transações e selecionando aquele que minimize os custos gerais.

Nessa perspectiva de abordagem estão inseridas as seguintes teorias: a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização, e o Paradigma Eclético (DIB; CARNEIRO, 2006).

2.3.1.1. Teoria do poder de mercado

Hymer (1976) foi o precursor das teorias de internacionalização no período pós Segunda Guerra Mundial. Com base na teoria da firma, de Coase (1937), o autor

acreditava que a firma é agente de poder de mercado, que visa o controle de empresas em outros países para remoção da competição.

Para o autor, o controle das firmas era feito através de fusões, aquisições e desenvolvimento de melhorias em processos e crescimento de suas capacidades, de forma a aumentar a participação, utilizando uma vantagem única e assegurando assim o retorno do investimento. O investimento direto externo é motivado por atividades domésticas, e não somente retorno do investimento e de capital (VARANDA; SOARES, 2010).

A teoria do poder de mercado de Hymer aborda o fluxo de capital nas operações internacionais e tem como força motora o alargamento das redes de colusão e das restrições à concorrência de cada mercado.

2.3.1.2. Teoria do ciclo de vida do produto

A teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966) postula que as inovações ocorrem devido a demanda do mercado doméstico, e diz que existe um ciclo de vida para os produtos.

O ciclo de produto, de acordo com o autor, tem três fases: (1) introdução: onde há o lançamento do produto em países ricos; (2) crescimento: onde o produto é difundido para países estrangeiros, e imitam produtos dos países ricos; e (3) maturação: na qual a produção é padronizada e a tecnologia estabilizada, com países menos desenvolvidos entrando na corrida pela exploração das vantagens de custo.

Vernon (1966) explica que é no estágio de maturação, que a empresa busca as reduções de custo, transferindo a produção para países em desenvolvimento, pois estes têm mão de obra mais barata. Ou seja, as empresas seguem em busca de locações de menores custos quando as tecnologias já estão estáveis. As vantagens comparativas dos países se alteram ao longo do tempo de acordo com o dinamismo da tecnologia.

O conceito teórico de ciclo de vida do produto é importante, pois explica a deslocalização das empresas multinacionais de países mais desenvolvidos para países menos desenvolvidos (DIAS, 2007).

2.3.1.3. Teoria de Internalização

A teoria de internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1976), prega que as empresas realizam internamente as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, ou seja, são aproveitadas as oportunidades geradas pelo mercado imperfeito.

Para os autores, a internalização ocorre quando uma empresa adquire uma estratégia que possibilita que a empresa minimize custos de transação explorando melhor as capacidades subutilizadas da empresa – como habilidades gerenciais e tecnológicas (BUCKLEY; HASHAI, 2005; CASSON; DARK; GULAMHUSSEN, 2009).

Estas competências diferenciadas são denominadas fatores específicos, e lhes garantem superioridade face à concorrência. Segundo esta teoria, quando a internalização das operações ocorre além das fronteiras, ocorre o processo de internacionalização, resultando as multinacionais.

Mas para isso acontecer, a empresa deve crescer internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos, procurando integrar processos vertical ou horizontalmente. Portanto, a decisão de internacionalização é uma decisão baseada na redução de custos.

2.3.1.4. Paradigma eclético ou Paradigma OLI

Dunning (1977, 1998, 2000) desenvolveu o Paradigma de OLI integrando as teorias existentes sobre internacionalização, incluindo conceitos da Teoria das Imperfeições de Mercado (vantagem comparativa da empresa), da Teoria da Internalização (vantagem de internalização) e da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização).

Para o autor, analisar quais eram os diferenciais que a firma possuía era essencial para que a empresa pudesse entrar em um país com a estratégia mais adequada, de forma a internacionalizar a sua produção quando isso lhe der o melhor retorno advindo de vantagem única.

O autor acredita que o processo de internacionalização produtiva está vinculado ao aproveitamento pela empresa de vantagens competitivas relativas a três pilares: (1) propriedade (O – *ownership*); (2) localização (L - *location*) e, (3) internalização (I - *internalization*); formando assim o Paradigma OLI.

A vantagem de propriedade está ligada a detenção de ativos específicos ou complementares, tais como diversificação de produtos, tecnologia superior protegida ou não por patentes, ou economias de escala. A vantagem de localização é propiciada pela localização da planta em locais de menores custos de transportes, mão de obra e recursos. A internalização prevê a possibilidade de minimização de custo de transação, informação assimétrica e redução da incerteza do comprador ou vendedor.

Esta teoria tem um valor explicativo muito forte para empresas globais, pois através da identificação das vantagens em termos de internalização, é possível determinar o modo de entrada mais adequado (DIAS, 2007).

Quadro 1 – O modelo de escolha do modo de penetração de Dunning

Modos de penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: JP Le Maire (1999, p. 130) *apud* Spers (2007, p. 69)

2.3.2. Abordagem comportamental ou organizacional

Essa abordagem considera o homem comportamental ao invés do homem econômico. Para Dib e Carneiro (2006), esse enfoque é no processo de internacionalização que depende das atitudes, percepções e comportamento dos

tomadores de decisão, que são orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

Essas abordagens são subseqüentes evoluções das teorias comportamentais que surgiram nos países nórdicos, que tiveram muitas empresas locais que expandiram para outros mercados como estratégia de crescimento, devido a baixa densidade demográfica dos países (KHAUJARA, 2010).

As teorias de base comportamental enfatizam a complexidade deste fenômeno ressaltando a importância do aprendizado, repleto de erros e acertos, são elas: Modelo de Uppsala e a Escola Nórdica de Internacionalização de Empresas.

2.3.2.1. Modelo de Uppsala

Os pesquisadores Johanson e Vahlne (1977) da Universidade de Uppsala encontraram inspiração na teoria de crescimento da firma de Penrose (1959), a teoria comportamental de Cyert e March (1963), e a teoria de comportamento de Aharoni (1966).

A Escola de Uppsala enfatiza a estratégia de entrada por etapas como a mais adequada para a internacionalização de uma organização, devido a existência de uma escala de comprometimento para os diferentes modos de entrada em um país estrangeiro. Para os autores, o conhecimento é advindo gradativamente das experiências das empresas e é fator crítico para escolha de oportunidades.

O processo gradual inicia-se na exportação por terceiros, passando para a exportação direta, licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras, o *franchising*, a instalação de subsidiárias (começando com escritórios, e posteriormente com unidades de produção), e por fim, a instalação de um centro de pesquisa.

Outro aspecto muito importante abordado nesse modelo é a distância psíquica. Para os autores, a empresa escolhe inicialmente os mercados com similaridades, ou seja, mercados que mais se assemelhem ao seu mercado atual, julgando assim um

negócio de menor risco, pois é fundamental o conhecimento do mercado para qual deseja expandir.

Por distância psíquica, compreende-se “nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro” (HEMAIS; HILAL, 2002).

Como crítica, Hemais e Hilal (2002) consideram que o modelo não aborda à crescente homogeneização das culturas, dos gostos e padrões de vida, bem como as informações resultantes da globalização, fatores esses que colocam em causa o conceito de distância psíquica.

2.3.2.2. Escola Nórdica de Internacionalização da Firma

Andersson (2000) propõe uma evolução teórica dos modelos de internacionalização já conhecidos, ao afirmar a necessidade e importância da figura do empreendedor.

O autor diferencia esse empreendedor em três tipos: (1) Técnico – aquele que introduz novo produto ou método de produção; (2) Marketing – aquele que abre novos mercados; e (3) Estrutural – aquele que modifica a organização da indústria.

Para essa vertente da teoria comportamental de internacionalização, o indivíduo – executivo – é o fator mais importante na escolha do modo de entrada, para isso, o autor introduziu o conceito de redes de relacionamento – *networks*.

2.3.3. Empresas ‘Born Global’

A partir dos anos 90, pesquisadores começaram a analisar o aparecimento de empresas que se internacionalizavam muito jovens, às chamadas *Born Globals*. Essas empresas fugiam dos modelos tradicionais de internacionalização propostos até então, adotando uma abordagem de internacionalização imediata, e concorrendo

diretamente com as empresas mais estabelecidas no mercado internacional (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Impulsionadas pela internet e pelo processo de globalização, as empresas *Born Globals* passam a atuar no mercado rapidamente, expandindo suas operações para o mercado externo em menos de dois ou três anos após sua fundação, e sem ainda estarem consolidadas no mercado interno (DIB, 2008).

Para Dib (2008), os recursos disponíveis na empresa e as necessidades dos consumidores são fatores chave para o sucesso de uma *Born Global* no mercado, que apesar de correrem riscos de incerteza, se aproveitam do novo ambiente de negócios que delimitaram os critérios de tempo e espaço.

Knight (1997) e Knight e Cavusgil (2004) propuseram os seguintes critérios para definir empresas *Born Global*: (1) medida de tempo: tempo entre a fundação da empresa e o início das operações internacionais, e a velocidade de desenvolvimento da atividade no exterior; (2) medida de escala: extensão das operações internacionais da empresa e parcela do faturamento da empresa que é o fruto de operações internacionais; e (3) medida de extensão de mercado: operação em diversos países desde o início das operações internacionais.

As principais características das empresas *Born Global* apresentados por Dib (2008) é, além do início do processo de internacionalização, a relevância das atividades internacionais da empresa, o modo de entrada flexível e tipicamente ativo, a abrangência geográfica, o escopo das atividades internacionais, as motivações para internacionalização devem ser claras e proativas, e uma dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico.

O Quadro 2 a seguir foi montado pelos pesquisadores Hemais e Hilal (2002) e apresenta, de maneira resumida, os principais pontos defendidos pelas mais conhecidas teorias de internacionalização.

Quadro 2 – Principais Teoria de Internacionalização da Empresa

Enfoque	Teoria	Principal autor	Idéia básica	Força motora
Econômico	Poder de mercado	S. Hymer	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas	Alargamento das collusive networks e restrições à concorrência em cada mercado
	Ciclo do produto	R. Vernon	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.	Procurar locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis
	Internalização	P. Buckley & M. Casson	Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.	A expansão ou contração da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com os custos da coordenar diretamente as transações
	Paradigma eclético	J. Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I)	Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa
Organizacional	Escola de Uppsala	J. Johansson & J.E. Vahlne	Distância psíquica, internacionalização incremental e networks	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre nova localização
	Escola Nórdica	S. Andersson	Empreendedorismo	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internalização da firma

Fonte: Hemais e Hilal (2002)

2.4. Processos de internacionalização

O atual momento da economia mundial é caracterizado por um aumento da competição entre empresas, à medida que economias nacionais abrem-se aos investimentos externos e novos concorrentes entram em diferentes mercados. Existem várias possibilidades de processos de entrada para atuação no mercado exterior, e os aspectos de cada um devem ser analisados com cuidados pelas organizações.

O aumento da qualidade e escopo das informações disponíveis ao consumidor faz com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos, o que aumenta a necessidade de adaptação a esse ambiente de acirrada competição (OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999). Dessa forma, a adoção da melhor estratégia de internacionalização é essencial para definir o posicionamento no mercado e ser mais competitiva no país de atuação.

A escolha do melhor processo varia de acordo com características próprias das firmas e da percepção quanto a oportunidades e ameaças existentes no exterior e ao longo do tempo (HEMAIS. HILAL, 2004). Cerceau e Lara (1999) acreditam que a escolha da estratégia de internacionalização depende principalmente de experiências vividas pela empresa no passado e de vantagens competitivas presentes, vinculadas à realidade e aos aspectos culturais, econômicos e sociais do país de origem.

Nesse momento, a consolidação da imagem da empresa é uma das ações determinantes para o seu sucesso no comércio internacional, além do conhecimento das características específicas do mercado que deseja atender e da manutenção da qualidade percebida pelo cliente (RANGEL *et al*, 2008).

A internacionalização de uma empresa é um amplo fenômeno que compreende desde a exportação de produtos e serviços, até a sua produção no mercado externo, passando por fases intermediárias em crescente comprometimento com esse mercado (BOSSA; LAMPKOWSKI, 2009). Várias modalidades de integração são incluídas com a economia internacional: parcerias; acordos de cooperação; transferência de tecnologia, havendo, portanto, vários caminhos alternativos e diversas fases no processo de internacionalização.

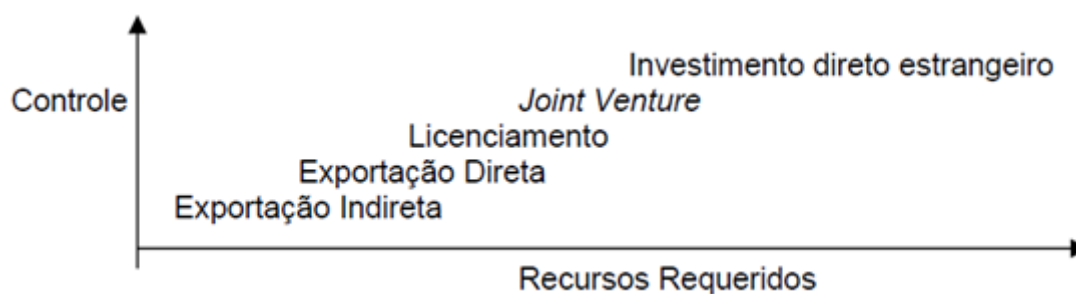
Portanto, os modos de entrada de uma organização em outros mercados são: exportação por meio de terceiros ou diretamente; licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras; *franchising*; contratos de produção ou de serviços; joint-venture; fusões e aquisições e divisões no exterior (*greenfield*), com instalação de subsidiárias ou escritórios próprios (voltados à comercialização, instalação de subsidiária ou unidade de produção) e centro de pesquisa (KHAUUAJA; TOLEDO, 2011).

Segundo Loureiro (1990), as empresas utilizam de duas estratégias ao definir qual a melhor forma de internacionalização, uma voltada para a internacionalização sem investimento direto do exterior, e a outra com investimento direto no exterior. A primeira é referente aos acordos de licença, exportação, franquia ou contrato de gestão. A segunda consiste em subsidiárias (comercial, de produção ou mista), *joint-venture*, alianças estratégicas ou projetos especiais.

Existem diferentes abordagens aos processos de internacionalização das empresas. Mações e Dias (2001) colocam que a internacionalização são decisões estratégicas, que envolve a identificação dos produtos a colocar nos mercados internacionais, os mercados a atingir e os modos de acesso e de presença mais adequados. Ou seja, para os autores, assim como para Anderson e Gatignon (1986), a estratégia do modo de entrada mais eficiente é um *trade-off* entre o controle e o custo do comprometimento dos recursos.

Grande parte das empresas deseja possuir controle sobre as operações, podendo estar em qualquer item do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 1998). O nível de controle está fortemente correlacionado com o volume comprometido de recursos, no qual quanto menor o volume de recursos investido, menor será o controle (KOTABE; HELSEN, 2000).

Figura 1 – Características chaves do modo de entrada



Fonte: Osland, 2001, p. 155.

A exportação é o modo mais utilizado pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (SALOMON; SHAVER, 2005), isto porque, ao contrário de outros modos de entrada no mercado externo, é o que exige menor comprometimento de recursos organizacionais, oferece maior flexibilidade das ações de gestão e envolve menos riscos do negócio (DUNNING, 1980).

De acordo com Simões (1997), exportação é o modo de operação em que produtos são vendidos num país diferente onde são fabricados. A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais (MDIC, 2014).

A atividade de exportar pressupõe uma boa postura profissional, conhecimento das normas e versatilidade. A internacionalização através da exportação tem vantagens quanto à diminuição da carga tributária nas operações do mercado interno, e os incentivos fiscais (MDIC, 2009).

Segundo Czinkota (2001), as empresas que iniciam sua internacionalização através da exportação direta, têm muitas oportunidades pela frente. Ele afirma que “elas aprendem mais rapidamente as vantagens competitivas dos seus produtos e podem, portanto, expandir-se com mais rapidez” (CZINKOTA, 2001, p. 84). Além disso, elas têm a habilidade de controlar melhor suas atividades internacionais, fazendo com que se tenha um maior crescimento e sucesso internacional.

Outra forma de internacionalização muito utilizada por empresas brasileiras é o *franchising*, que consiste na abertura de franquias no exterior. Neste modelo, o

franqueador concede ao franqueado o direito de uso de nome, marca registrada, *know-how* e serviços (formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado, concepção de espaço), mediante o pagamento de *royalties*.

As vantagens da franquia são bilaterais, pois o franqueado usufrui da reputação da marca, não se preocupando e não tendo o risco de iniciar um novo negócio; e para o franqueador, a possibilidade de expansão do seu negócio para outros países, sem a preocupação de encargos e recebendo o pagamento pela concessão dos direitos ao franqueado (GASPERIN; REICHELT, 2009).

O investimento direto no exterior é ainda uma estratégia pouco utilizada pelas empresas brasileiras do setor de moda, isso porque a abertura de lojas próprias no exterior exige um alto grau de investimento.

Segundo Kotler e Keller (2006), o investimento direto no exterior oferece vantagens e desvantagens. Ao optar por essa estratégia, a empresa garante vantagens como o fortalecimento da imagem no país que ingressou, criação de empregos, e relacionamento com o governo, clientes e fornecedores locais, além de reduzir os custos de transação (GASPERIN; REICHELT, 2009; HENNART, 1982). Porém, de acordo com Kotler e Keller (2006), a principal desvantagem do investimento direto é a exposição do investimento a grandes riscos, como a desvalorização da moeda local, mercados desfavoráveis ou expropriações.

De acordo com Buckley e Casson (1998), existem duas variáveis interdependentes que devem ser consideradas para a escolha do modo de entrada da organização em outro país: a localização e o modo de controle.

O primeiro aspecto refere-se à escolha do país e região para qual serão expandidos os negócios. Ao tomar essa decisão, Bradley e Gannon (2000) evidenciam duas estratégias que devem ser levadas em conta: a diversificação de mercados ou a concentração de mercados. Ao optar pela diversificação de mercados, o objetivo é alcançar um alto retorno, com baixo comprometimento de recursos em mercados diferentes. Quando a empresa elege a estratégia de concentração, é necessário um alto nível de esforço em poucos mercados, buscando obter presença significativa nos mesmos.

Tendo a empresa definido o processo, é necessário escolher o controle que será usado nas operações. Dentre os modos, pode se destacar: (i) exportação, em que a localização da organização e controle administrativo é em seu país de origem; (ii) licenciamento, em que a localização é fora do país de origem e contratualmente controlada e (iii) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Quando a organização define o modo de controle e a localização, acabam por definir também a forma de entrada da organização no país exterior (KHAUJA; TOLEDO, 2011).

Root (1994) diz ser possível prever como as empresas alteram os seus modos de entrada ao longo do tempo, pois sua preferência vai para os modos que lhes proporcionem um maior controle das operações. Assim, empresas vão se envolvendo em operações com maior controle e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência vão melhorando.

Uma importante questão referente a qualquer produto é se ele tem potencial para expansão para outros mercados. Segundo Keegan e Green (2003), os profissionais de marketing das empresas necessitam analisar se os produtos têm condições de serem lançados em outros mercados, impondo que o que é aceito por um país será aceito em outro lugar. Os produtos internacionais apresentam menos sensibilidade ambiental do que os de consumo, por isso os fabricantes devem ficar atentos às possibilidades de expansão (KEEGAN; GREEN, 2003).

Para que uma marca se torne global, esta deve ser de fácil pronúncia, sobretudo quando empregada em outros idiomas (STREHLAU, 2007). A marca não só identifica o país, a identidade corporativa e os valores tangíveis e intangíveis, mas torna inconfundíveis as empresas possuidoras de produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Churchill e Peter (2005), para que a marca se estabeleça no mercado é preciso manter esforços para que ela passe uma imagem de um produto confiável, de qualidade, de consciência do nome e da associação positiva, incentivando assim novos compradores e mantendo também os clientes fiéis. Sendo assim os profissionais de marketing trabalham tanto para desenvolver este valor

como para manter e proteger, canalizando seus esforços na constante melhoria da imagem da marca (STREHLAU, 2007).

2.5. Fatores de Competitividade

De acordo com Freire (1997), a internacionalização de uma empresa resulta da extensão das suas estratégias de produtos-mercados para outros países, pelo que um processo de internacionalização deve ser enquadrado, tendo atenção às competências e vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa no seu mercado doméstico. Por esta razão, esse estudo visa analisar fatores que possibilitam o crescimento sustentado das empresas de moda praia, e que são determinantes para a sua competitividade.

LeMaire (2000) define as vantagens concorrenciais como um conjunto de atributos de um produto ou marca que lhe conferem superioridade face a concorrência, distinguindo vantagens concorrenciais internas e externas. As externas resultam da diferenciação do produto, possibilitando a prática de preços *premium*. As internas advêm de uma mais favorável matriz de custos de produção, resultando em menores custos do produto comparativamente aos da concorrência. Para este autor, estes dois tipos de vantagens são muitas vezes incompatíveis.

Para Viana e Hortinha (2005) as vantagens competitivas de uma empresa advêm de sua capacidade de concorrer com sucesso com empresas estrangeiras no território destas, em países terceiros ou no mercado doméstico, e exigem-lhe deter a capacidade de reagir a alterações na envolvente (tecnológicas, de procura e económicas). Assim, estas vantagens podem resultar do seu tipo de produtos, da sua orientação tecnológica, e dos recursos.

Segundo estes autores, as vantagens competitivas de uma empresa devem ser analisadas em nível de sua cadeia de valor, desde o desenvolvimento do produto ao serviço pós-venda.

Em um estudo inicial realizado sobre fatores que tornam as empresas competitivas entre si, o autor Porter (1986) se destaca no assunto, e afirma que para ser bem sucedida a empresa deve ter suas dimensões estratégicas alinhadas e

consistentes, sendo estas dimensões indicadas a seguir: (1) Especialização da Empresa; (2) Diferenciação das marcas; (3) Política de canal; (4) Qualidade do produto; (5) Liderança tecnológica; (6) Posição de custo; (7) Atendimento; e (8) Política de preço. Todas essas dimensões citadas fazem com que a empresa obtenha vantagens competitivas e ajuda a determinar seu sucesso ou fracasso no setor que atua.

De acordo com Kotler (2000) uma empresa pode conquistar uma vantagem competitiva através da adequada gestão do produto, nomeadamente diferenciando o produto entre si, os serviços associados a este, a sua imagem, pessoal e distribuição.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (1997), a base de uma vantagem competitiva é formada pelas diferenças nos recursos que uma empresa possui, com uma relação a seus concorrentes, assumindo que cada organização é uma coleção de recursos e capacidades únicos, que fornece a base para as suas estratégias e é a fonte primária de seus retornos. Sendo assim, as diferenças entre os desempenhos de diferentes empresas são direcionadas, primeiramente, pelos recursos e capacidades de cada empresa, e não pelas características estruturais da indústria.

Temporal (2001) listou alguns pontos que podem ser aplicáveis a marcas brasileiras que buscam obter vantagens competitivas no mercado externo, como: (1) estabelecer a identidade da marca antes de lança-la no mercado; (2) construir primeiramente a marca do país de origem; (3) selecionar cuidadosamente parceiros de negócios; (4) adaptar-se a culturas e preferências locais, quando necessário; (5) garantir a consistência no posicionamento da marca em todos os lugares; (6) prepara-se para investimento de longo prazo; e (7) manter-se fiel aos valores da marca em todas as atividades de marketing.

Silveira *et al* (2011) elaborou o quadro abaixo referindo-se aos fatores internos e externos que são determinantes para a internacionalização de uma franquia. Porém, avaliando o quadro, os fatores podem ser considerados para os demais modos de entrada, devido a sua abrangência de todos os tópicos citados anteriormente, que foram revisados na literatura.

Quadro 3 – Fatores Internos e Externos Determinantes da Internacionalização

Categoria	Sub-categoria	Fatores Determinantes	Literatura
Fatores Internos	Marca da Empresa	Quanto maior o valor da marca, maior a propensão à adoção de franquias no exterior	Contractor e Kundu (1998); Sashi e Karuppur (2002); Doherty (2007)
		Busca do aumento do valor da marca via presença internacional	Contractor e Kundu (1998); Khauaja (2009)
	Características dos Tomadores de Decisão	Conhecimento acumulado e experiência no mercado internacional	McIntyre e Huszagh (1995); Contractor e Kundu (1998)
		Personalidade empreendedora	Welch (1989); Marques, Merlo e Lucchesi (2005)
		Experiência internacional do franqueador	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Shane, (1996), Sashi e Karuppur (2002); Doherty (2007); Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992); Rocha, Borini e Spers (2010)
	Produto	Quanto maior a necessidade de adaptação do produto à localidade internacional, maior propensão à franquias	Sashi e Karuppur (2002)
		Posse de um produto capaz de ser reconhecido como de qualidade superior no mercado externo	Welch (1989); Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992); Dunning, Pak e Beldona (2007); Rocha, Borini e Spers (2010)
	Recursos Financeiros e de Gestão	Acesso a recursos financeiros e de gestão	Huszagh, Huszagh e McIntyre (1992)
		Quanto maior o nível de investimento necessário, maior propensão a utilização de franquias no exterior (divisão dos custos)	Sashi e Karuppur (2002); Marques, Merlo e Nagano (2009)
Fatores Externos	Rede de contatos (Network)	Contatos de negócio em mercados internacionais	Rocha, Borini e Spers (2010)
		Assistência do governo e/ou de associações de classe	Khauaja (2009)
	Abordagem Reativa	Seleção da firma por terceiros para atividade de franqueamento no exterior	Welch (1989), Welch (1990), Doherty (2007)
	Características do Mercado Doméstico	Esgotamento do potencial do mercado interno	Welch (1990), Eroglu (1992), Hoffman e Preble (2001); Elango (2007)
	Distância geográfica e cultural	Alta distância geográfica e cultural entre franqueador e franqueado	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995); Erramili, Agarwal e Dev (2002), Sashi e Karuppur (2002); Quinn e Alexander (2002); Moore et al (2004)
	Risco	Alto grau de incerteza dos países (risco político e econômico)	Fladmoe-Lindquist, Jacque (1995), Shane (1996); Contractor e Kundu (1998), Sashi e Karuppur (2002); Alon e McKee (1999); Hoffman e Preble (2001)

Fonte: Adaptado de Silveira *et al* (2011)

3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

É recente o movimento de um pequeno e crescente número de empresas procedentes de países em desenvolvimento no grupo de maiores empresas multinacionais do mundo (GHOSHAL *et al.*, 2000).

Segundo Barreto e Rocha (2001), as empresas brasileiras são entrantes tardias no processo de internacionalização de empresas, por ter iniciado suas atividades apenas na década de 60. Entre os anos de 60 e 70, as atividades de internacionalização eram essencialmente comerciais, concentradas na exportação de bens e serviços, e apenas no final dos anos 70 e início dos anos 80 que ocorreu a formalização de Investimentos Diretos Externos (FRANCISCHINI, 2009).

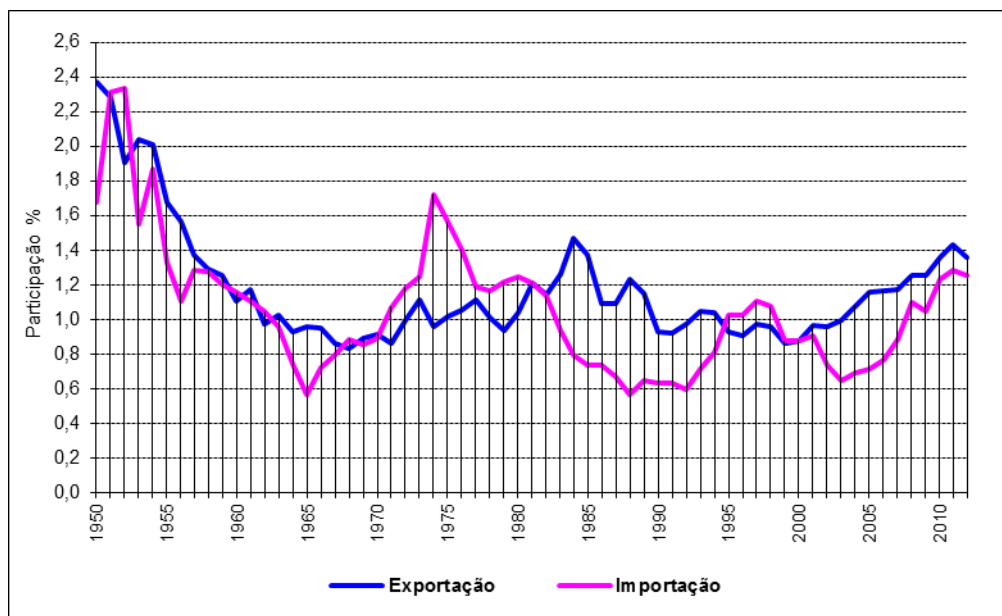
Durante a década de 90 ocorreu de fato a intensificação da internacionalização, porém ainda existia uma forte relação entre as atividades de exportação e a escolha de localização do IDE. As empresas procuravam abrir unidades de produção em países que já possuíam acordos comerciais através das exportações, diminuindo assim as fronteiras de mercado (VARANDA; SOARES, 2010).

Kupfer (2006) discorre sobre a importância da abertura comercial e financeira brasileira, e da estabilização monetária, que dinamizaram os investimentos propelidos pelo avanço regional, em especial do Mercosul. Cyrino e Barcellos (2006) acrescentam a importância da drástica redução das barreiras tarifárias e comerciais, e da queda do ritmo de crescimento da economia doméstica.

Os fatores mencionados anteriormente impulsionaram as empresas brasileiras, que começaram a orientar suas estratégias empresariais para outros países, seja intensificando as exportações ou investindo em novas subsidiárias comerciais ou de produção. Assim, o tema internacionalização passou a ocupar maior espaço na agenda estratégica dos dirigentes, envolvendo níveis de investigação e comprometimento mais significativos como forma de complementar à exportação.

Historicamente, a participação do Brasil no comércio internacional tem sido relativamente baixa, representando em 2012 apenas 1,36% das exportações e 1,26% das importações mundiais.

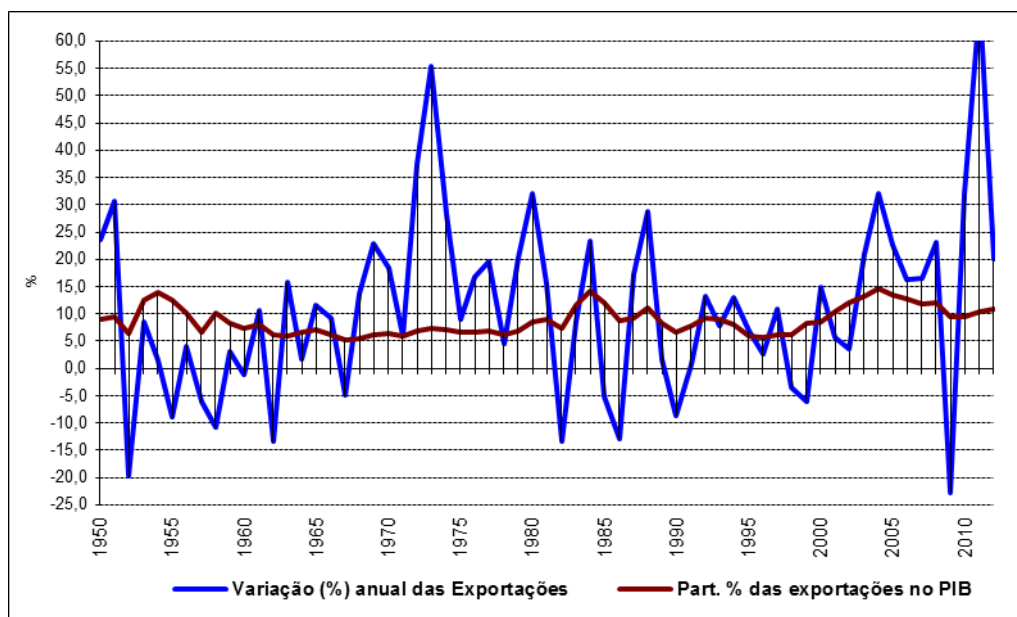
Gráfico 2 – Participação % do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais (1950-2012)



Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (2014)

A participação das exportações no PIB brasileiro tem aumentado nos últimos anos, embora ainda seja relativamente baixo, em torno de 10,8% em 2012, conforme apresentado no Gráfico 3.

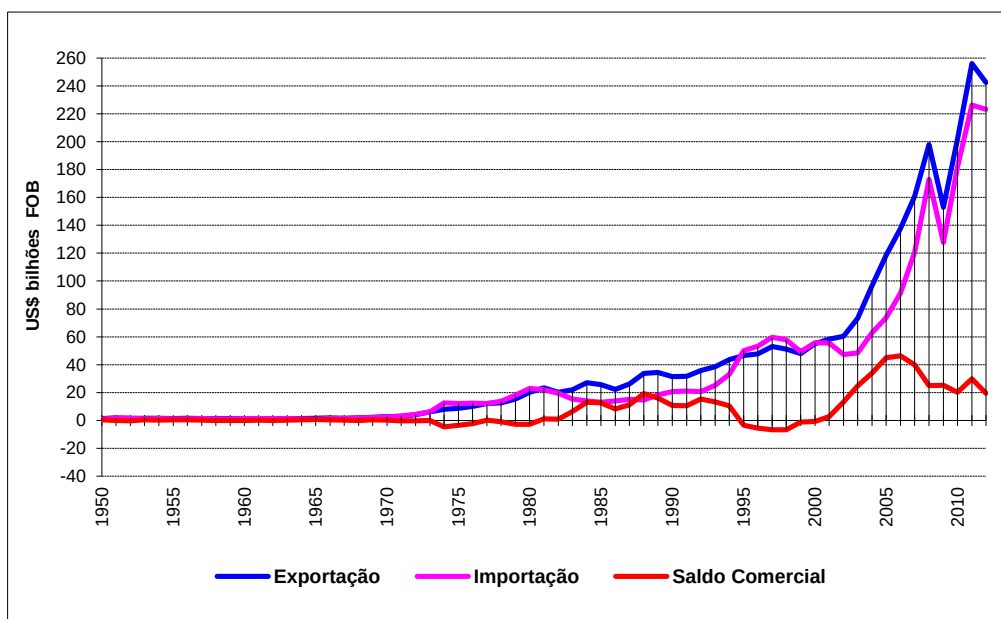
Gráfico 3 – Variação (%) Anual das Exportações e Participação (%) das Exportações no PIB (1950-2012)



Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (2014)

Apesar da baixa representatividade de representação no PIB brasileiro, a balança comercial brasileira têm registrado superávits seguidos desde 2001. Isso demonstra que o Brasil tem avançado em suas exportações, dado importante para a continuação desse trabalho.

Gráfico 4 – Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2012 - US\$ bilhões FOB



Fonte: Secretaria do Comércio Exterior (2014)

No entanto, um dado agravante deve ser mencionado, que em 2013 a balança comercial brasileira teve superávit de US\$ 2,56 bilhões, o pior resultado para um ano fechado desde 2000.

Segundo a Fundação Dom Cabral (1996), há fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização das empresas brasileiras, como fatores macroeconômicos e as características individuais. Além de fatores macroeconômicos, as empresas são motivadas por necessidade e carências que devem ser atendidas.

De acordo com a Secretaria de Comércio Exterior do MDIC, caso a presença dos produtos brasileiros continuem crescendo no ritmo desse século, o país tem chances de ser, em 2020, um dos dez maiores exportadores mundiais, com vendas próximas a 500 bilhões de dólares anuais, as quais foram citadas por Silvestrini (2008).

Para Spers (2007), quando comparado às empresas brasileiras com os grandes competidores internacionais, existe uma grande desvantagem em relação às economias de escala, isso porque os valores de venda e ativos da maioria delas são inferiores. Além disso, outro fator que é citado pela autora é a dificuldade que as empresas brasileiras encontram com a língua inglesa e a pouca experiência internacional dos executivos, conselheiros e proprietários.

Ao analisar as razões pelas quais as empresas brasileiras não se internacionalizam, Rocha (2003) conclui que isso ocorre em razão de quatro fatores: (1) geográfico, caracterizado por fronteiras demarcadas por intransponíveis obstáculos naturais; (2) ambiental, em que predominam questões relativas aos macroambientes político e econômico; (3) motivacional, em razão da existência de um grande mercado doméstico que inibe a motivação para internacionalizar-se; e (4) cultural.

Quanto ao fator cultural, Rocha (2003) ressalta que a orientação dos brasileiros, de forma geral, tende a ser predominantemente local. Além disso, afirma que, segundo as teorias da distância cultural, os brasileiros tendem a possuir uma auto-imagem em que se vêem mais distantes do que próximos da maioria dos povos, à exceção dos latino-americanos e portugueses. Essas ponderações evidenciam o modo com que as questões culturais são importantes e, no caso brasileiro, parecem entraves no processo de internacionalização de empresas. Além disso, fica claro nesse estudo que a falta de políticas consistentes para a inserção do país no mundo globalizado dificulta a internacionalização de nossas empresas.

Em um estudo cujo objetivo era fazer uma revisão dos diversos trabalhos brasileiros sobre o tema, Rocha *et al* (2007) identificaram motivos para a internacionalização por meio de IDE de empresas brasileiras: desejo de crescimento, apoio às suas próprias atividades de exportação, acesso a recursos e ativos estratégicos, acesso a mercados protegidos, possibilidade de seguir os passos dos clientes internacionalizados, vontade dos dirigentes, oportunidades inesperadas (empresas procuradas por terceiros, sem intenção estratégica de se internacionalizarem), e valorização da marca, inclusive no mercado doméstico.

No que tange aos modos de entrada, embora haja exceções (VEIGA; ROCHA, 2003), muitos autores (BARRETO; ROCHA, 2003; MELLO; ROCHA, 2003; CYRINO *et al*, 2005; KOVACS; OLIVEIRA, 2008; SOARES, *et al*, 2008) verificaram que as empresas brasileiras costumam adotar o modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLE, 1977): elas começam com a exportação para países com menor distância cultural, mais próximos psiquicamente. Esse processo ocorre, muitas vezes, de maneira passiva, ou seja, elas recebem pedidos inesperados de clientes de outros países.

Empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais estão mais preparadas para entrar em mercados internacionais por meio de unidades de produção própria, escritórios de comercialização e alianças estratégicas com parceiros internacionais (CYRINO; OLIVEIRA JR., 2002). Quando isso ocorre, há uma preferência por subsidiárias de controle integral e é feita uma opção pela internalização, possivelmente em decorrência das características culturais do brasileiro, que não divide poder de controle facilmente (ROCHA *et al*, 2007).

Dentre as dificuldades defendidas por Khauaja (2010), estão a tradição de economia fechada, o mercado interno forte, os problemas de infra-estrutura, gargalos burocráticos, dificuldade de acesso ao financiamento e a falta de políticas governamentais consistentes e eficazes para incentivar a internacionalização, o que, contudo, está mudando aos poucos.

Kovacs e Oliveira (2008) revelaram que grande parte das empresas brasileiras encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização e tem adotado uma abordagem gradualista, com investimento inicial em opções de menor risco por exigirem menor investimento de recursos – o modo de entrada mais usual é a exportação direta ou indireta.

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), apesar dos grandes progressos que as empresas têm realizado na conquista de mercados globais, existem grandes obstáculos a serem enfrentados para adquirir vantagens competitivas.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo é explicado sobre a escolha da metodologia deste trabalho.

4.4. Definição das perguntas de pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar o processo de internacionalização de empresas de moda praia brasileiras, através de estudo de caso na empresa Cia Marítima. Para atingir tal objetivo, foram observados os vários aspectos que influenciaram na sua decisão, a adaptação dos produtos, as vantagens competitivas no exterior e a receptividade da marca brasileira.

As seguintes questões são importantes e foram apontadas por Rubim (2006) e devem ser respondidas no final desse estudo:

1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa?
2. Como foram escolhidos os mercados externos de atuação das empresas?
3. Como foi feita a escolha do modo de entrada? Que aspectos foram levados em consideração?
4. Ocorreu adaptação do produto? Como foi feita?
5. Como foi a receptividade da marca brasileira?

Como complemento, e objetivando responder a pergunta de pesquisa desse estudo, a seguinte pergunta vem complementar o estudo:

6. Quais são os fatores contribuíram para que a marca pudesse ter sucesso na internacionalização?

4.5. Definição da metodologia

A metodologia escolhida para o presente trabalho foi baseada no estudo feito por Guilherme Alt de Araujo, em sua tese de mestrado no Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O estudo foi orientado pela Profa. Dra. Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, importante autora e pesquisadora de internacionalização de empresas brasileiras.

Com o título “Internacionalização da Moda Praia Brasileira: um estudo de casos sobre a importância das *networks* e dos empreendedores nos processos de internacionalização”, Araujo (2011) estudou os processos de internacionalização, desenvolvimento das redes interpessoais e a importância individual de cada empreendedor para o desenvolvimento dos negócios internacionais. Para isso, foram selecionadas duas empresas (Marajoara e Banco de Areia) para realização do estudo de casos, e foram dirigidas entrevistas com profissionais dessas empresas.

Desta forma, o estudo de caso é um método qualitativo muito útil quando se deseja analisar um fenômeno amplo e complexo, e deve ser utilizado para obtenção de dados em profundidade e com detalhes acerca de um assunto onde o corpo de reconhecimento é insuficiente para permitir a proposição de questões casuais (BONOMA, 1985 *apud* ARAUJO, 2011) – como é o caso específico dessa monografia.

Quando se opta por fazer uma pesquisa qualitativa, o pesquisador abre mão, conscientemente, de transformar seus conhecimentos e achados em leis e explicações generalizáveis (MALHOTRA, 2006). A pesquisa qualitativa se caracteriza por ser emergente ao invés de pré-configurada, e é fundamentalmente interpretativa.

Yin (1989) apontou que a característica que distingue o estudo de caso de outros tipos de pesquisa científica seria o fato de ele lidar com uma variedade de fontes de dados e manter características holísticas. A riqueza dos detalhes obtidos através do estudo de caso é necessária para os estudos de internacionalização devido à carência de estudos nesta área.

Os estudos de caso, como método de pesquisa, já vem sendo utilizado há décadas no campo da Administração de Empresas, e para Yin (1989) a aplicabilidade deste método depende de três condições: o tipo de pergunta da pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos e se o foco se direciona para fenômenos contemporâneos ou históricos.

Baseado nessas caracterizações do método e no estágio ainda preliminar em que se encontra o conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, principalmente no que se diz respeito ao setor têxtil-

confeccionista, acredita-se na adequação do método do estudo de caso a presente pesquisa.

Sendo assim, mesmo sem conseguir explorar todas as facetas do objetivo de estudo, esta pesquisa possibilitará identificar variáveis que foram levadas em consideração por empresas brasileiras de moda praia na decisão de internacionalizar, com intuito de validar os fatores de competitividade que elas consideram mais importantes para sucesso na estratégia, visando, ainda, levantar hipóteses que possam servir a futuros estudos sobre o tema.

4.6. Seleção do caso

A seleção do tema seguiu uma sequência lógica de escolhas, baseado na importância do tópico deste trabalho – sendo a primeira delas o desígnio tema internacionalização de empresas. Atualmente o Brasil vem aumentando consideravelmente a sua participação no fluxo comercial mundial, fazendo com que algumas empresas busquem no comércio exterior uma alternativa ao tradicional mercado doméstico.

Em segundo lugar, a escolha da moda praia ocorreu pela importância do Brasil no contexto mundial do setor. De maneira geral, os produtos têxteis brasileiros vêm sendo valorizados internacionalmente devido a suas características específicas de *design*. Particularmente, a moda praia é um segmento favorecido no Brasil por diversos fatores geográficos, tais como clima e dimensão litoral. Além disso, uma tendência mundial de cultura à beleza e ao corpo faz com que o país ganhe ainda mais destaque. Sendo assim, é natural que este segmento tenha desenvolvido um estilo ou *design* próprio, com potencial para crescimento externo, pela qualidade, pelos elementos de estamparia muito bem aplicados às peças e modelagem dos produtos fabricados.

Por fim, para selecionar o caso a ser estudado, foi adotado o critério de avaliar empresas que já possuíam algum nível de internacionalização em suas operações – ou seja, elas já deveriam atuar no mercado externo através de agentes, exportação ou subsidiárias. Além disso, visto que o objetivo deste trabalho é compreender a internacionalização de empresas brasileiras de moda praia, a empresa escolhida foi

a líder no segmento, tanto em âmbitos nacionais, quanto internacionais.

Dada esta hierarquia de decisões, a empresa escolhida se mostrou disponível em ajudar, o que possibilitou um estudo mais profundo do processo de internacionalização. Para tanto, foram utilizados *network* pessoal do pesquisador.

Desta forma, a seleção do caso Cia Marítima buscou atender aos objetivos dessa monografia segundo as restrições impostas acima, com vista a descrever experiências recentes de internacionalização para um setor pouco estudado, o da moda.

4.6.1. Métodos de coleta e análise de dados

O método do estudo de caso é frequentemente empregado em pesquisas antropológicas, e se baseiam essencialmente nas entrevistas como fonte de evidências, uma vez que este método geralmente lida com atividades de pessoas e grupos. Desta forma, é de se esperar que respondentes bem informados possam fornecer importantes insights sobre a situação, mesmo que haja um risco associado a influência dos observadores e entrevistados sobre os resultados da pesquisa (YIN, 1989).

Quando existe a opção pela utilização de entrevistas como fonte primária de informações, há três diferentes enfoques para se coletar dados, dependendo do grau prévio de preparo das questões (PATTON, 1980). São eles: (1) a conversa informal, onde não existe nenhuma pergunta elaborada; (2) a entrevista guiada, com alguns itens previamente preparados; e (3) a entrevista padronizada, com a rigidez de um questionário fechado. Neste estudo, a opção foi pela entrevista guiada – em formato semi-estruturado baseado no questionário do estudo do Araujo (2011). O roteiro pode ser encontrado no Anexo I.

Além da entrevista, também foram utilizados fontes de dados secundários para elaboração dos roteiros e para a análise do caso. Esta documentação (ex.: estudos formais, artigos da mídia, memorandos, atas de reuniões e documentos administrativos) é uma importante fonte de dados para o estudo (ARAUJO, 2011).

Sobre a coleta de dados primários, foi realizada uma entrevista *in loco* em

profundidade, sendo ela realizada com o Diretor Comercial da Cia. Marítima, o senhor Cícero Araújo, que é o responsável pelas atividades internacionais da empresa estudada e têm grande importância no processo de construção e consolidação da marca nacional e internacionalmente.

A entrevista teve duração de três horas, e foi gravada para facilitar a análise e aproveitar o máximo das informações. Depois, foi transcrita, de modo a manter os devidos registros e possibilitar o cruzamento das informações. Nesta última etapa, foram procurados documentos da própria empresa disponíveis e artigos em revistas com informações sobre as empresas e sobre a internacionalização de empresas no Brasil. O método de análise empregado foi o da análise de discurso e passou pelos seguintes procedimentos:

1. Inicialmente foram selecionados, em cada transcrição da entrevista, os trechos que correspondiam a temas específicos pesquisados, marcando-os e classificando-os;
2. Em uma segunda etapa, foram descritas as visões relativas da entrevista, buscando seguir uma ordem pré-determinada de temas, ainda que se respeitasse a ordem cronológica e as particularidades do processo de internacionalização estudado;
3. Em seguida, foram organizados quadros contendo, sempre que possível, a cronologia dos eventos sob cada ótica, de modo a facilitar a comparação quanto ao processo de internacionalização estudado;
4. O quarto passo foi organizar as anotações comparativas dos processos seguidos por outras empresas do setor;
5. Como última etapa analítica, os quadros foram comparados com a revisão de literatura e disso foram extraídas conclusões relevantes.

4.6.2. Limitações do método

Toda pesquisa científica está sujeita a diversas limitações conceituais e metodológicas, e a maior delas está no fato de que, por se tratar de um estudo de

caso, não seja possível fazer uma generalização estatística do resultado. Por outro lado, esta restrição não invalida a pesquisa, já que o uso do método é justificável desde que as limitações sejam compreendidas e contornadas pelo pesquisador.

Hilal (2002) apresenta uma compilação de registros gerais à pesquisa qualitativa, dividida em seis itens. De acordo com a autora, tal método: (1) requer habilidade do entrevistador para estabelecer empatia e credibilidade com o entrevistado; (2) pode apresentar problemas quanto o registro das informações fornecidas pelos respondentes, especificamente no caso em que as entrevistas não podem ser gravadas; (3) pode não ser representativa da população como um todo, para o caso de pequenas amostras; (4) pode conter uma considerável dose de ambiguidade nos seus resultados, permitindo interpretações subjetivas por parte do pesquisador; (5) implica que o pesquisador utilize de sua intuição e experiência para trazer à tona informações e dimensões vitais; e (6) está sujeita as atitudes do entrevistador durante a entrevista, que podem influenciar os resultados.

Com relação às especificidades do presente estudo, as limitações decorrem da ênfase que foi dada a uma parte da teoria da internacionalização, e na metodologia de estudo de caso utilizada, que não permite generalização dos resultados da pesquisa para toda população.

Desta forma, algumas considerações devem ser feitas com relação as restrições deste estudo:

1. Ele pode ser replicado, mas não podemos afirmar que os resultados desta pesquisa valem para outras organizações – ou para estas organizações em outro momento histórico – já que se trata de um estudo de caso, com foco em uma empresa, em um período de tempo específico.
2. Não se pode afirmar que o processo de internacionalização ocorreu segundo uma teoria específica, uma vez que todas as teorias não foram extensivamente estudadas;
3. As conclusões não podem ser diretamente aplicadas a outras organizações.

5. ESTUDO DE CASO

Este capítulo oferece a descrição do caso estudado, contextualizando primeiramente o tema sobre moda e moda praia. Posteriormente, é analisada a trajetória da empresa Cia. Marítima.

O estudo é narrado de forma descritiva com as informações obtidas através da entrevista realizada, e de elementos encontrados em fontes secundárias. Buscou-se, dentro do possível, manter a riqueza de informações da entrevista.

5.1. A moda

A formalização do conceito de moda é recente, surgindo no final da Idade Média, princípio da Idade Moderna. No entanto, por séculos, indivíduos utilizaram o vestuário e seus adornos como ferramenta de comunicação não verbal (BARTHES, 1979; STEFANI, 2005), ao indicar posição social, localidade, ocupação, disponibilidade sexual ou afiliação a determinado grupo (ARMONI, 2007; CAVALHEIRO, 2001; DURAND, 1988; FREYRE, 2009; LIPOVETSKY, 1989).

Resultado da busca pela individualidade, a moda consagrou a transição dos valores coletivos e anônimos da Idade Média para os valores individuais do Renascimento, impondo-se como importante fator de diferenciação social e de sexo.

Foi a partir desse momento, que as mudanças nas vestimentas passaram a ter caráter sazonal, ou seja, as ideias em vigências têm certo tempo de duração. Antes do aparecimento da moda, as mudanças eram mais lentas e poucos significativas durante longos períodos de tempo.

Segundo Lage (2011), as roupas vão além de vestimentas que protegem o corpo ou adereços que embelezam o homem – e mulher – em seu cotidiano, são parte de sua existência diária, traduzindo o estado de espírito e identidades pessoais.

Braga (2005) defende que a moda é a representação da cultura de um povo ou uma época. Para o autor, por meio da moda se pode contextualizar estudos históricos, distinguir gostos, observar hábitos e costumes, compreender o processo criativo, estudar economia, verificar avanços tecnológicos e, sobretudo,

compreender a mente humana mediante o estudo e observação do significado cultural da moda. Isso porque a roupa, independente da moda, é um elemento de diferenciação do indivíduo. Ela permite diferenciar os estilos dos indivíduos ou a qual período ele viveu, tudo através da cor, tecido, modelo, modelagem, caimento e elementos específicos da peça como: bordados, *silk*, padronagens e características próprias do tecido (SABRÁ, 2010).

Na indústria da moda os fatores mais importantes são a criação e a inovação, que já é essencial para a sobrevivência da indústria nos mercados interno e externo.

Para Lipovetsky (1989), a oferta e a procura dentro da “economia-moda” funcionam pelo novo, onde inovações, pequenas ou grandes, fazem a diferença, e onde a “sedução insubstituível da mudança, da velocidade, da diferença” importa. O autor completa defendendo que uma empresa que não cria regularmente novos modelos, acaba perdendo força de penetração no mercado, e conseqüentemente enfraquece sua marca de qualidade numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores é a de que o novo é superior ao antigo.

A busca pelo novo não esta, necessariamente, na concepção de um objeto que não tenha sido utilizado anteriormente. Buscar o novo faz parte do desenvolvimento sociocultural da sociedade em todos os âmbitos, e em qualquer época que seja. O desejo do consumidor de moda pela novidade, somado à satisfação em ser reconhecido socialmente pelo que ele usa, acaba por fazê-lo consumir mais, a cada coleção. Dessa forma, a rapidez com que a mudança é realizada, é o que denomina como fenômeno específico.

É importante avaliar que mudanças em curto prazo são mais sutis, enquanto as de longo prazo são mais expressivas, já que a indústria precisa de um tempo para se adequar e produzir tamanhas novidades.

De acordo com Sabrá (2010), moda é um dos setores que mais envolvem agentes no processo de construção de um produto, que vai desde a inspiração, passando pelas tendências até chegar à sua concretização. Além disso, a autora descreve a importância das interfaces entre *design*, engenharia, produção e administração, que permitem transportar uma ideia intangível para um objeto de desejo tangível.

Vincent-Ricard (1989) afirma que o produto de moda é o único objeto de consumo que demora cerca de dois anos para ficar pronto, pois deve ser considerado o tempo desde a produção da fibra têxtil, para a construção de tecidos, até a chegada do produto confeccionado na loja, onde é vendido e do qual se renovam a cada seis meses – ou menos.

Por produto de moda, entende-se como sendo inicialmente roupas, calçados e acessórios (cintos, chapéus, bolsas, luvas, echarpes, xales, joias e *bijuterias*). Além disso, atualmente, produtos de beleza e cosméticos também são classificados como produto de moda, pois também são desenvolvidos e lançados no formato de coleções e sofrem mudanças sazonais (MENDES, 2014).

Frings (2001) aponta que, no setor de moda, os padrões de compra mudam constantemente. Para determinar a aceitação do produto nesse setor, o autor assinala a necessidade de se considerar os critérios de escolha utilizados pelos consumidores, que são: percepção de valor, tendências de moda, *glamour*, feminilidade para as mulheres, conforto, funcionalidade, múltiplo uso do vestuário e estilo. Isso acontece porque as motivações de compra de produtos de moda são emocionais e variam de consumidor para consumidor.

Ao comprar um produto de moda, o consumidor considera aspectos de ordem prática como preço, caimento, adequação, marca, *performance*, qualidade, conveniência e confecção (FEGHALI, 2008; FRINGS, 2001).

Muito mais do que consumir aspectos práticos, o consumidor contemporâneo passou a ter noção de que pode criar a sua expressão pessoal e a própria imagem por meio do modo de se vestir (RYBALOWSKI, 2008). Portanto, a atitude e desejo de diferenciação passam a ser reconhecidos como expressão da atualidade. Desta forma, a grande variedade de produtos ofertados, e como eles são comunicados, influenciam nas práticas de consumo.

Cobra (1997, p. 4) destaca oito aspectos que exercem maior influência no movimento da moda atual:

“1. O crescimento acelerado do poder de compra das pessoas;

2. O crescimento do leisure, ou seja, do lazer das pessoas como forma de combater a rotina;
3. A maior educação das pessoas, o que as torna mais receptíveis às inovações;
4. A maior independência econômica e social da mulher;
5. Os avanços tecnológicos que permitem inovações a preços mais baixos;
6. O impacto da promoção de vendas agitando o mercado;
7. As mudanças de estação;
8. O impacto criativo e inovador dos designers”.

O autor ainda coloca que as mudanças no universo da moda ocorrem de maneira gradual, e podem ser decretadas pela indústria e pelos designers, como forma de incentivar o consumo, ou através de ferramentas de marketing e publicidade, para chamar atenção de novos consumidores.

Sobre o ciclo de vida do produto de moda, Cobra (1997) descreve como sendo: (1) Introdução, por seu caráter inovador; (2) Crescimento, quando começa a ter maior visibilidade no mercado; (3) Maturidade, onde o cliente que o adquire é considerado inteligente; (4) Declínio, onde o cliente que o adquire é considerado atrasado; e (5) Obsolescência, onde o cliente que adquire é considerado como sendo totalmente “fora de moda”.

Neste âmbito, é essencial a discussão sobre a importância dos meios de comunicação para o universo da moda. Isto porque, quanto mais a informação fica difusa, mais ela vai alcançar o público. Segundo Harvey (2001), a *internet* é a grande ferramenta responsável por classificar essa era como pós-moderna, e é responsável por ajudar a expandir a linguagem de moda.

A *internet* proporciona rapidez nas trocas de informações e é a peça quase que indispensável, quando se deseja difundir um conceito ou ideia no mundo da moda. De acordo com Riezu (2011), as empresas aproveitam-se da superexposição dos indivíduos na “rede”, para analisar os seus estilos de vida e práticas de consumo, e, desse modo, consegue planificar e desenvolver mercados.

Com isso, reafirma-se a importância, por parte das empresas, em empreender as necessidades do consumidor contemporâneo, pois, de acordo com o Engel *et al*

(2000), tal entendimento representa fator chave para a competitividade das organizações. Deste modo, as marcas de moda precisam investir em projetos de marketing e comunicação que contemplem processos criativos tão eficazes quanto os que foram desenvolvidos para a concepção do produto em si.

5.4.1. O mercado de moda brasileiro

Neste tópico, será contextualizado o mercado de moda brasileiro, que se tornou mais expressivo no último século. Este trabalho propõe o estudo de marcas de moda praia, que estão incluídas na indústria têxtil e confecção. Desta forma, faz-se necessária a compreensão da história desse setor na economia brasileira.

Inicialmente, o país tinha tradição de copiar e importar as principais peças de roupa da Europa ou Estados Unidos. Porém, com a segunda Guerra Mundial, veio o bloqueio das importações, e o Brasil viu nesse acontecimento a oportunidade para começar a investir na própria indústria têxtil e de confecções, e a atividade da costureira entrou em alta, como uma profissional que interpretava os modismos saídos de revistas importadas (CÂMARA *et al*, 2009).

A produção brasileira de moda tem toda sua cadeia de produção, constituindo-se desde a plantação, fiação, tecelagem, lavanderia, confecção, eventos e formação profissional (RECH, 2001), e é referência mundial na moda praia, tendo peso na moda praia, esportiva, lingerie, calçados, jeans entre outros. A imagem de moda brasileira é associada imediatamente à linguagem exótica, étnica e ética da identidade social, do compromisso ecológico, da mistura de tradição e modernidade do artesanato, indústria, natureza e tecnologia.

No período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, o Brasil acompanhou o *boom* industrial, promovido pelos anos no comando de Juscelino Kubitschek e a “americanização”, que deu início a uma intensa atividade criativa da população, (CÂMARA *et al*, 2009). Nesse momento, a modernidade já não era mais privilégio das elites, pois a produção de bens em grande escala tornaram os objetos de desejo coletivo acessíveis também às massas.

De acordo com Câmara *et al* (2009), foi nesse momento que a moda começou a

abandonar os salões de alta costura, para conviver com a indústria *prêt-à-porter*, termo para descrever a roupa feita em série e comprada pronta. Foi nesse período que as primeiras marcas de moda começaram a surgir no Brasil.

Em 1972 foi criado, em São Paulo, o Centro da Moda Brasileira, reunindo empresas da indústria têxtil com objetivo de coordenar os lançamentos da moda. E em 1986, as marcas paulistas Armazém, Fórum, Zoom, Tráfico, Nessa César, T. Machinone e Giovanna Baby formaram o Grupo São Paulo, com objetivo de lançar suas coleções em desfiles na mesma data (CÂMARA *et al*, 2009). Ocorria nesse período, a tentativa de organizar a cadeia e o calendário de lançamentos das marcas.

No início da década de 90, o Plano Real derruba o fantasma da inflação, e o cenário foi oportuno para às classes B, C e D consumirem, e com isso, a moda nacional começou a ganhar “roupagem” de vanguarda pela mão de criadores e da indústria local (CÂMARA *et al*, 2009).

Por volta da metade da década de 90, a cadeia têxtil brasileira mergulhou na pior crise de sua história – o que de certa forma ajudou a tomar a forma atual. A combinação de menores tarifas de importação com a retirada das barreiras alfandegárias e estabilização da moeda brasileira, expôs a indústria nacional a um nível de concorrência de produtos estrangeiros com preços muito baixos (RUBIM, 2004). Dentre os importados estavam artigos de toda a cadeia produtiva têxtil, como roupas prontas, tecidos, fios e aviamentos (CAIXETA, 2002).

Além da competição internacional, a abertura do mercado fez com que, somado ao advento da informação em tempo real, a moda virasse um grande *show-business*, com eventos e um enorme retorno das mídias.

Em 1996, foi inaugurada a 1ª edição do São Paulo *Fashion Week*, que reunia uma sequência de marcas e estilistas brasileiros para desfilarem suas coleções. A partir disso, o Brasil se consagrou como um dos principais polos de produção de moda mundial.

O sucesso do setor do *design* e estilismo em moda fez com que muitos cursos de graduação de moda fossem abertos. Essa procura por especialização e a expansão

na quantidade de desfiles, fez com que novas carreiras surgissem, como produtores de moda, *stylists*, especialistas em *visual merchandising*, diretores de desfile, entre outros (CAIXETA, 2002).

Porém, neste mesmo período tornou-se visível a “destruição” da cadeia têxtil, que em 1990 apresentava um patamar de 4.900 empresas e em 1997 somente 3.550, uma queda de 28,5% (CAIXETA, 2002). Por outro lado, foi possível observar o crescimento de 24% das confecções no período entre 1990 e 1998 (MDIC, 2009). Este crescimento no setor de confecções deve-se ao baixo nível de barreiras de entrada, ao dinamismo tecnológico medíocre e a demissões nos demais segmentos, que estimularam a criação de micro e pequenas empresas (PRADO, 1999).

Apesar da recuperação da indústria e do aumento da importância da moda de propiciar uma invasão de tendências, que equilibrou as importações e exportações por volta de 1998 (RUMBIM, 2004), a desvalorização do dólar vem afetando bastante a balança comercial do setor (ARAUJO, 2011). Ainda assim, em 2009, o setor têxtil e de confecções atingiu, em meio à crise, um faturamento de US\$ 47 bilhões – um aumento de 2,1% com relação ao ano anterior.

Atualmente, o setor representa 3,5% do PIB brasileiro, e emprega aproximadamente 1,65 milhões de pessoas em aproximadamente 30 mil empresas. Esta estrutura tornou o país o sexto maior produtor de têxteis e segundo maior produtor de denim do mundo (ABIT, 2014). Além disso, de acordo com o Programa Texbrasil (2014), o faturamento total do setor é de aproximadamente US\$ 53 bilhões.

Com a expansão das empresas brasileiras no setor de confecção, começou o processo de instalação de filiais em mercados externos através de investimentos diretos. Por enquanto, os brasileiros têm mostrado que apesar das dificuldades de implementação de suas marcas em outros mercados, são capazes de exercer tal função com empreendedorismo e muita determinação (CÂMARA *et al*, 2009).

As empresas brasileiras, apesar de demonstrarem experiência internacional e envolvimento com o mercado estrangeiro em função do volume de vendas, utilizam estratégias de entrada consideradas de menor complexidade e comprometimento de recursos, como já foi discutido anteriormente.

Para compreender melhor a estrutura da indústria de moda brasileira, primeiramente foi delineada a indústria têxtil e de confecção, com a sua cadeia de valor, principais características e associações participantes do setor. Em seguida, foi feita análise profunda do setor de moda praia, com destaque para o que há de informação mais recente.

5.4.2. Estrutura da indústria têxtil e de confecção

É impossível tratar de moda sem compreender, ao menos de forma básica, como está estruturada a indústria têxtil e de confecções no Brasil. Afinal, a moda praia é apenas parte de algo muito maior, com representatividade significativa dentro da atividade econômica nacional, e cuja história definiu o papel do país no mercado mundial (ARAUJO, 2011). Desta forma, é necessário entender como a indústria têxtil se transformou e adaptou, para então analisarmos especificamente a moda praia dentro deste conceito.

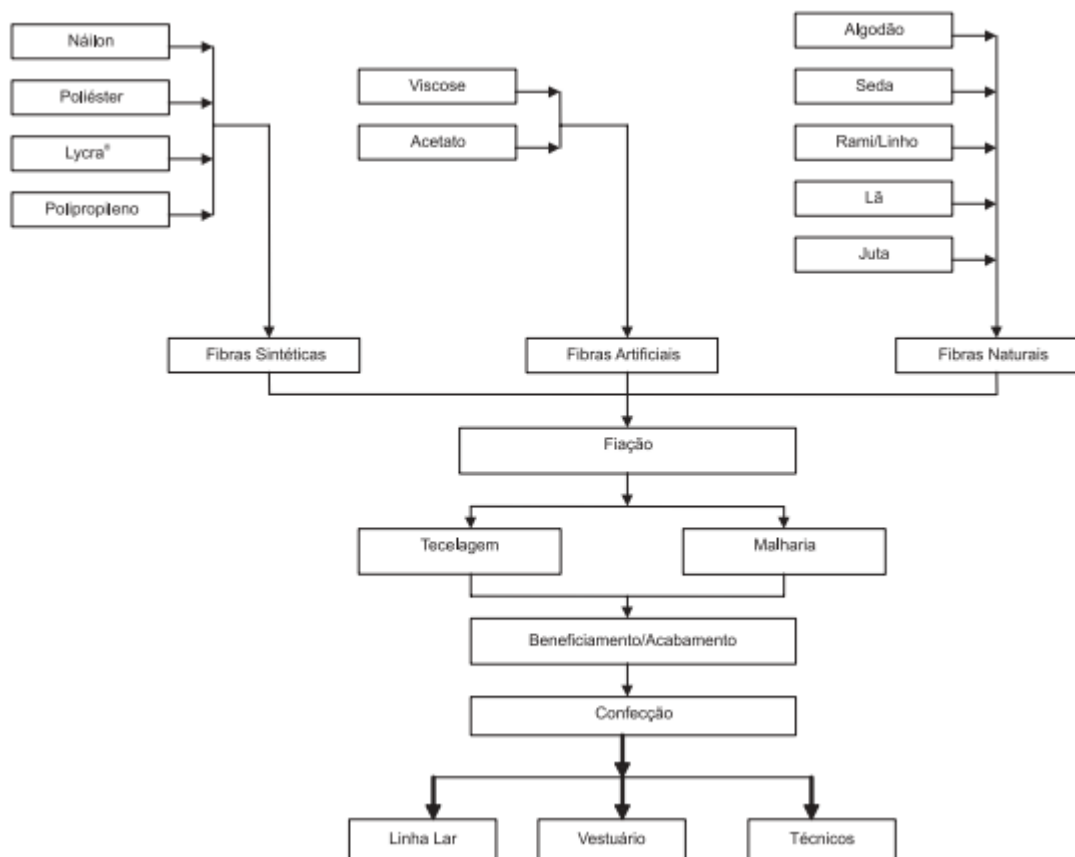
Na moda, qualidade e criatividade no desenvolvimento de novos produtos são fatores importantes, principalmente se considerarmos as peculiaridades dessa indústria, ou seja, as etapas de fabricação de uma peça de vestuário são fragmentadas, e o produto de moda necessita de um a dois anos para ficar “pronto”, mas renova-se constantemente, o que dificulta o processo criativo.

Com as novas tecnologias e os novos métodos de gestão da produção, houve uma redução da periodicidade destes ciclos da moda. A nova filosofia empresarial do século XXI é a ampliação do conceito de qualidade, *design* e marketing, pois o perfil do consumidor mudou, ampliaram-se as necessidades e os desejos, de modo que o foco das atividades de qualquer empresa não poderia mais se restringir apenas a produção.

A forma como a indústria têxtil e de confecção está estruturada não se diferencia muito das de outros países. No Brasil, ela é composta por um grande número de empresas, pequenas e médias em sua maioria. Além disso, não há barreiras técnicas significativas à entrada de novas firmas no setor, que se caracteriza pela fabricação de uma ampla gama de itens em diversos nichos (ARAUJO, 2011). Por

outro lado, ainda que não haja muitas barreiras técnicas, no nível de produto é possível encontrar dificuldades de entrada baseadas em ativos intangíveis – tais como marca e relações de mercado (RUBIM, 2004).

Figura 2 – Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções



Fonte: Elaboração do BNDES

A cadeia produtiva do setor têxtil e de confecção é formada por diversos segmentos industriais que são autônomos, e cobrem desde a produção da matéria prima até a confecção da peça de vestuário, como podemos ver pela imagem.

Os negócios se iniciam com a matéria-prima (fibras têxteis), sendo transformadas em fios nas fábricas de fiação, de onde seguem para as tecelagens (que fabrica tecidos planos), ou para a malharia (tecidos de malha). Posteriormente, passados pelo acabamento para finalmente atingir a confecção. Dentre estas atividades, a que está mais ligada à moda é a confecção. Afinal, é nela que o produto forma, e é a

partir dela que ele pode se tornar um objeto de desejo (ARAUJO, 2011).

De acordo com Braga (2005), o processo de confecção é composto das seguintes etapas: (1) design – desenhos e modelos; (2) modelagem; (3) gradeamento – ampliação ou redução de moldes para a produção de peças em diferentes tamanhos; (4) encaixe – posicionamento dos moldes sobre os tecidos com objetivo de melhorar o aproveitamento do material; (5) corte; (6) costura; e (7) acabamento. Braga (2005) ainda destaca que, neste processo, cada uma das etapas pode ser realizada de forma isolada, o que torna possível a especialização das atividades.

Aliada a fase de criação e desenvolvimento de produtos, é necessário agregar valor, focalizando na satisfação do cliente, prevendo seus desejos e necessidades, antecipando-se na oferta. Diante do exposto, percebeu-se a importância dos responsáveis pela criação apresentarem uma consciência de que o design aplicado ao produto determinará o seu sucesso comercial.

Para Garcia e Azevedo (2002), as empresas de vestuário de moda vêm procurando concentrar seus recursos na gestão da marca, e mantendo os esforços no *design* e no desenvolvimento de novos produtos – repassando a subcontratadas parte da fabricação de seus artigos. Esta flexibilidade na produção se fez necessária devido à concorrência, então as marcas acabam terceirizando as etapas de costura, montagem e acabamento, atividades que exigem alto investimento em mão de obra.

No segmento de confecções, há uma grande concentração de empresas no Estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina, regiões onde costumam ficar concentradas suas matrizes, localizando suas atividades de inovação e comercialização. Por outro lado, as atividades ligadas à produção são estabelecidas em outras regiões do país, com destaque para o nordeste, por se tratar de uma região onde os custos trabalhistas são baixos e onde existem subsídios fiscais (PINTO, 2009).

Outro fator muito importante relacionado à indústria de confecção está na tecnologia (ARAUJO, 2011). Mytelka (1991) alegou que novas tecnologias aumentam a qualidade dos produtos e diminuem seu tempo de fabricação. Para a indústria da moda, tecnologia é essencial, pois precisa produzir cada vez mais

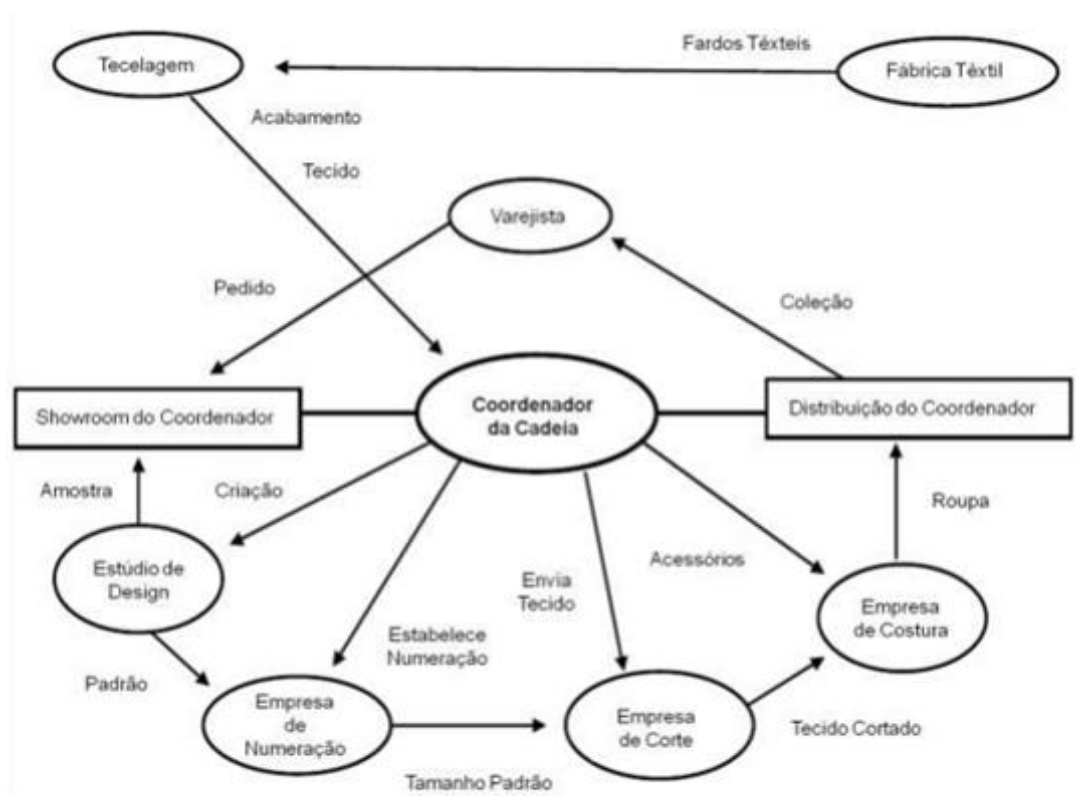
rápido novos modelos, de acordo com a localização geográfica e com a estação do ano, sem contar se sua estratégia for de produção *fast-fashion*, o que aumenta consideravelmente o número de coleções por ano a serem fabricadas.

De acordo com Garcia e Azevedo (2002), estas máquinas possibilitaram a informatização de diversas etapas do processo produtivo – como modelagem, gradeamento e corte – aumentando sua produtividade e reduzindo as suas perdas decorrentes dos ciclos de vida cada vez mais curtos dos vestuários de moda.

Estas duas tendências – a de terceirização de parte da produção e da modernização da indústria – fizeram com que a cadeia produtiva brasileira se transformasse em uma rede relativamente complexa (ARAUJO, 2011).

Segundo Uzzi (1997), as relações entre as empresas do setor podem ser descritas conforme a figura abaixo.

Figura 3 – Relação entre empresas de vestuário da moda



Fonte: Adaptado de UZZI, 1997.

Neste modelo proposto por Uzzi (1997), os coordenadores da cadeia atuam recebendo os pedidos dos varejistas, através de amostras de vestuários apresentadas, e a partir disso mobiliza a sua cadeia para iniciar o processo produtivo até a entrega dessa coleção. Além de liderar as redes, os coordenadores também são responsáveis por demandar produtos das unidades têxteis (PINTO, 2009).

Atualmente, o setor vestuário emprega um contingente substantivo de mão de obra, mas sua participação na economia tem declinado frente à concorrência de produtos estrangeiros na economia brasileira, cujo custo de mão de obra é muito mais baixo, e grifes internacionais, cuja qualidade e *design* atraem as classes com maíus poder aquisitivo (CÂMARA *et al*, 2009).

Uma forma de contornar a concorrência via custo é investir em qualidade e no *design*, de maneira a ampliar sua participação no crescimento do produto interno bruto brasileiro via aumento de exportações, o que requer criatividade e competitividade (CÂMARA *et al*, 2009). Esses itens podem ser alcançados através da estratégia empresarial, enfocada principalmente na relação direta entre inovação e desempenho da empresa.

Apesar de o Brasil ser um dos grandes produtores têxteis, o país não tem participação significativa na disputa do comércio internacional de confecção – sendo a maior parte da produção destinada para o consumo interno (PINTO, 2009). Os principais motivos que podem ser destacados são: (1) questões de ordem burocrática e fiscal; (2) o custo de mão de obra; (3) a concorrência com países asiáticos; (4) falta de tecnologia; (5) problemas com marketing e nos canais de comunicação e logística (BRAGA, 2005). Desta forma, as empresas passam a depender de estímulos externos que reduzam a percepção dessas barreiras.

No Brasil, existem algumas entidades e organizações representativas, desde associações de classe até órgãos dos diversos níveis de governo, que buscam dar suporte ao desenvolvimento da indústria nacional, inclusive com relação à internacionalização das organizações (ARAUJO, 2011). Com relação as associações, as principais entidades brasileiras são: (1) ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção; (2) ABEST – Associação Brasileira de

Estilistas; (3) ABRAPA – Associação Brasileira dos Produtores de Algodão; (4) ABRAFAS – Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas; (5) ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário; e (6) SINDITEXTIL – Sindicatos da Indústria Têxtil e seus capítulos estaduais.

Todas essas siglas de peso foram importantes para desenhar o espaço que a moda construiu no Brasil e a importância na sua economia e no contingente de profissionais que a qualificam cada vez mais, em profissionalismo, competência e diversidade da linguagem criativa.

5.5. A indústria moda praia

Os biquínis estão pro Brasil assim como o jeans está para os Estados Unidos. Muito mais do que um produto, eles também são vistos como um ícone, o item de vestuário que melhor resume o caráter do país. Eles são a âncora da indústria de moda brasileira. A roupa de banho brasileira é uma criadora de tendências fora da Europa e dos EUA (NEWBERY, 2007, p. 71).

Se há um setor em que o Brasil se sobressai com grande intensidade no mercado global, este é a moda praia (ARAUJO, 2011). Muito se discute sobre a necessidade de a moda brasileira estabelecer uma identidade nacional, e a moda praia se destaca atualmente nesse quesito. Fatores como o clima tropical propício para o desenvolvimento de uma cultura de praia, somado com a tradição da cultura da sensualidade e do corpo, talvez tenha propiciado o seu destaque perante os outros países.

A importância que tem o mercado de moda praia brasileiro em mercados estrangeiros pode ser compreendida pela extensão do litoral do país, que favorece o lançamento contínuo de novas criações, com formas, estampados, texturas e modelos variáveis no tempo e espaço. Além disso, além do litoral, a brasileira costuma frequentar diversos locais como clubes, rios, lagos e cachoeiras durante todo o ano. Esse fato faz com que o segmento seja menos susceptível às variações sazonais de venda.

O processo de estruturação do setor de moda praia brasileiro parece ter acompanhado a tendência de reestruturação verificada no ramo de confecções em

geral, na década de 90, resultado da abertura comercial e da forte concorrência dos asiáticos, que forçou a um processo de modernização e redução de custos (USAID, 2006).

Apesar de o termo moda praia englobar um grande número de produtos como calções, sungas de banho e outros acessórios masculinos, o grande destaque brasileiro fica por conta dos produtos destinados ao público feminino como maiôs, biquínis, saídas de praia e outros acessórios (OLIVEIRA, 2006).

O biquíni, apesar de não ser uma invenção brasileira, veio a ser usado no Brasil no final dos anos 50, porém foi na década de 70 que a produção brasileira adquiriu uma identificação mais nacional com o surgimento da tanga. A década de 80 foi marcada no Brasil pela emergência de novas modelagens como a “asa delta” e o “fio dental”, e na década de 90 a moda praia se estabeleceu como um segmento de destaque no mundo da moda em geral, ditando tendências e tornando-se uma grande referência desse universo (PEIXOTO, 2005).

No decorrer desses processos de transformação do biquíni, a moda praia brasileira vai estabelecendo a sua identidade, pois, a cada mudança, mantém-se e aperfeiçoa-se o objetivo de valorizar a anatomia da mulher brasileira. A peça tornou-se então fundamental no guarda-roupa da mulher, e ela o utiliza com maior ou menor frequência de acordo com o seu gosto pessoal pela exposição ao sol e as condições climáticas do país onde vive.

Com um mercado interno bastante promissor, sendo o país que mais consome moda praia no mundo, dados da ABIT apontam que o setor move cerca de US\$ 1,5 bilhão – um número significativo quando considerado o contexto do mercado internacional de moda praia no mundo que movimenta cerca de US\$ 12 bilhões por ano, segundo levantamento do *Global Market Review of Swimwear and Beachwear*.

O biquíni brasileiro tornou-se significativamente diferente dos modelos de outros países, posto que sua construção parte, por um lado, das diferenças no corpo de cada mulher e, por outro lado, da consideração das diferenças culturais existentes. Partindo disso é que vemos como o Brasil se arriscou ao exportar seus modelos ousadíssimos para os padrões de outros países. Arriscou, mas conquistou seu espaço e fez com que a moda brasileira pudesse ser conhecida e reconhecida

internacionalmente.

Para o alcance de tal conhecimento e reconhecimento sem que houvesse a perda de sua identidade, o biquíni brasileiro passou por algumas adaptações na modelagem para que pudesse ser utilizado em praias internacionais. Um bom exemplo são os biquínis que levam na parte de cima enchimentos, feitos para as mulheres japonesas que têm seios menores que as brasileiras. No caso dos biquínis feitos para serem exportados para a Europa, a parte de baixo leva uma quantidade maior de tecido.

A moda praia brasileira merece destaque principalmente pela atenção que sido dispensada aos novos conceitos atribuídos as peças – como o luxo e o glamour, pela criatividade na criação de novos estilos, pelo aperfeiçoamento da modelagem, que cada vez mais valoriza as curvas do corpo feminino; pela alta qualidade do produto brasileiro, pelos avanços tecnológicos na produção de tecidos cada vez mais resistentes e confortáveis, entre outros. Fatores estes indispensáveis na construção da marca Brasileira e para a valorização do setor, que resultou no aparecimento de um importante mercado exportador.

As coleções atuais das grifes de *beachwear* nacionais apresentam uma boa diversidade de releituras das tendências, sendo recriados a cada estação. Utilizando de modernas técnicas de estamparia, as coleções apresentam padronagens exclusivas, inspiradas em temas tropicais, exibindo uma cartela de cores que vai dos tons mais vibrantes aos clássicos. Já as modelagens ganham sofisticação, com decotes, recortes, babados e franjas. Dessa forma, os produtos entram e saem de voga, num ciclo vicioso e re-contextualizador.

As mulheres brasileiras possuem entre quatro e oito modelos diferentes em seu guarda-roupa, o que prova a importância de lançamento de novas coleções pelas marcas do segmento (ARAÚJO, 2011). Pesquisa realizada pela Invista em seis países, mostra que as brasileiras (69%) compraram até três peças de moda praia nos últimos 12 meses e a vestiram por mais de sete vezes nesse período. Além disso, é a consumidora que está mais atenta à qualidade do produto (68%), seguida pelas americanas (49%) e as alemãs (48%). Do total pesquisado no Brasil, 88% das mulheres têm um biquíni no armário e 41% tem um maiô, e entre os locais preferidos

para uso, a pesquisa aponta que estão: o mar (39%) e a piscina (37%).

Araujo (2011) elenca algumas motivações no que diz respeito às mulheres. Para o autor, as roupas de banho são compradas para: (1) satisfazer o comprador; (2) satisfazer outra pessoa; e (3) chamar a atenção das pessoas (na praia ou na piscina), e mostrar o apreço pela moda. Paralelamente, a funcionalidade também parece ser importante, tanto para homens quanto para as mulheres. Newbery (2009) destaca as principais funcionalidades como qualidade do tecido, corte do tecido, resistência a degradação por água salgada ou pelo cloro, como aspectos importantes para ambos os sexos.

Assim como o setor de confecção em geral, o setor de moda praia é marcado pela presença de micro, pequenas e médias empresas – explicando em parte as barreiras de entrada no setor. Dentre os mais de 700 estabelecimentos, a maioria não busca a exportação de forma pró-ativa, acabando por exportar de forma passiva ou reativa, de maneira quase acidental.

O principal canal de distribuição da moda praia é aquele das marcas próprias e marcas de varejo. Neste caso, eles alcançam os consumidores através do “varejo organizado”. A mercadoria anônima, por outro lado, tende a chegar ao consumidor através dos mercados livres, bazares ou pela internet. A marca anônima pode simplesmente não ter marca, ou ser uma cópia ilegítima de uma marca ou de um varejo famoso (NEWBERY, 2009). Enquanto no Brasil existem lojas especializadas em moda praia, que são as favoritas na hora da compra, na Europa a moda praia é geralmente distribuída em *megastores* (NEWBERY, 2007).

Seja lá qual for o canal escolhido, a criação da moda praia inicia-se muito tempo antes do produto chegar às lojas. Geralmente os pedidos são feitos com seis meses de antecedência, e os modelos devem estar prontos antes disso.

5.6. Internacionalização de moda praia brasileira

A motivação de internacionalizar a empresa, como já citado em capítulos anteriores, é diversa, e dependem das características e setores que a empresa atua. Apesar de todos esses pontos favoráveis e desfavoráveis apresentados

anteriormente, a atuação das empresas brasileiras no mercado estrangeiro, do setor de moda, tem se tornado crescente ao longo dos anos. Porém, a participação do país nesse mercado é ainda pequena, e o setor não é o mais exportado do segmento têxtil-confeccionista (USAID, 2006).

O consumidor estrangeiro de moda praia compra muito mais do que a peça de roupa, compra a promessa de um biquíni construído por quem mais entende de biquíni e de beleza atualmente no mundo (FRANGE, 2002). Neste sentido, a marca Brasil vem sendo muito bem trabalhada por algumas marcas brasileiras, que globalizaram seus produtos com particularidades do nosso país, mas sem cair no caricato - mostrando assim, que além de entendermos de praia e de corpo, entendemos também de modelagem, de formas, de tecnologia, e estamos interessadíssimos em ter o nosso lugar ao sol.

A vantagem do setor está que, quando as vendas para o mercado interno terminam, é possível buscar compradores no outro hemisfério e exportar as peças produzidas. De acordo com dados da ABIT, o Brasil exportou cerca de um milhão de peças de moda praia em 2010, principalmente para os Estados Unidos, Portugal e Japão – que absorvem grande parte das vendas brasileiras, focando-se nos produtos fios, tecidos e confeccionados de algodão (FEGHALI; DWYER, 2004).

Há evidências de que o artigo moda praia conseguiu uma valorização maior do que o segmento de vestuário de uma maneira geral nos últimos anos no país. Dados do IEMI – Inteligência de Mercado, revelou que em 2011 o Brasil, produziu 282 milhões de peças de moda praia (maiôs, biquínis e sungas). Em 2010, foram importados neste segmento 460 mil peças. Porém, em 2012 foram 3,417 milhões.

Quadro 4 – Importações de biquínis, maiôs e sungas

Descrição	2008	2012
Em 1.000 US\$	1.856	11.241
Em 1.000 peças	601	3.417
Preço-médio US\$/peças	3,09	3,29
Partic. dos importados (% sobre US\$)	0,1%	0,5%
Partic. dos importados (% sobre peças)	0,2%	1,4%

Fontes: IEMI / SECEX

As exportações brasileiras de moda praia têm se mostrado menos dinâmicas que as de outros segmentos da economia. Segundo o instituto, o segmento faturou em

2012 cerca de US\$ 10,9 milhões contra os US\$ 11,3 milhões exportados em 2011, onde o maior importador foi o EUA com US\$ 2,9 milhões, seguidos por Portugal com US\$ 2,1 milhões e Itália (US\$ 903 mil). Ao todo, o setor faturou em 2012 aproximadamente US\$ 1,9 bilhões.

Quadro 5 – Exportações de biquínis, maiôs e sungas

Descrição	2008	2012
Em 1.000 US\$	17.612	10.925
Em 1.000 peças	1.688	834
Preço-médio US\$/peças	10,43	13,1
Partic. dos exportados (% sobre US\$)	0,9%	0,5%
Partic. dos exportados (% sobre peças)	0,7%	0,3%

Fontes: IEMI / SECEX

Porém, apesar disso, o mercado internacional ainda tem importância reduzida para a maior parte das empresas brasileiras desse setor. Uma explicação seria o tamanho reduzido do mercado externo quando comparado ao mercado interno. Com isso, muitas empresas não buscam a exportação de forma pró ativa, acabam exportando de forma passiva ou reativa, de uma maneira quase acidental.

Mesmo assim, o acirramento da concorrência com a entrada no mercado interno das empresas internacionais de moda acarretou na diminuição do *market share* das empresas nacionais, forçando-as também a buscarem mercados internacionais (BOSSA; LAMPKOWSKI, 2009). Porém, apesar de ser rentável e interessante para essas marcas exportar, esse processo possui intermediários, podendo agregar uma barreira à divulgação das peças em outros países.

Quando voltamos nosso olhar para a cadeia de valor do setor de moda praia brasileira, vemos que a pequena empresa de confecção exportadora tem pouco poder de barganha e sofre forte pressão tanto do lado dos fornecedores quanto dos compradores.

Em geral, quando uma marca decide internacionalizar, ela fica sujeita a diversos desafios, como por exemplo, aos elevados investimentos necessários. Algumas estimativas revelam que o gasto de promoção de uma marca sofisticada no exterior gire em torno de 300 mil euros ao ano. Este valor inclui a participação em feiras, contratação de modelos, eventos e assessorias (ARAUJO, 2011).

Como este investimento leva tempo até ser recuperado, e necessita de financiamento por recursos próprios (devido a ausência de linhas de crédito que forneçam esse tipo de financiamento), a maioria das empresas têm de implementá-la de forma lenta, o que leva ao adiamento ou até mesmo a desistência dessa iniciativa (USAID, 2006).

Por esse motivo, algumas marcas brasileiras estão começando a adotar uma estratégia de expansão através de alguma loja multimarca. Essas lojas de departamento ampliaram e maximizaram suas áreas para a venda de confecções, sendo bons locais para a entrada de uma nova marca. Além disso, nesses locais, há programação visual diferenciada, valorização e segmentação de produtos por categoria, sexo, faixa etária, entre outros aspectos, que valorizam o produto estrangeiro na inserção no mercado externo.

Algumas mudanças no ambiente competitivo podem ser visualizadas no setor de moda praia. A China vem aumentando ano a ano sua participação no mercado mundial de moda, bem como Índia e Bangladesh, no que diz respeito a produção de grandes quantidades de peças a preços mínimos. Uma empresa brasileira de moda praia não consegue igualar o preço tão baixo cobrado pelo país asiático, pois a produção exige um alto investimento.

Porém, não é um baixo preço que garante as vendas de uma empresa de moda praia, nem tampouco a qualidade dos produtos, já que esse fator é inegavelmente essencial a qualquer produto. Assim fica claro que as estratégias de competitividade para uma empresa ou um mercado devem ser pensadas além desses dois fatores primordiais. Então, já que a estratégia do menor preço não cabe ao Brasil, é necessário o investimento em outra estratégia: o *design*.

Segundo Rech (2001), o Brasil está investindo mais na competitividade a partir do *design* para diferenciar produtos e ganhar mais espaço no cenário internacional. O processo de *design* como valor de projeto hoje está disseminado em uma cultura de criação e comercialização nacional e internacional, conquistando consumidores exigentes e de alto poder aquisitivo ao redor do mundo.

A imagem do Brasil no mundo, principalmente no que diz respeito ao setor de moda praia é extremamente favorável (ARAUJO, 2011). No início da corrida pelo

destaque nacional no mundo da moda, os estilistas brasileiros imitavam ou se inspiravam nos lançamentos internacionais. Hoje, esse caminho se inverteu, são os estilistas estrangeiros que recorrem aos artigos indígenas, plumagens, cores tropicais e artesanatos brasileiros.

Com essa inserção positiva dos brasileiros no mercado de moda, as culturas, produtos e tradições brasileiras estão sendo divulgadas mundo à fora, através das manifestações de exotismo, alegria e sensualidade levadas às passarelas pelos estilistas brasileiros.

Kalil (2006) afirma que não há como negar que a moda praia brasileira tem por parte da mídia uma atenção que nenhum outro país dá a esta indústria. No entanto, essa visibilidade toda não resulta em benefício direto para o setor têxtil, pois a moda brilha, mas não vende. Ou melhor, para a autora, a moda vende muito menos do que se imagina pelo ruído que ela provoca.

5.7. Cia. Marítima

A Cia. Marítima é a maior empresa de *beachwear* da América Latina, e a empresa brasileira que mais exporta atualmente moda praia. Iniciada em 1990 por Benny Rosset, atual dono do Grupo Rosset, a empresa paulistana desde o início se preocupou em criar um conceito de moda praia, e não apenas em produzir biquínis. A estilista Patrizia Simonelli assina a diretoria de estilo da marca desde sua criação.

Atualmente a empresa possui 10 lojas próprias, 11 franquias e estão presentes em cerca de 1.020 pontos de vendas no país. Eles são representados por 41 representantes, sendo 21 deles no exterior, e tem Portugal, Espanha e Grécia como os principais mercados.

Para o futuro, a empresa pretende abrir franquias no exterior para fortalecer ainda mais a imagem da marca e aumentar sua participação no mercado externo, e acredita que há poucas ameaças à sua posição estratégica de líder no segmento.

5.7.1. O Grupo Rosset

O Grupo Rosset foi fundado em 1939, sendo o maior grupo têxtil da América Latina. Possui um parque industrial formado por várias empresas-célula, em que são produzidos anualmente toneladas de tecidos compostos de elastano com poliamida, elastano com algodão, rendas e uma linha completa de tecidos feitos em teares retilíneos e malharia circular em máquinas de última geração.

Faz parte do Grupo Rosset, além da Cia. Marítima, a estamparia Salete, que é referência em tecnologia e conta com a sua própria máquina de fotoestampa, e as marcas: Valisere, Água de Doce e Classic.

A Valisere, empresa brasileira de lingerie, foi criada em 1934 pelo Grupo Rhodia, e foi adquirida pelo Grupo Rosset em 1986. A marca é considerada “*Top of Mind*” no segmento que atua há pelo menos 15 anos e tem mais de 40 lojas espalhadas pelo território nacional.

As três marcas de moda praia do Grupo foram criadas com intuitos e público alvo diferentes, como forma de atender questões comerciais. Porém, todas elas têm a mesma equipe de profissionais trabalhando, como as estilistas e costureiras.

A Água Doce está no mercado desde 1999, e é a segunda marca de moda praia do Grupo Rosset. As coleções da marca são direcionadas às mulheres jovens, trazendo peças mais despojadas e com muita personalidade. A marca Água Doce começou suas operações no exterior em Portugal, vendendo peças a um preço mais acessível, cerca de 25 a 30% mais baratas.

Já a Classic, que foi criada em 2001, busca atender uma mulher mais madura, adaptando-se aos diferentes biótipos da brasileira. Para isso, a linha oferece uma modelagem maior, com numeração do 42 ao 52, proporcionando muito mais conforto e segurança para mulheres mais curvilíneas.

Antes da Classic, só existiam outras três marcas atuando no mercado nacional de *plus size*, então o Grupo viu uma oportunidade de criar uma marca para atender a demanda dessas mulheres, porém com peças diferenciadas. Enquanto os

concorrentes fazem peças em cores neutras e sem estampa, os maiôs e biquínis da Classic são pensados para além de valorizar as curvas e priorizar o conforto, não abrir mão da sofisticação. Essa fórmula tem agradado, pois dá total liberdade para aquelas que não estão dentro das tais medidas consideradas padrão conseguirem escolher o modelo que lhe caia melhor e valorizem seu corpo. As peças têm forro de sustentação especial, e por ser uma marca *plus size*, a venda de maiô corresponde a 68% do total, enquanto a de biquíni é de 32%.

Hoje, o Grupo Rosset fabrica cerca de 4 milhões de peças de moda praia por ano. Dessas peças, 2 milhões são fabricadas para *privety label*, como C&A e Renner, e os outros 2 milhões são produzidos para as três marcas do Grupo que foram citadas anteriormente. Estes dados comprovam a importância do Grupo para o setor, bem como a da marca Cia. Marítima, que é a maior marca da empresa.

5.7.2. O início da empresa Cia. Marítima

A Cia. Marítima foi criada em junho de 1990, quando o pai de Benny Rosset, que era o presidente do Grupo Rosset na época, pediu para que o Cícero Araújo montasse uma equipe de vendas para atuar em todo território nacional através da comercialização de uma marca própria.

Cícero, formado em economia, estava há 3 anos na empresa, e aceitou o desafio proposto. Começou então a pensar e estudar diferentes segmentos em que fosse possível e viável a criação de uma marca. A primeira ideia foi criar uma linha de cueca, que complementaria o mix de produto não atendido pela Valisere, que é só de *lingerie* feminina. Outra ideia foi a de criar uma linha esportiva, pela facilidade de acesso a matéria prima produzida pelo grupo. Porém, ao analisar esses setores, havia muitos concorrentes fortes atuando, e pouca expertise e conhecimento de mercado.

Foi então que um funcionário sugeriu que fosse criada uma marca de moda praia. Naquela época, Cícero conta que praia era algo muito marginalizado, e que

não era criado moda para o segmento. Segundo ele, as principais concorrentes atuais do mercado, foram criadas na mesma década que a Cia. Marítima.

Percebendo a oportunidade de mercado em criar algo que fosse diferenciado e de qualidade, eles pesquisaram os principais concorrentes atuantes naquele momento, que era Blue Man, Porta do Sol, Catalina e Triumph. Além de não produzirem moda, essas marcas vendiam apenas para sua realidade local, não se preocupando em ocupar o mercado brasileiro como um todo.

Com o segmento da marca definido, Patrizia Simonelli foi a estilista responsável por começar a desenvolver as peças. Com experiência anterior na área de estamparia do Grupo Rosset, a italiana até hoje atua na Cia. Marítima como Diretora da equipe de estilistas.

No primeiro ano da marca, Cícero conta que a modelagem das peças não foi boa, e que pela falta de experiência, houve muitos erros que foram consertados ao longo dos anos. O que foi importante no começo, foi a definição do conceito da marca, que é de oferecer peças que carregam informação de moda, e do público que iriam atingir, que são mulheres sofisticadas e descoladas.

Nestes 24 anos, a Cia. Marítima estabeleceu um padrão de qualidade único na indústria de moda praia. As modelagens perfeitas e qualidade dos produtos são inegáveis, mas a empresa busca apresentar a cada coleção tecidos novos e acessórios diferenciados.

Como pertence ao Grupo Rosset, a marca utiliza do *know-how* que serve de base para o desenvolvimento têxtil de seus produtos, possuindo tecidos e aviamentos da mais alta tecnologia, além de estampas exclusivas, o que fez com que a empresa conquistasse o posto de maior lançadora de tendências do segmento.

Para ampliar o relacionamento com as multimasas de todo o mundo, a empresa aproveita o que há de melhor nas tendências internacionais e traduz os estilos em seus produtos para maior abrangência em todos os países que atua.

Foi em 1991, apenas um ano após a sua criação, que ocorreu a primeira oportunidade de internacionalizar suas operações para Portugal. Foram três anos atuando somente com Portugal, e depois as operações se expandiram para Grécia, Costa Rica e Chile, respectivamente. Para fazer a Cia. Marítima ser conhecida como é hoje, Cícero considera que a cadeia de penetração foi essencial.

5.7.3. O processo de internacionalização

Em 1991, durante a feira FENIT (Feira Nacional da Indústria Têxtil), apareceram dois compradores de Portugal no *stand* do Grupo Rosset, e estes estavam iniciando a suas atividades como importadores. Esses compradores gostaram da marca Cia. Marítima, e viram potencial do produto para atuar no país de origem deles, então eles fizeram uma proposta para iniciar essa expansão internacional da marca. O negócio se concretizou, e durante três anos, a Cia. Marítima esteve presente somente em Portugal, fora o território brasileiro.

O primeiro país de exportação teve e ainda tem extrema importância para a marca, tanto que há 22 anos, o primeiro representante ainda trabalha com eles. Além disso, Portugal representa a maior quantidade em volume de vendas para o exterior e a marca está presente em cerca de 100 pontos no país.

O segundo mercado no qual a Cia. Marítima entrou foi na Grécia. Cícero acredita que o fato da empresa ter começado por esses dois países europeus, é o fato de eles possuírem o verão mais forte e longínquo. Porém, assim como o primeiro negócio internacional, o representante da Grécia que procurou a empresa, demonstrando sua intenção em levar as peças para o país. Posteriormente, as operações foram expandidas para Costa Rica e Chile.

O processo de fechar negócio é lento e exige muitas informações do distribuidor, porém quando oficializado, é da responsabilidade dele passar várias informações sobre mercado, cultura, referências de moda e vendas.

Atualmente a empresa exporta para 21 países, sendo eles: Portugal, Grécia, Espanha, Itália, França, Croácia, Holanda, Alemanha, Japão, China, Chile, México,

Panamá, Costa Rica, Estados Unidos, Israel, Marrocos, Ilhas Maldivas, África do Sul, Ilhas Cayman e Singapura.

A exportação corresponde hoje a 6% das vendas, sendo cerca de 200 mil peças exportadas por ano para o mercado externo, e pode ser encontrada em mais de 500 pontos de venda no exterior, sendo a maior exportadora de biquínis do país. Esses números foram alcançados devido à calorosa recepção das consumidoras de outros países ao produto de origem brasileira.

O principal objetivo da empresa nos países para onde exporta é apresentar produtos com materiais de altíssima qualidade e fidelizar o contato das suas consumidoras com a Cia. Marítima.

Cícero disse que a exportação ajuda muito a Cia. Marítima, pois elas acontecem entre Janeiro e Março, meses em que já foram feitas as vendas nacionais, o que ajuda muito no faturamento da empresa. Portanto, a diferença na sazonalidade dos países que atua foi algo que foi muito importante para o faturamento da empresa.

A parte operacional foi bem dominada desde o início, Cícero já tinha conhecimento da área de experiências profissionais anteriores, e, além disso, contratou uma pessoa que também conhecia muito bem os processos para cuidar das exportações que são realizadas. Para ele, esse fator é muito importante para garantir sucesso nas operações.

Cícero contou que a empresa sofreu com a crise de 2009, pois como os principais mercados consumidores são Portugal e Grécia, esses países sofreram muito nesse período, o que fez com que as vendas diminuíssem. Porém, em 2013 começou a normalizar a situação, e ele acredita que logo vai estabilizar.

Sobre as missões e rodadas de negócios realizadas pelas associações e programas citados anteriormente, Cícero cita que a Cia. Marítima já participou de muito deles, porém, por não ver retorno fruto dessas ações, a marca deixou de participar.

5.7.4. Caracterização da empresa

Ao longo dos anos, a Cia. Marítima veio adaptando o seu modelo de negócios para melhor adequar às condições de mercado e buscou criar relacionamentos fortes com seus representantes nacionais e internacionais.

Desta forma, a melhor maneira de buscar compreender a empresa é através de sua caracterização. O presente item analisa os seguintes componentes: (1) definição dos produtos; (2) posicionamento da marca; (3) seleção dos parceiros e canais de venda; (4) perfil dos consumidores; (5) análise da concorrência; e (6) estrutura produtiva.

5.7.4.1. Definição dos produtos

A Cia. Marítima – como a maior parte das empresas de moda praia – busca levar para o mercado diversos produtos relacionados que possibilite o aumento de vendas. O foco é exclusivo para produtos do universo feminino de moda praia, não fabricando nenhum produto masculino.

De acordo com o Diretor Comercial, não há nenhum produto vendido pela Cia. Marítima que tenha tanta demanda quanto o biquíni, que chega a ser vendido por cerca de 100 dólares no exterior. A demanda por biquínis representa cerca de 88% dos itens vendidos de moda praia.

Além dos biquínis, outros produtos são comercializados, como os maiôs e acessórios. Os acessórios, Cícero explica que, são todas as peças produzidas para complementar o *look* praia, como as batas, saias, vestidos, cangas, calças, *kaftans*, *bodies* e shorts. As peças são fabricadas com as mesmas estampas dos biquínis, e a venda mais expressiva de acessórios são os vestidos.

Além dos itens citados anteriormente, a Cia. Marítima disponibiliza alguns modelos só para as lojas próprias e franquias, como bolsas, sapatos, *bijuterias*. Todos esses produtos são feitos por empresas terceirizadas, e levam a marca da empresa, e são feitas como forma de diversificar o *mix* de produto das lojas.

Cícero acredita que a Cia. Marítima se destaca justamente pela brasilidade das suas coleções. A empresa emplaca coleções de sucesso consecutivamente, e é muito bem aceita nos países em que atua. A qualidade do produto e da modelagem foi algo alcançado no decorrer dos anos, e hoje está muito bem consolidada dentro do mercado. O material usado, as cores e estampas, são os pontos fortes da marca.

Cícero conta que a cada ano os produtos precisam impressionar, e que a próxima coleção sempre tem que ser mais bonita do que a atual, sendo um desafio constante para a equipe de estilo da marca. Para os biquínis, devido as limitações de inovação do produto, a estampa é o elemento de design que faz com que a peça se torne exclusiva, dessa forma, a estamparia digital vem ganhando mais importância no mercado.

A estamparia das peças é toda digital na Cia. Marítima, trazendo inúmeras vantagens para o processo e qualidade da peça. A estamparia digital permite trabalhar com margens menores de tecido e as estampas ficam em melhor definição. Além disso, enquanto a estamparia de cilindro tradicional permite no máximo 8 cores, a digital permite a utilização de uma infinidade delas.

Apesar do custo mais alto do que a técnica tradicional, a sustentabilidade é outro fator positivo da utilização da estamparia digital, pois gasta-se menos água, energia e tecido para teste.

Cícero cita que tem percebido que muitas mulheres atualmente estão comprando biquínis de marcas diferentes, e misturando as peças. Essa mudança de costume, ele acredita ser decorrente do processo de diferenciação das pessoas, que para não se identificarem na praia, buscam formas de se destacarem e de não correr o risco de ter algum biquíni igual o seu na praia.

O Diretor Comercial conta que até 5 anos atrás, a Cia. Marítima comprava todas as suas estampas na cidade de Como, na Itália. A cidade é referência em estamparia, pela quantidade de estúdios de *design*. Por essa razão, as estilistas da empresa iam todos os anos para comprar todos os desenhos com exclusividade para serem posteriormente reproduzidos nas peças.

Com o tempo, perceberam que o *designer* italiano, obviamente sofre de influências da cultura local, e muitas vezes eles não conseguiam encontrar as estampas com a brasilidade que procuravam. Dessa forma, a empresa investiu na contratação de duas desenhistas brasileiras, que criam internamente as estampas para as peças.

A estratégia tem sido muito positiva, tanto economicamente quanto em termos de design, e eles diminuíram consideravelmente a compra das estampas no exterior. Cícero espera que em alguns anos, eles produzam biquínis com estampas exclusivas produzidas pela marca em território brasileiro.

Durante o processo, sempre é pensada em uma estampa mãe, e de acordo com essa estampa, são feitas as variantes, que são as cores que podem ser aplicadas na mesma estampa. São produzidas cerca de 15 variantes por estampa, e posteriormente determinadas quantas serão usadas na coleção.

Atualmente as coleções são lançadas primeiramente no Brasil, e depois são enviadas para os distribuidores internacionais. As peças enviadas via exportação, possuem uma modelagem diferente da vendida no mercado interno, pois a coleção brasileira têm peças com cortes menores, incluindo o 'fio dental', enquanto que a modelagem de exportação traz cortes maiores.

A modelagem de exportação foi algo implementado já no segundo ano de exportação da empresa, em 1992. Essa mudança foi feita devido a *feedback* dos distribuidores, que notaram que suas clientes gostavam das peças, porém consideravam muito pequenas. Desta forma, o que muda realmente é a modelagem do biquíni e maiô, a coleção e estampas são iguais, pois são produtos que trazem a essência brasileira.

A modelagem de exportação é feita em uma média entre a modelagem americana e europeia, pois a empresa entrou em um consenso com os distribuidores dos dois continentes de fazer uma modelagem que atendesse os dois públicos, pois os custos seriam altos para desenvolver outras duas modelagens além da brasileira.

Cícero acredita que o fato de ter uma modelagem de exportação é um fator diferencial do produto da Cia. Marítima, pois os concorrentes querem impor biquíni brasileiro, e dessa forma, eles não têm volume de venda internacional, pois são poucas as consumidoras que compram modelagem nacional.

Com exceção de Portugal, todos os outros 20 países que a Cia. Marítima exporta, compra modelagem de exportação. Cícero acredita que Portugal compra modelagem nacional pois sofre muita influência brasileira. Todas as novelas brasileiras da Globo passam no país quase simultaneamente, e além disso, documentários, mini séries e filmes são exibidos. Além disso, Portugal nos últimos 20 anos passou a ver as mulheres brasileiras como ícones de beleza e sensualidade, pois como o turismo de brasileiro é alto no país, eles foram muito influenciadas por essa presença.

Ainda falando sobre o produto, em 1993 a marca inovou no setor com a venda de biquínis separados, os chamados coordenados, dando a oportunidade da consumidora comprar *tops* que não necessariamente precisariam ter a mesma estampa e/ou cor da *bottom*. Esse novo modo de vender, virou febre no Brasil, mas Cícero garante que mesmo assim, os conjuntos vendem mais do que os coordenados.

Outra estratégia da empresa é fabricar uma coleção versátil, em que toda a linha de coordenados lisos combina com as peças estampadas, desta forma, as consumidoras têm a facilidade na hora de fazer combinações entre peças de diferentes conjuntos ou acessórios.

Dentre a linha de coordenados, preto é a cor que representa a maior venda (40%), seguidas por branco (20%), e posteriormente as demais cores com menores porcentagens.

A produção das peças concebidas pela equipe de estilo em outubro do ano anterior, começa em janeiro, para que no fim de abril tudo já esteja pronto em estoque para apresentação na convenção de vendas, que acontece em maio. O *preview* da coleção é apresentado em junho, para as clientes que já buscam por novidades mesmo no inverno, porém são apenas 4 famílias de estampas

divulgadas. Somente em setembro que toda a coleção é exposta nos pontos de venda.

Quadro 6 – Calendário Cia. Marítima

Janeiro	Início da produção
Abril	Fim da produção
Maio	Apresentação na convenção de vendas
Junho	<i>Preview</i> do verão nas lojas
Agosto	Finaliza as vendas
Setembro	Toda a coleção nos pontos de venda
Outubro	Finalização da coleção do próximo ano

Fonte: Autora (baseado na entrevista)

São elaborados dois tipos catálogos, o nacional e o internacional. Ambos contam com todos os desenhos técnicos ilustrados, divididos pelas estampas, e com editorial de fotos dos modelos. Além disso, no final o catálogo é explicado todos os aspectos técnicos de tecidos e estampas. A diferença do catálogo nacional e internacional, além do idioma, é o fato de que o internacional trás os códigos para pedidos de modelo de exportação.

Além do catálogo, a Cia. Marítima produz cerca de 20 mil peças de mostruário por ano, o que exige alto investimento, porém Cícero considera elemento essencial para uso dos representantes.

5.7.4.2. Posicionamento da marca

A Cia. Marítima é reconhecida pelo seu apreço incondicional pela qualidade de seus produtos. Além disso, Cícero afirma que o diferencial do biquíni brasileiro é a estampa e modelagem. Para o Diretor, é possível diferenciar as marcas brasileiras umas das outras, pelas estampas utilizadas e pela assinatura impressa nas peças. Porém, com as marcas estrangeiras, essa diferenciação não é facilmente observada, pelo fato deles produzirem muitos biquínis básicos e em cores neutras.

Os distribuidores, selecionados muito profissionalmente, têm um compromisso informal de buscar posicionar a marca nos melhores pontos de venda – afinal, o posicionamento da marca reflete a sua qualidade superior, e isso deve estar presente na seleção dos canais de venda.

Para reforçar a sua imagem, a marca busca posicionar-se em pontos de venda nos locais mais prestigiados de cada país para qual vende. Atualmente, multimarcas como a Saks Fifth Avenue, Bloomingdale's, Barneys, El Corte Inglés, comercializam os produtos Cia. Marítima. Todos esses pontos de venda vendem biquínis em modelagem de exportação.

A empresa está sempre procurando criar um produto de qualidade, que seja bem percebido pelo seu público alvo, que, por conseguinte, estará disposto a pagar certo preço por isso. Para ganhar credibilidade e reforçar ainda mais a marca no exterior, a estratégia da empresa é desfilarmos no Miami Fashion Week, semana de moda de *beachwear* mais prestigiada do mundo.

Alguns problemas foram enfrentados pela marca no início das operações no exterior, principalmente nos Estados Unidos, o fato do nome da marca ser em português, dificultava a pronúncia correta e entendimento do consumidor. Eles até chegaram a cogitar a mudança de nome da marca para a assinatura de uma pessoa, mas atualmente não pensam mais nessa possibilidade, uma vez que a marca já é consolidada e também para estar unificada em todos os territórios.

No território brasileiro, Cícero aponta que o São Paulo Fashion Week foi um evento importante para aumentar o valor institucional da marca. Porém, a marca não desfila mais na semana de moda brasileira por não trazer os retornos esperados financeiramente, e pelo fato do evento ser muito mal organizado, aponta Cícero. Além disso, os compradores e clientes não entendiam o fato de que a coleção desfilada ainda não estar nas lojas, e o imediatismo acabava por atrapalhar as vendas.

Atualmente, eles optaram por realizar um evento exclusivo na loja própria do em um famoso shopping de São Paulo, onde convidam clientes da marca para prestigiarem o lançamento da coleção. É realizado o desfile da coleção e um coquetel na loja, onde as pessoas podem comprar em primeira mão as peças que

foram desfiladas. Cícero afirma que essa estratégia tem sido muito mais assertiva e vem trazendo retorno financeiro e institucional para a marca, além da fidelização da mídia e das clientes.

5.7.4.3. Seleção de parceiros e canais de venda

O relacionamento com os parceiros é uma das coisas mais prezadas dentro da Cia. Marítima. Com 24 anos de experiência, sendo 23 anos em território internacional, a empresa destaca a confiança adquirida com seus clientes como fator primordial para se exportar. A maioria dos distribuidores e clientes está há muito tempo com a Cia. Marítima.

Cícero destaca que a Cia. Marítima não têm a intenção de buscar uma grande quantidade de distribuidores no exterior, que ele prefere centralizar todos os pedidos em apenas um único representante num país ou região, evitando assim, gerar o mínimo de conflito e operações.

Inicialmente, a Cia. Marítima não tinha uma atitude pró ativa na busca de novos clientes internacionais, entretanto, após estruturar-se para realizar as vendas no exterior, a empresa iniciou uma fase de prospecção de distribuidores em alguns países que tinham intenção de exportar, e desta forma iniciou relacionamento com eles.

Com relação a prospecção através de feiras internacionais, atualmente a Cia. Marítima participa das feiras: Moda Lisboa e *Swim Show*. Na feira Moda Lisboa, a Cia. Marítima é a única marca de biquíni participante, e eles optaram por realizar essa feira por iniciativa e indicação do representante do país. Por ser o país responsável pela maior volume de compra, a empresa resolveu investir, dividindo os custos com o representante. A feira trás muito retorno e visibilidade para ambos no mercado português.

Em 2014, a Cia. Marítima participou pelo décimo ano consecutivo da *Swim Show*, em Miami, e o resultado até então têm sido muito positivo. Durante a feira, muitos pedidos são feitos, e a marca é consolidada na maior e melhor feira de *swimwear* do mundo.

Atualmente, a maior parte dos novos representantes procuram a Cia. Marítima por meios como email, site, pelas lojas ou através de representantes atuais. Ou seja, internet ajuda muito, pois muitas solicitações de compra são enviadas para Cícero todos os dias por esse meio. Porém, além da experiência online, quando o negócio se configura e se transforma em algo mais concreto, é feito uma visita para conhecer esse novo parceiro internacional.

Para Cícero, todo o processo de seleção de novos representantes deve ser um processo lento e bem feito. De acordo com ele, para ser tomada a decisão, é necessário analisar diversos pontos, conhecer o representante pessoalmente é de extrema importância, bem como o país em que irá atuar.

No caso de um novo cliente procurar diretamente a empresa, eles redirecionam para o representante local, porém, caso não haja representantes naquele local, a empresa começa a desenvolver uma parceria.

Para cativar os representantes nacionais e internacionais, a Cia. Marítima realiza todo ano uma convenção de vendas, em que é apresentada a nova coleção. O intuito do evento é, além de estreitar os laços de relacionamento com os representantes, fazer com eles fiquem motivados e entendam sobre a nova coleção da marca.

Já em relação à seleção dos pontos de venda internacional, a Cia. Marítima possui pouco controle de decisão. Entretanto, durante a escolha dos representantes, eles se preocupam em encontrar pessoas que possam compreender a essência da marca, e que desta forma, possam escolher pontos de venda que traga valor para a mesma. Na realidade, Cícero afirma que os representantes têm um compromisso informal de buscar colocar as peças apenas em lojas que reflitam a qualidade da marca.

Apesar de a maioria dos representantes trabalharem apenas com distribuição, alguns deles também possuem lojas próprias, como é o caso da loja de Lisboa e Atenas. Nestes casos, a Cia. Marítima toma as medidas necessárias para que não haja diferença no tratamento das lojas próprias com relação às de terceiro. Apesar de não existir contrato formal, o representante se compromete a praticar o mesmo preço para todas as lojas, inclusive a sua.

Por último, é interessante observar a seleção dos parceiros e canais no Brasil – ainda que vá um pouco além do escopo deste trabalho. É importante notar que no Brasil existem 11 lojas próprias, e outras 10 franquias, e nas demais localidades a marca atua por meio de 20 representantes locais. Em Portugal, cerca de 100 lojas vendem atualmente Cia. Marítima, mostrando a importância do primeiro local e parceiro para as operações internacionais.

5.7.4.4. Perfil dos consumidores

Apesar da Cia. Marítima estar sempre atenta às necessidades repassadas pelos seus representantes internacionais, ela não têm claramente definido o perfil do seu cliente no exterior. De acordo com Cícero, adaptações podem ser feitas, mas que ele depende da sensibilidade de cada distribuidor local e iniciativa deles em repassar suas percepções sobre aceitação do produto. Porém, a diferença só existe em relação a modelagem, como já apresentado, as estampas são algo que a marca considera o diferencial de suas peças, e são vendidas em território nacional e internacional.

Para Cícero, o fato de “viver e respirar Brasil” é essencial para a criação da moda praia. A moda praia brasileira é reconhecida em todo mundo como referência, e suas clientes no exterior buscam usar peças que são usadas no país também.

O que chama atenção, fora a estampa, modelagem e qualidade é a sensualidade da peça produzida pela marca. O fato da peça de moda praia ser muitas vezes menores do que até mesmo uma peça de lingerie, e ser a única que expõe o corpo em público, faz com que a moda praia seja sinônimo de sensualidade.

O Diretor conta que os passos são muitos estudados para que essa sensualidade seja percebida pelas clientes do exterior a ponto de efetivar a venda do produto. Neste sentido, as italianas e espanholas são as que mais entendem desse apelo, e Portugal vem surpreendendo também.

Além disso, a maior parte das clientes, já aprecia o Brasil e tudo o que vem dele. Para essa cliente, usar um biquíni que veio do Brasil é uma forma de ficar com o corpo mais parecido com o da mulher brasileira e demonstrar essa sensualidade.

Como já mencionado, o mercado de biquíni brasileiro é muito bem visto lá fora, e em alguns países, fatores comportamentais impedem a venda dos mesmos, como o fato de acharem que os biquínis que usamos aqui muito escandalosos, por serem menores que os demais.

Ao analisar a mulher americana, Cícero conta que elas são muito práticas, e entram na loja para comprar algo confortável e prático. Já as brasileiras, muitas vezes se produzem para ir à praia, tornando o provador um laboratório psicológico para a mulher.

Desta forma, a cliente que compra Cia. Marítima, é uma mulher que aprecia moda, e que não têm medo de mostrar o corpo. Demograficamente, a clientela é composta por mulheres de poder aquisitivo mais alto, que podem gastar com biquínis mais caros, estando na faixa etária de 18 a 40 anos.

Hoje, o maior mercado consumidor de moda praia brasileiro para a Cia. Marítima fica em São Paulo capital, seguidos do interior de São Paulo, Florianópolis e Brasília. Cícero explica que no estado de São Paulo a marca é ícone de estilo, Florianópolis é um mercado no qual eles também trabalham há muito tempo e abriga algumas das mais bonitas praias do país, e Brasília é a cidade que têm mais piscinas no país.

Além disso, ele nota diferenças grandes das consumidoras que vivem beira mar e aquelas que moram em cidades metropolitanas ou de interior. A venda de biquínis é mais expressiva nessas últimas, que tornam o ritual de ir a praia, clube, rios, lagos ou cachoeiras algo muito mais glamoroso.

Antes, para atingir as consumidoras e consolidar a imagem da marca, eles apostavam na contratação de modelos famosas ou celebridades, para desfiles e ações de publicidade. Modelos como Gisele Bündchen, Naomi Campbell, Fernanda Lima, Fiorella Mattheis, Daniela Saraiba, Anna Hickman, entre outras, já representaram a marca. Porém, Cícero conta que agora esta não é mais a estratégia da marca, por não atingir mais as consumidoras alvo. Hoje, a Cia. Marítima vêm trabalhando com as blogueiras de moda, que têm palavra de ordem, aceitação e força muito grandes entre as suas clientes. Essas ações têm trazido muito retorno

para a marca, pois Cícero afirma que o que as blogueiras usam, esgotam das lojas no mesmo dia.

5.7.4.5. Análise da concorrência

A Cia. Marítima, como a líder na exportação de moda praia brasileira, tem bem definido quais são os seus principais concorrentes por espaço de mercado externo.

De acordo com Cícero, os maiores concorrentes em território nacional hoje são: Salinas, Blue Man, Rosa Chá e Água de Coco (no Nordeste), além dessas citadas, marcas periféricas como Blue Bit e Marcyn, apresentam potencial em algumas regiões do país.

No mercado externo, Cícero acredita que não há atualmente uma empresa que pode ser comparada a Cia. Marítima. Em volume de exportações, a empresa tem liderança absoluta, com as concorrentes vendendo quase um terço do que é vendido por eles.

Além disso, o Diretor Comercial da empresa cita que os concorrentes dão muita ênfase as lojas próprias, e que somente as mercadorias que sobram das lojas são vendidas para outros locais no território brasileiro e internacional.

O excelente desempenho da empresa pode ser explicado pelo fato de pertencerem ao Grupo Rosset, motivo pelo qual Cícero define ser a garantia do sucesso do tamanho da marca. O Grupo funciona como uma *holding* financeira, fazendo com que a facilidade seja muito grande para os resultados e investimentos na marca. Já os concorrentes enfrentam muitas dificuldades.

Quanto a riscos pensando em concorrentes externos, Cícero acredita que não é algo que deve temer. Para ele, as marcas estrangeiras, para venderem no país, têm que entender nosso estilo, elegância e sensualidade para passar para as peças.

A Austrália é o mercado que o Diretor considera o maior concorrente no mercado externo, isso porque o país tem uma indústria de biquínis muito forte, e as marcas icônicas de surf produzem e vendem moda praia em todo o mundo. Além disso, eles têm grande entrada na Ásia, dificultando a venda de Cia. Marítima nesse continente.

O fato de ser um país austral, também impede a entrada dos biquínis da marca na Austrália, isso porque os clientes querem comprar a coleção em janeiro, e nesse mês as peças ainda não estão prontas.

Falando da China como concorrente, Cícero não acredita que haja motivos para preocupação, pois o país não tem moda praia de qualidade. As peças chinesas são produzidas em modelagem única, e na maioria das vezes em peças lisas, desta forma, não atuam como concorrentes diretos nos demais países, e não conseguiriam entrar no Brasil.

O processo de criação e produção de moda praia é muito rápido, e o fato de respeitar uma sazonalidade, faz com que seja necessário muito capital para produção. Desta forma, os países do hemisfério norte, que têm verões de 2 a 3 meses apenas, surgem como alternativa de mercado na época de inverno brasileiro.

5.7.4.6. Estrutura produtiva

Conforme citado anteriormente, a Cia. Marítima, ao contrário da maioria das empresas de moda praia brasileiras, possui uma estrutura totalmente internalizada, ou seja, ela realiza internamente todas as funções produtivas: desde o *design*, passando pelo corte, até o fechamento das peças. Além disso, a empresa é verticalizada, pois por pertencer ao Grupo Rosset, todo o tecido utilizado é fabricado internamente – tirando algumas exceções como renda *guipir* e *chiffon*, e a estamparia também é realizada pela empresa Salete – também do grupo.

Para Cícero, é estrategicamente importante que a empresa tenha controle total da produção, pois cada etapa produtiva é complementar da anterior, e todas elas devem ser pensadas em conjunto.

A tendência de cores, cortes e tecidos vem da Europa e Estados Unidos, no entanto, a criação brasileira se sobressai na moda praia. A característica do produto muitas vezes exige a produção na empresa, por exemplo, uma estampa adequada ao tamanho do biquíni. A qualidade se traduz no tecido, corte e acabamento.

Além disso, a produção interna, do fio até o produto final, é uma garantia de que o trabalho sairá operacionalmente conforme o planejado. De acordo com Cícero,

esta é uma forma de cumprir prazos e garantir a qualidade das cerca de dois milhões de peças fabricadas lá todos os anos para a Cia. Marítima.

Outra ferramenta utilizada na empresa é o software CAD/CAM da Lectra, que trás vantagens como: tornar mais precisa a quantidade de tecido que será utilizada, evitando gastos desnecessários; reduzir custos nas atividades de gradeamento e encaixe; reduzir tempo no processo de concepção e posicionamento das estampas nas peças; aumentar a flexibilidade; e reorganizar e melhorar o gerenciamento da produção.

O controle de custos de desenvolvimento na indústria da moda é assunto de extrema importância, pois aprender a pensar em detalhes no *design* que impactem o custo é algo que os estilistas muitas vezes não fazem.

O departamento Comercial é de grande importância para a marca. Cícero, com o posto de Diretor Comercial, trabalha de perto da equipe de estilo, e tem poder de decisão na escolha das peças, bem como modificações que devem ser feitas. Além disso, pela experiência de mercado, ele também é o responsável por realizar a gestão da criatividade, com o gradeamento das quantidades que serão produzidas de cada modelo e tamanho.

5.7.5. Barreiras encontradas

Assim como a maioria das empresas que iniciam o processo de internacionalização, a Cia. Marítima enfrentou, durante seus anos de experiência, uma série de obstáculos para a consolidação de sua estratégia. Dessa forma, Cícero cita que as barreiras no exterior são maiores do que as internas, porém elas não são intransponíveis.

Algumas das barreiras já foram citadas anteriormente, como a dificuldade de levantar informações, as barreiras organizacionais e as adaptações necessárias aos produtos para se adequar às necessidades de mercado.

Primeiramente, é importante notar que as barreiras foram evoluindo à medida que a empresa foi se internacionalizando – seja pelo aprendizado sobre as dificuldades, seja pela emergência de novos desafios.

No início, a modelagem dos produtos foi o principal empecilho para o sucesso da exportação, porém esse obstáculo foi resolvido rapidamente pela empresa.

Posteriormente, a empresa enfrentou o problema da pronúncia da marca ao entrar no mercado americano. Essa barreira ainda existe, porém, como a marca está mais consolidada e conhecida nesse mercado, a estratégia foi continuar com o nome, mesmo havendo dificuldade com a pronúncia.

Cícero contou de outro problema relacionado à marca. Uma empresa registrou o mesmo nome Cia. Marítima na Argentina, então o departamento legal da empresa teve que comprar a marca naquele país, e para evitar que houvesse o problema novamente, eles registraram a marca no mundo todo. Essa decisão acarretou um alto custo para a empresa, porém, previne com que haja qualquer mal entendido ou mau uso da marca.

Outra barreira é o fato da indústria brasileira não ter um *lobby* governamental muito grande, e, além disso, o fato do mercado ser muito dissipado e contar com micro e pequenos confeccionistas, faz com que não exista uma união do mercado de moda.

Hoje, Cícero conta que além de lidar com concorrentes diretos no exterior, o mercado de moda praia sofre de algumas ações ilegais, como o contrabando de biquínis feito pelas aeromoças, que gerou grande prejuízo de vendas para eles no último ano.

Estas barreiras surgem e evoluem na medida em que o tempo passa. Para minimizá-las, Cícero conta com a boa vontade e com os fortes relacionamentos construídos com os distribuidores. Trabalhando juntos, eles vêm conseguindo minimizar os efeitos desses obstáculos.

5.7.6. Perspectivas futuras

Para o futuro, a marca tem planos de crescimento internacional. Para atingir esse objetivo, Cícero compreende que alguns pequenos ajustes talvez sejam necessários na estratégia da empresa.

A empresa tem planos de continuar a expansão através de franquias no exterior, mas aguardam medidas do governo que os ajude a se tornarem mais competitivos. Além disso, em 2015 eles pretendem entrar no mercado da Angola através de outro representante, mas não tem planos de entrada em mais nenhum outro país nos próximos anos, a não ser que apareça uma oportunidade muito boa.

Para o Diretor Comercial da Cia. Marítima, a marca pode ter uma profundidade maior naquilo que se propõe nos países que já atua, mas para isso é necessário o investimento em propaganda em marketing no exterior, o que representa altos custos de investimento.

Com relação às tendências de mercado, a empresa acredita que suas peças são muito competitivas e diferenciadas dos demais concorrentes. E o fato de ser verticalizada, e ter o Grupo Rosset como *holding* é algo que trás mais confiança da perpetuação da marca.

No mercado interno, Cícero acredita que a marca já é muito consolidada e solidificada, mas existem planos de investir mais em lojas próprias e franquias em território brasileiro. Para ele, o futuro da empresa é garantido, e somente uma catástrofe ou uma gestão muito mal feita destruiria tudo que eles já alcançaram.

6. ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo, foram analisados outros casos de empresas de moda praia apresentados por Araujo (2011), como forma de comparar os resultados encontrados neste estudo com a Cia. Marítima.

Araujo (2011) estudou em sua monografia os casos das empresas Banco de Areia e Marajoara, buscando entender o processo de internacionalização dessas empresas, bem como a importância dos empreendedores neste processo.

Para este trabalho em questão, todos esses pontos citados anteriormente foram discutidos, fazendo com que seja possível a comparação entre os estudos de caso, como forma de entender mais o mercado de moda praia.

6.1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa?

Na Cia. Marítima, o processo de internacionalização da empresa ocorreu através de uma oportunidade que surgiu em uma feira nacional, e acabou culminando em seu mercado hoje mais promissor internacionalmente, o mercado português. É importante também mencionar o fato dela ter iniciado suas exportações muito precocemente, com um ano de existência – desobedecendo a premissa de que a empresa deve estar estabelecida no mercado de origem antes de se internacionalizar.

Atuando através da exportação direta para 21 países, a empresa é a líder do setor e está presente em diversos pontos de vendas internacionais. Para o futuro, a empresa espera avançar no processo, e abrir franquias no exterior.

Nas empresas analisadas por Araujo (2011), o início do processo de internacionalização deu-se muito rapidamente. Na empresa Banco de Areia, fundada em 1999 em Búzios, Rio de Janeiro, a primeira exportação ocorreu em 2001 para a Itália, inicialmente de maneira indireta. Hoje a empresa atua mediante agentes nos mercados da América Latina, Europa, Estados Unidos e Oceania. Além disso, a empresa possui lojas no Rio de Janeiro e Bahia.

A Banco de Areia destina cerca de 30% da sua produção para o mercado externo. É importante citar que, assim como a Cia. Marítima, essa empresa reagiu a uma oportunidade de mercado, pois na época não havia nenhum plano para internacionalização.

Já na empresa Marajoara, fundada em 2005, a primeira venda internacional ocorreu no mesmo ano de fundação da empresa, devido a identificação de uma oportunidade no mercado. As exportações para Austrália, mercado em que atua fortemente, acontece via agentes e *showroom* que possuem no país. A marca envia cerca de 25% via exportação.

6.2. Como foram escolhidos os mercados externos de atuação das empresas?

A escolha de mercados externos é feita de maneira passiva pelas três empresas citadas. Na Cia. Marítima, desde o primeiro negócio, que a empresa espera a solicitação de algum interessado em abrir um novo canal no país, através de recursos como internet ou feiras de negócios.

A Banco de Areia iniciou o processo através do mercado da Itália, devido um contato da rede pessoal da empresária, e os demais países em que atua são frutos de negociações feitas através de facilitadoras de exportação.

No caso da Marajoara, o primeiro destino foi feito de maneira pensada, através da visão de uma oportunidade de negócios através da rede de contato do empresário. Porém, os demais países em que a empresa exporta foram iniciados através de distribuidores interessados.

Resumindo, a maior parte das parcerias criadas pelas empresas é através de representantes internacionais que procuram a empresa para abrir um novo canal. Desta forma, se pode enxergar que as companhias que se expõem e se esforçam para desenvolver networks geralmente são expostas a muito mais oportunidades. Isto pode ser provado através dos eventos e feiras que todas as empresas participam, como forma de apresentar e consolidar a marca em diferentes países.

Por outro lado, se as empresas não souberem desenvolver suas redes nos

países de origem, elas podem acabar não atingindo níveis de exigência do exterior, como é o caso da Marajoara, que possui uma rede produtiva terceirizada que ameaça suas entregas em algumas ocasiões.

6.3. Como foi feita a escolha do modo de entrada? Que aspectos foram levados em consideração?

A evolução dos modos de entrada das três empresas já citadas, não parecem ter evoluído conforme a proposta da literatura, que propõe que conforme a empresa conhece melhor o mercado e suas características, ela passaria a se envolver mais no mercado de forma gradual, dedicando mais recursos no exterior (JOHANSON; VALHNE, 1977). Tanto a Cia. Marítima, quanto a Banco de Areia e a Marajoara, estão ainda em um estágio de baixo comprometimento com o exterior. Seus investimentos internacionais são muito pequenos se comparados com os locais.

No entanto, as três empresas comprometeram-se com a exportação quando muito novas no mercado, e talvez ainda não estivessem maduras o suficiente para realizar tal tipo de transação – depois deste movimento, elas voltaram-se com grande intensidade para o seu mercado local, que ainda representa a maior parte de suas vendas atualmente. De acordo com Araujo (2011), é importante para as empresas ter a sensibilidade da percepção do consumo, para então tomar a decisão por uma dedicação maior de recursos.

6.4. Ocorreu adaptação do produto? Como foi feita?

Em relação as barreiras, a três empresas enfrentam os mesmos tipos de dificuldades quanto a confiança e comunicação durante o processo de internacionalização. Todas elas dependem de informações passadas pelos seus distribuidores quanto a produtos, vendas e fatores culturais dos países de atuação.

As barreiras técnicas culminaram na realização de adaptação dos produtos nas três empresas. Na Cia. Marítima, foi desenvolvida uma modelagem de exportação; na Banco de Areia, eles produzem uma coleção específica para o exterior; e a

Marajoara, ocorreu a adaptação do nome da marca para atuação no mercado internacional.

Quanto a barreira de procedimentos, na Cia. Marítima e Marajoara, os empreendedores envolvidos no processo de internacionalização já possuíam conhecimento dos trâmites e procedimentos de exportação; enquanto no caso da Banco de Areia, a empresária passou por muitas dificuldades até conseguir pessoas dispostas a ajudar no processo.

6.5. Como foi a receptividade da marca brasileira?

Todas as empresas acreditam que o fator *made in* afetou de forma positiva os seus produtos. Isso ocorre pois na avaliação dos produtos, a fim de reduzir o risco da compra, os consumidores recorrer a todos os aspectos que podem observar, entre eles o país de origem.

Desta forma, a imagem do país se torna uma questão muito importante para o sucesso da estratégia de internacionalização, e no caso da moda praia, se torna um fator positivo.

O nome do país pode trazer associações significativas para a atitude dos consumidores, e interfere no que diz respeito à qualidade e à imagem da marca do produto. Portanto, se o consumidor fizer uma associação positiva a imagem do país, a avaliação positiva pode ter um efeito positivo na atitude de compra e na avaliação do produto.

A imagem do produto brasileiro conecta-se favoravelmente aos biquínis, trazendo possíveis conexões favoráveis decorrentes da tropicalidade do país e da sensualidade da mulher brasileira. Claramente, estes produtos são vendidos com menção especial ao país de origem em função dessas conexões no imaginário do consumidor de outro país.

Este referencial, como indicado, permite à empresa posicionar-se de forma diferenciada, fugindo da simples concorrência à base de preços.

6.6. Quais são os fatores contribuíram para que a marca pudesse ter sucesso na internacionalização?

Como abordado anteriormente, as vantagens competitivas de uma empresa podem ser percebidas através de sua capacidade de concorrer com empresas estrangeiras no território destas, em países terceiros ou no mercado doméstico. Desta forma, o objetivo é entender quais são as características das empresas que fizeram com que obtivesse sucesso e relevância no contexto da internacionalização de seus negócios.

A marca da empresa é um fator essencial para o sucesso das operações no mercado externo. Quando se fala de marca, não é somente o nome da empresa, mas também o valor pelo qual a empresa expressa para seus consumidores, que podem ser intrínsecos ou não ao produto. Dessa forma, a Cia. Marítima tem expressiva vantagem nesse sentido, pois a marca é muito consolidada e para que isso ocorresse foi necessário muito investimento. Os investimentos feitos nos produtos, que são sinônimos de qualidade e diferenciação da marca, bem como uma modelagem diferenciada para o mercado externo. Além disso, todo o material apresentado pela empresa dá a ela muita credibilidade e demonstra atenção a forma pela qual se comunica com o público. A participação de eventos como desfiles nacionais e internacionais, com modelos e celebridades importantes; assim como a presença em feiras renomadas, garantem que a marca se consolide no mercado externo.

No caso da Banco de Areia, ainda não é feito expressivos investimentos na marca em território internacional. A participação em feiras ainda não é suficiente para garantir a consolidação da marca no mercado interno e externo. Já a Marajoara conseguiu se posicionar bem no mercado australiano através de participações em desfiles e feiras locais, porém, ainda será necessário o reforço no posicionamento de mercado nos demais locais e no Brasil.

Quando levado em conta as redes de contato, na Cia. Marítima e na Banco de Areia essas redes são muito mais simples, porém muito mais dependentes da figuras de uma única pessoa. No contexto das empresas, os diretores Cícero (Cia. Marítima) e Waldete (Banco de Areia) representam o elo que liga a empresa e sua

rede doméstica e internacional. Já no caso da Marajoara, a rede apresenta uma complexidade um pouco maior, especialmente pelo número de participantes envolvidos no processo.

No entanto, as redes de contato das três empresas foram essenciais para o processo de internacionalização. A participação de feiras e eventos internacionais foram citadas como ótima maneira de realizar vendas e estabelecer contatos.

As características dos tomadores de decisão são importantes e podem ou não afetar o processo de internacionalização. Dessa forma, as três empresas contam com empreendedores que possuem poder de decisão e tino para o negócio, garantindo uma boa negociação, e o estudo cauteloso dos modos de entrada no exterior.

Quanto a forma com que se dá a seleção dos distribuidores, nas empresas é reativa, porém, para que haja maior sucesso durante a divulgação para esses possíveis novos representantes, é necessário que haja maior investimento de mídias e informações online, como site em inglês.

A distância geográfica e cultural dos países a serem internacionalizados foram fatores levados em conta pelas três empresas, mesmo que inconsciente em alguns casos. Na Cia. Marítima, Portugal foi o primeiro local de exportação. A facilidade na comunicação, devido a linguagem, e o fato do país sofrer grande influência do Brasil, são fatores importantes para o sucesso da estratégia. No caso da Banco de Areia, o fato de ter exportado primeiramente para Itália também é compreensível, uma vez que as italianas entendem de sensualidade e são muito vaidosas ao ir à praia. Falando da Marajoara, a percepção da proximidade do *lifestyle* brasileiro com o australiano fez com que a marca obtivesse bons retornos para a marca, uma vez que o clima e gostos do país são muito parecidos com o dos brasileiros.

O risco da operação é algo que também deve ser analisado. Nos três casos, o grau de incerteza dos países, pensando em risco político e econômico, eram muito baixos no período em que ocorreu a primeira venda. Levando em conta o cenário atual, talvez a Cia. Marítima tivesse optado por outro mercado para iniciar suas operações, uma vez que Portugal ainda sofre com os efeitos da crise de 2009.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo insere-se na linha de pesquisa sobre internacionalização de empresas brasileiras, desenvolvida pela Faculdade de Ciências Aplicadas. Este trabalho teve como objetivo principal estudar o processo de internacionalização de empresas de moda praia brasileira, através de estudo de caso com a empresa Cia. Marítima, líder do setor no mercado nacional, e também nas exportações de moda praia brasileira.

Foram formuladas seis questões de pesquisa. A primeira buscou identificar como decorreu o processo de internacionalização dessa empresa. A segunda buscou entender a escolha dos mercados externos de atuação das empresas para desenvolver suas atividades internacionais. A terceira visou entender a escolha do modo de entrada, analisando os aspectos que foram levados em consideração. A quarta fez referência à adaptação do produto – se foi necessária e como foi feita. A penúltima questão analisou a receptividade da marca brasileira para entender os fatores e características que tornavam uma empresa de moda praia passível de ser internacionalizada. Por fim, a última buscou entender e sintetizar quais são os fatores e características que tornam uma empresa de moda praia passível de ser internacionalizada.

Estas questões inspiram-se na revisão da literatura sobre o tema, e os resultados obtidos e as conclusões apresentadas a seguir encontram-se restrita ao estudo de caso estudado e devem ser vistas com cautela dada a impossibilidade de generalização.

O processo de internacionalização da empresa estudada parece ter seguido, em linhas gerais, o caminho preconizado pela teoria comportamental de internacionalização de empresas de Johanson e Vahlne.

A empresa iniciou suas atividades internacionais de forma não planejada, através de solicitação de compra inesperada proveniente de compradores estrangeiros que vieram ao Brasil.

A boa receptividade do produto produzido na primeira experiência em Portugal parece ter encorajado o executivo responsável pelas operações, e criado uma

conscientização inicial quanto as oportunidades no mercado externo, que passa a ser considerado como alternativa em seu mapa cognitivo.

O envolvimento da empresa com a atividade internacional é surpreendente, dado o fato da empresa ter acabado de iniciar suas operações no mercado.

O reforço positivo advindo do sucesso do negócio, está estimulando a empresa a passos maiores e que exigem o maior comprometimento, que é o da abertura de franquias.

Assim, evidencia-se a relação sugerida pelos teóricos de Uppsala, para os quais ocorreria uma cadeia de estabelecimento, conectando experiências e maior comprometimento com o mercado internacional.

Além disso, ainda de acordo com a teoria, o primeiro mercado pelo qual a empresa iniciou suas operações internacionais foi Portugal, país com o qual existe uma pequena distância psíquica, devido o fato de falar o mesmo idioma e do país sofrer grande influência do Brasil.

A estrutura administrativa da empresa é bastante informal, com um corpo bem enxuto de profissionais. A forma principal pela qual a empresa adquire know-how gerencial é através da contratação de executivos experientes de outras empresas. As decisões parecem ser tomadas em grande parte de forma intuitiva e baseando-se na experiência, sem respaldo em estudos de mercado.

Em decorrência disso, o processo decisório da empresa se caracteriza claramente pela rapidez: decisões de entrada e saída de mercado, de uso ou não da marca, de contratação de distribuidores e de mudança na linha de produtos, parecem tomadas de forma mais rápida e arrojada do que seriam em empresas de outros segmentos.

O papel do executivo-chefe, na figura de Cícero Araújo, na decisão de internacionalização é absolutamente claro. Apesar do início ter sido realizado por oportunidade externa, o empresário tem grande poder de decisão em aceitar que o processo seja realizado ou não. Além disso, ele atua juntamente na concepção e decisão de fabricação das peças, mostrando a importância de seu papel para a marca.

Outro aspecto relevante neste estudo refere-se à forma pela qual foram feitas as escolhas de mercado pela empresa estudada. Em linhas gerais, como já explicitado, estas escolhas não se basearam em estudo de mercado. Em todas as situações, estas escolhas podem ser descritas como oportunistas, no sentido de se tratarem de oportunidades que se apresentaram à empresa em determinados momentos do tempo.

Com relação ao processo de escolha de mercados e modos de entrada, há indícios que a empresa seguiu o padrão da Escola Nórdica. A Cia. Marítima buscou reduzir ao máximo suas incertezas no processo – algo que poderia ser comparado com a busca por destinos e modos de entrada que minimizassem a distância psíquica entre país de origem e destino. Desta forma, começou seu engajamento internacional através de Portugal, que fala o mesmo idioma, e que constantemente sofre com as influências do Brasil em seu dia a dia.

O modo de entrada escolhido, e ainda praticado pela empresa, tem sido satisfatórios para os resultados e motivações atuais da empresa. Exportação direta, assim como já dito anteriormente, é o modo de entrada que envolve o menor envolvimento e custo para a empresa. Como a Cia. Marítima tem foco no mercado interno, sendo o mercado externo secundário para a empresa, as exportações são uma boa maneira de obter resultados em períodos de venda baixa no país, e para divulgação da marca no ambiente externo.

Porém, a empresa já manifesta interesse em consolidar a imagem da marca e aumentar a representatividade das vendas através da abertura de franquias internacionais. Para isso, o Diretor Comercial sabe que os desafios e investimentos serão muito maiores, e já está preparando sua equipe e estudando os próximos passos para concretizar essa estratégia.

Quanto a adaptação do produto, a empresa teve de passar por algumas alterações para conseguir ter entrada no mercado externo. Como Kotler (1993) cita, cada país tem seus próprios costumes, normas e tabus. A maneira como os consumidores estrangeiros usam ou pensam sobre certos produtos devem ser examinados pelo vendedor antes de planejar um programa de marketing. Desta forma, apesar de manter sua marca e posicionamento para o mercado internacional,

a empresa teve que realizar algumas adaptações nos tamanhos das peças, com uma modelagem em que a consumidora estrangeira se sentisse mais confortável de usar.

Apesar das mudanças na modelagem, o *design* do produto continuou o mesmo dos produtos nacionais, com as mesmas cores, modelos e tecidos utilizados. Desta forma, a marca manteve as características do produto *made in Brazil*, algo desejado e valorizado por essas consumidoras.

A valorização da moda praia brasileira retrata o efeito do país de origem, Brasil, não apenas pela originalidade dos produtos, mas também pelos hábitos de uso das brasileiras. Sendo assim, a imagem de um país se torna uma questão muito importante para o sucesso do processo de internacionalização de empresas.

De fato, a associação de moda praia com o Brasil é fácil e imediata, pelas conotações de tropicalismo e de sensualidade que acompanham o produto, conotações essas claramente amalgamadas à imagem do país, em função de suas praias, de suas florestas, de sua natureza exuberante e de suas mulheres, exaltada através da mídia internacional através do Carnaval.

É possível então afirmar que os produtos de moda praia brasileiros podem se beneficiar desta referência positiva que a associação ao país de origem se propicia. Este referencial, como indicado, permite a empresa posicionar-se de forma diferenciada fugindo à simples concorrência à base de preços.

Resumindo, para o Diretor Comercial, Cícero Araújo, os principais diferenciais da marca Cia. Marítima são:

- Poder da marca – que exigiu investimento ao longo dos anos para ser consolidada;
- Distribuição interna que atinge todo o Brasil em mais de 1.000 pontos de vendas;
- Produção verticalizada e vantagem de ter o Grupo Rosset como *holding*;
- Produto diferenciado do mercado devido à qualidade das peças, excelente modelagem e estampas diferenciadas;
- Modelagem de exportação para agradar o público estrangeiro e garantir competitividade e aceitação do produto nesses mercados.

É possível concluir que é bem provável que a Cia. Marítima tenha se internacionalizado de acordo com a corrente comportamental, uma vez com que evidências acerca do processo decisório, da importância das redes interpessoais e da figura do empreendedor mostram que existe grande tendência de que a empresa, apesar de não seguir padrão específico, tenham se internacionalizado com base na Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Desta maneira, é possível praticamente descartar a possibilidade de que as empresas tenham tomado decisões segundo critérios puramente econômicos, e sugerir que, para no futuro, o setor seja analisado mais profundamente a procura de mais vestígios que comprovem, de fato, esta hipótese.

7.1. Considerações finais

A indústria de moda praia brasileira é um dos exemplos de fascínio que o mundo tem com a imagem do Brasil. Talvez por esta razão a pesquisa de moda praia brasileira seja ainda mais interessantes do que outras nesta linha – pela imagem que ela carrega do país.

A relevância da etiqueta “*Made in Brazil*” foi algo muito citado nos estudos anteriores sobre este tema, bem como a qualidade do seu produto que é muito apreciada no exterior.

Porém, mesmo as marcas sendo muito visadas e bem avaliadas no exterior, as exportações ainda não são tão expressivas quanto poderia ser. Talvez uma explicação para isso seja o tamanho do mercado doméstico, que chega a ofuscar o mercado internacional em relação a quantidade de peças consumidas. Sendo assim, muitas empresas optam por não dedicar recursos à internacionalização, simplesmente pelo fato da demanda nacional ser mais do que o suficiente para sustentar seu crescimento.

Por outro lado, a impressão que fica é que as marcas que seguem o caminho da internacionalização ganham um salto de profissionalismo, o que acaba se tornando uma vantagem competitiva real no mercado interno.

Sobre os fatores e características que tornam uma marca de moda praia passível de ser internacionalizada, podemos citar: a competição do mercado no país em que atua, a infraestrutura e recursos internos para produção em larga escala pela empresa, os objetivos da marca em querer ou não investir na estratégia, a necessidade de controle que a empresa busca ter das operações e a flexibilidade de adaptação do produto aos consumidores e mercados.

Os fatores levantados podem ser resumidos em duas frentes: fatores internos e externos. Levando em conta fatores internos, a marca da empresa é de extrema importância, bem como as características dos tomadores de decisão. O produto vendido com qualidade e adaptações necessárias para o mercado externo também é um fator que garante o sucesso ou não do processo. E complementando, os recursos financeiros e de gestão dispendidos no processo de internacionalização, afetam de maneira determinante a internacionalização de uma empresa, assim como os custos de produção.

Quanto aos fatores externos estudados nessa pesquisa, a rede de contatos da marca e a abordagem reativa da seleção dos distribuidores, são importantes a serem analisados. A característica do mercado doméstico e do posicionamento da marca no mesmo faz com que haja maior ou menor credibilidade da marca também no mercado externo. A escolha do modo de entrada, do processo de internacionalização e dos mercados externos a serem explorados, assim como a distância geográfica e cultural desses países, são fatores que devem ser analisados de acordo com a estratégia da empresa. Por fim, o baixo risco da operação faz com que a empresa obtenha maior eficiência no mercado externo.

Para o futuro, é difícil prever a direção do mercado. É fato que os produtos asiáticos vêm entrando cada vez com mais força em todos os mercados, inclusive naqueles que as empresas brasileiras atuam hoje. Mas por enquanto, estes itens não têm conseguido atingir o mesmo nível de qualidade e *design* tão elevados quanto os produtos brasileiros, e, portanto, concorrem com outra faixa de produtos, de preços menores. No entanto, nada impede que eles melhorem neste aspecto e venham a ameaçar a posição dos biquínis brasileiros.

Atualmente, a posição da moda praia brasileira no mundo parece segura. Por enquanto, os olhos das consumidoras estão voltados para o design e qualidade dos biquínis. Talvez seja o momento de empresas brasileiras tentarem utilizar um pouco melhor suas redes internacionais para consolidar suas posições de mercado, ao mesmo tempo que se esforçam para tornar suas networks locais mais fortes e menos dependentes de indivíduos específicos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York: Free Press, 1991.

ABEST. Institucional. Disponível em: <<http://www.abest.com.br/2009/abest.php?lang=pt>>. Acesso em: 10/010/2014.

ABIT. Dados Gerais do Setor em 2012, referentes ao ano de 2011. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT>. Acesso em: 08/09/2014.

ADAMS, J. Análise da indústria de moda praia: inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional. USAID/Brasil: Volume 3, nov., 2006.

AGUA DOCE. Institucional. Disponível em: < <http://www.aguadocepraia.com.br/>>. Acesso em 28/11/2014.

AHARONI, Y. The foreign investment decision process, Cambridge, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1966.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 17, n. 3, p. 1-26, fall 1986.

ANDERSSON, S. The internationalizations of the firm an entrepreneurial perspective. International Studies of Management and Organization. New York, v.30 n.1, p. 65-94, spring 2000.

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

APEXBRASSIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em 30/10/2014.

ARAUJO, G. A. de. A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos sobre a importância das *networks* e dos empreendedores nos processos de internacionalização. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2011.

ARMONI, A.. In: COBRA, M.. Marketing e Moda. 1ª. ed. São Paulo: Senac, 2007.

BARRETO, A.; ROCHA, A da. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Reassessing the internationalization of the firm. Oxford: Elsevier Science, 2001.

_____. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org.). As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTHES, R.. Sistema da moda. São Paulo: Ed. Nacional: Ed. da Universidade de São Paulo, 1979.

BOSSA, V. C.; LAMPKOWSKI, F. J. A convergência de motivos que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem. ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, v. 5, n. 5, 2009.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? Journal of International Marketing. S.1, v. 8, n.4, p. 12-36, july 2000.

BRAGA, J. Reflexões sobre moda, vol.1. São Paulo: ed. Anhembi Morumbi, 2005.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf> . Acesso em: 13/07/14

BRITO, J. A.; STANLEY, J. D.; MENDES, M. L.; CETINTAS R.; DICKSON, D. W. Host status of selected cultivated plants to Meloidogyne mayaguensis in Florida. Journal of Nematology, v. 37, n.1, p. 65-71, 2007.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise. London: Macmillan, 1976.

_____. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 29, n.3, 3rd quarter 1998.

BUCKLEY, P. J.; HASHAI, N. Firm configuration and internationalisation: A model. International Business Review, 14, p. 655–675, 2005.

CAIXETA, N. O brilho da moda. Revista Exame, Abril, v. 777, n. 21, p. 38-52. 16 de outubro de 2002.

CÂMARA M. R. G.; SALVADOR, M. C.; PIZAIA, M. G. Internacionalização de Empresas Brasileiras Do Setor Têxtil. In: VII Encontro Nacional VII Enaber Associação Brasileira De Estudos Regionais E Urbanos, 2009, São Paulo. Anais do ..., 2009.

CASSON, M.; DARK, K.; GULAMHUSSEN, M. A. Extending internalization theory: from the multinational enterprise to the knowledge-based empire. International Business Review, v. 18, n.3, p. 236-256, 2009.

CASSANO F. A. *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – X SEMEAD*, 2007, São Paulo. Anais ... São Paulo: X SEMEAD, 2007.

CAVALHEIRO, W. *In: CASTILHO, K.; GARCIA, C. I. (Org.). Moda Brasil – fragmentos de um vestir tropical*. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2001.

CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. *In: ENANPAD, ANPAD*, 1999.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

CIA. MARÍTIMA. Institucional. Disponível em: <<http://www.ciamaritima.com.br/>>. Acesso em 28/11/2014.

CLASSIC. Institucional. Disponível em:< <http://www.classicpraia.com.br/index.php>>. Acesso em 28/11/2014.

COASE, R. H. The nature of the firm: origins (1937). *In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Ed.). The nature of the firm: origins, evolution and development*. p. 34-47. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COBRA, M. H. N. Marketing Básico – Uma abordagem Brasileira. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 2. Ed. Campinas: Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CYRINO, A. B. *et al.* Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. Caderno de Ideias. Nova Lima, Fundação Dom Cabral, 2005.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. *In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). Gestão Internacional*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.1963.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA Jr. M. M. Pesquisa Global Players: Investigação sobre Processos de Internacionalização de Empresas no Brasil. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

CZINKOTA, M, R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, M. C. C. F. A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Portugal, 188p. 2007.

DIB, L. A. Caracterizando o processo de internacionalização *Born Global*: discussão sobre a conceituação empírica do fenómeno e hipóteses de pesquisa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. 30º Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, Salvador, 2006.

DIB, L. A.; ROCHA, A.; SILVA, J. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach, in Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. (Eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, 395-418, 1977.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of international business studies*, v.11, n.1, 1980, pp. 9-31.

_____. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, v. 26, n.3, p. 461-491, 1995.

_____. Location and the multinational enterprise: a neglected factor, *Journal of International Business Studies*, 29 (I), 45-66, 1998.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, p. 163–190, 2000.

DUPAS, G. Ética e poder na sociedade da informação: de como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso. 2. Ed. São Paulo: Ed. UNESP, 2002.

DURAND, J. C.. *Moda, Luxo e Economia*. São Paulo; Babel Cultural, 1988.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R.D, MINIARD, P.W. *Comportamento do Consumidor*. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2000.

FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FEGHALI, M. K. Batendo perna: forças que influenciam o comportamento do consumidor de moda. *In*: FEGHALI, M.; SCHMID, E. (Org.) *et al.* O Ciclo da Moda. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008

FEGHALI, M. K.; DWYER, D. As engrenagens da moda. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2004.

FINESTRALI, M.; GARRIDO, I. L. Uso de referências da identidade cultural brasileira no marketing internacional de produtos e marcas de luxo. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 9, no. 3, Jul/set., pp. 57-76, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCHINI, A. S. N.. Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria Brasileira. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

FREIRE, A. Estratégia – Sucesso em Portugal. Editora Verbo, Lisboa. 1997.

FREYRE, G. Modos de Homem & Modas de Mulher. 2ª ed. São Paulo: Global, 2009.

FRINGS, G. S. Fashion: From Concept to Costumer. 7ª ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2001.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Aulimark, 1996.

GARCIA, R.; AZEVEDO, L. A. P. S. Estratégias de gestão da cadeia de valor na indústria de vestuário da moda, Relatório de atividades final – CNPq, 2002.

GASPERIN, C.; REICHEL, V. P. Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 83-100, jul./dez. 2009.

GIRALDI, J. de M. E.; CARVALHO, D. T. A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 11, n.4, p. 43-57, out/dez. 2004.

GOSHAL, S. *et al.* Managing radical change: what Indian companies must do to become world class. London: Penguin Books, 2000.

GRUPO ROSSET. Institucional. Disponível em:<<http://www.rosset.com.br/>>. Acesso em 28/11/2014.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. *In*: ROCHA, A. (Org.) *A internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro. Mauad, 2004.

HENNART, J. F. A theory of Multinational Enterprise, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1982.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic management: competitiveness and globalization. St. Paul: West Educational Publishing. 1997.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 25-34, spring/summer 1977.

KALIL, G. A moda brasileira brilha, mas não vende. 2006

_____. O mito do DNA brasileiro. In: Key Magazine, ano 2, n. 6, p. 46-49, junho de 2007.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. Princípios de marketing global. São Paulo: Saraiva, 2003.

KHAUAJA, D. M. R. Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25022010-102112/>>. Acesso em: 04/04/2014.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO, G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo com franqueadoras. Revista eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/115/111>>. Acesso em: 10/09/2014.

KNIGHT, J. A shared vision? Stakeholders' perspectives on the internationalization of higher education in Canada. Journal of Studies in International Education, v.1, p. 27-44, spring 1997.

KNIGHT, G. A.; CAVULSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies. Basingstoke, v. 35, n.2, p. 124-141, mar. 2004.

KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de marketing global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Administração de marketing. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KUPFER, D. Internacionalização às avessas. *In*: Jornal Valor Econômico. São Paulo, 31 de maio de 2006.

LAGE, S. Palestra Comportamento do Consumidor Contemporâneo. São Paulo, Fundação Instituto de Administração, 2011.

LEITÃO, D. K. We, the others: construction of the exotic and consumption of Brazilian Fashion in France. Revista Horizontes Antropológicos, vol.4, Porto Alegre, 2008.

LEMAIRE, J. P. Marketing estratégico. 4. Ed. McGraw Hill, Lisboa. 2000.

LIPOVETSKY, G. O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LOUREIRO, F. A. de A. V. Internacionalização de empresas: estratégias e ação. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990

MAÇÃES, M. A. R.; DIAS, J. F. Internacionalização: Estudo empírico no setor do vinho do porto. Revista Portuguesa de Gestão, p. 72-90, Jul/Ago/Set, 2001.

MALHORTA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANETTI, A. Oportunidade no mercado internacional para empresas brasileiras dentro do segmento da moda. *In*: Anais do 2º. Colóquio Nacional de Moda, Salvador, BA, de 03-06out/2006.

MARINHO, M. R. M.; PIRES, J. de G. Comércio exterior: teoria x prática no Brasil. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARTINEZ, M. R. E. A globalização da indústria aeronáutica: o caso da Embraer. Brasília, 2007. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.

MATHIEU, V. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client", *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.16, n.1, p.39- 61, 2001.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Evolução do comércio exterior brasileiro – 1950 a 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>>. Acesso em: 02/11/2014.

MELLO, R. C. de; ROCHA, A. da. Internacionalização de um banco brasileiro do Mercosul: Itaú Buen Ayre. *In: ROCHA, A. da (Org.) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MESSIAS, E. M. Brasilidade como estratégia de construção de identidade nas coleções da marca Forum. *In: Anais do 6º Colóquio de Moda*. São Paulo, SP, de 12-15 Set./ 2010.

MITROFF, I. I. *Business not as usual*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1987.

MYTELKA, L. K. Technological change and the global relocation of production in textile and clothing. *Studies in Political Economy*, v. 36, p. 109-143, Fall, 1991.

NEWBERY, M. Global market review of swimwear and beachwear – forecasts to 2013: 2007 edition. Just-Style. Jun. 2007.

_____. Global market review of swimwear and beachwear – forecasts to 2014: 2009 edition. Just-Style. Feb. 2009.

OHMAE, K. *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

OLIVEIRA, E. T. S. Plano de internacionalização de empresas de confecção de moda praia no Ceará. Orientador: Marcelo Gagliardi. Ceará. Universidade Católica de Brasília, Centro de Educação à Distância. Trabalho Final (Curso de Pós Graduação em Comércio Exterior). 2006.

OLIVEIRA, S. R. G. Consórcios de Exportação de Pequenas e Médias Empresas de Moda Praia Localizadas nos Arranjos Produtivos Locais – Aprendizado e Resultados Mercadológicos. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. 2006.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. *In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. P. 99-121.

PATTON, M. Q. Qualitative evaluation methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1980.

PEIXOTO, F. J. M. O local e os sistemas de inovações em países subdesenvolvidos: o caso de um arranjo produtivo local de moda praia de Cabo Frio/RJ. 2005. 178 f. (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Blackwell. 1959.

PHARR, J. M. Synthesizing country-of-origin research from last decade: is the concept still salient in an era of global brands? Journal of Marketing – Theory and Practice, v. 1, p. 34-45, fall 2005.

PINTO, M. A Internacionalização de Empresas do Setor de Vestuário: Um estudo sobre uma empresa de moda praia no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009. São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, setembro de 2009.

POKO PANO. Institucional. Disponível em: < <http://www.pokopano.com.br/>>. Acesso em 28/11/2014.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, p.73-93, mar./abr. 1990.

PROGRAMA DE EXPORTAÇÃO DA INDÚSTRIA DA MODA BRASILEIRA – TEXBrasil. Serviços. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.texbrasil.com.br>> Acesso em: 21/10/14.

RANGEL, F. C. *et al.* Análise do processo de internacionalização de uma empresa cimenteira brasileira com base em teorias selecionadas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

RECH, S. R. Qualidade na criação e no desenvolvimento do produto de moda nas malharias retilíneas. 2001

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro no exterior para desenvolvimento socioeconômico no país. In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RIEZU, M. Coolhunters / Caçadores de Tendências na Moda. Ed. Senac, 2011.

RIQUELME, A. Havaianas: representação da cultura e da moda brasileira. *In: Anais do 4º. Colóquio de Moda, Novo Hamburgo, RS, 29 de setembro a 2 de outubro de 2008.*

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? *In: ROCHA, A. da. (Org.) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.*

ROCHA, A. da *et al.* Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. *In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.*

ROOT, F. R. Entry Strategies for International Markets. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1994.

RUBIM, M. A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

RYBALOWSKI, T. M. Detalhes tão pequenos. *In: FEGHALI, M.; SCHMID, E. (Org.) et al. O Ciclo da Moda. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.*

SABRÁ, F. G. C. Potencialidade do design de moda brasileiro para a internacionalização. *In: Anais da 6 Ed. Colóquio de moda, São Paulo, p. 12-15, set/2010.*

SALOMON, R; SHAVER, J. M. Export and Domestic Sales: ther interrelationship and determinants. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 855-871, 2005.

SANT'ANNA, P. Moda: uma apaixonante história das formas. *Cienc.Cult.*, São Paulo, v.61, n.1, 2009. Disponível em:
<http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252009000100020&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 22 de maio de 2014.

SECANI, A. V.; JORGE, L. B. Identidade Nacional: a moda e a imagem do Brasil. *In: Anais do 1º Colóquio de Moda, Ribeirão Preto, SP, 14-16 de Set./2005.*

SIMÕES, V. C. A internacionalização das empresas industriais portuguesas: Características e Perspectivas. Conselho Econômico e Social, fev. 1997.

SILVA, J. G. A moda brasileira ganha o mundo. Itamaraty, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://dc.itamaraty.gov.br/imagens-e-textos/Industria10-ModaBrasileira.pdf>>. Acesso em: 10/11/2014.

SILVEIRA, T. C.; ALMEIDA, V. M. C. de; BORINI, F. M.; AVRICHIR, I. Internacionalização de Franquias do Varejo de Moda de Países Emergentes: Geração de Proposições de Pesquisa a partir de um Estudo de Casos Múltiplos. *In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, setembro de 2011.*

SILVESTRINI, G. O papel do Brasil no mundo. Revista Exame CEO. São Paulo, p. 74-80, abr. 2008.

SMITH, A. Wealth of Nations. 1776.

SOARES, E. *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – XI SEMEAD*, 2008, São Paulo, Anais... São Paulo: XI SEMEAD, 2008.

SOUZA, G. de M. e. O espírito das roupas. A moda do século XIX. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

SPERS, R. G. Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

STEFANI, P. da S. A indumentária como forma de expressão. Monografia de conclusão de curso da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora. Orientadora: Professora Doutora Maria Cristina Brandão de Faria. UFJF FACOM 2º sem. 2005.

STIGLITZ, J. A globalização e seus malefícios. Futura. São Paulo, 2002.

STREHLAU, S. Marketing do Luxo. São Paulo: Cengage, 2007.

TEMPORAL, P. Branding in Asia: the creation, development and management of Asian brands for the global market. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2001.

USAID. Uma análise da indústria de moda praia: inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional, v. 3, novembro de 2006.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, n. 42, p. 35-67, 1997.

VALDÉS, J. A. Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2006.

VARANDA, A. J. M.; SOARES, D. Estratégias de Internacionalização: Análise de empresas brasileiras do setor alimentício. *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 7, n. 1 (12), jan/jun, 2010.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. da. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. *In: ROCHA, A. da. (Org.)*

As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics. Cambridge, v. 80, n.2, p. 190-207, may 1966.

VIANA C.; HORTINHA, J. Marketing Internacional. 2. Ed. Edições Sílabo, Lisboa, 2005.

VICENT-RICARD, F. As espirais da moda. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1989.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

ZETTA, A. M.; CRISHNA, L.; MENEZES, M. dos S. A competitividade da indústria de moda brasileira no cenário internacional com ênfase no design e identidade nacional. *In*: Anais do 7º. Colóquio de Moda, Maringá, PR, 11–14 de Set./2011.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO MODELO PARA EMPREENDEDORES
MOTIVAÇÕES, ESTRATÉGIAS E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

1. Antes de sua empresa realizar a primeira venda, os empreendedores já possuíam alguma experiência com a venda de moda praia? E com atividades internacionais? Dê alguns exemplos de atividades correlatas
2. Por que sua empresa decidiu realizar a primeira venda para o exterior? Dê alguns exemplos de fatores que levaram a essa atitude.
3. Como você escolheu o seu primeiro mercado de destino? Por que agiram dessa forma?
4. Como ocorreu a primeira venda internacional da empresa? Por que optaram por esse modo? Se fosse hoje, fariam algo diferente?
5. Quais são as semelhanças entre o mercado brasileiro e o seu primeiro mercado de destino? E as diferenças?
6. Qual foi a importância do seu primeiro parceiro internacional para o sucesso da sua empresa? Se fosse hoje, você faria algo de diferente? O que?
7. De que maneira a sua marca se posiciona no exterior? Você acredita que possa existir um jeito melhor de se posicionar? Como?
8. Como são escolhidos os mercados atualmente? Por quê?
9. Quais são os produtos comercializados pela sua empresa? Dentre eles, você acredita que algum mereça algum destaque? Por quê?
10. Quais são os tipos de lojas em que seus produtos são comercializados? Quem realiza esta escolha? Por que este canal foi escolhido?
11. Quem são os principais consumidores do seu produto no exterior? Por que você acredita que eles optem pela sua marca na hora da compra?
12. Você acredita que a moda praia brasileira tem forte apelo no exterior? Dê alguns exemplos que justifiquem o seu posicionamento.
13. Quais são os modos de internacionalização utilizados atualmente? Por que você acha que são os melhores?
14. Os produtos vendidos no exterior levam a marca da sua empresa? Por que você acredita que esta é a melhor forma de fazer negócios atualmente?
15. Quem são os responsáveis pela sua marca no exterior? Por que você acredita que este é o método que lhe dá mais competitividade?

16. Como você escolhe os seus clientes? Como ocorreu o processo mais difícil de escolha?
17. Hoje faria o processo diferente? Como?
18. Quem toma as decisões sobre as características do produto a ser vendido e os mercados-alvos? De que forma você acha que poderia aumentar a influência da sua empresa neste processo?
19. Como você enxerga o seu papel no processo de internacionalização da empresa? Se fosse hoje, como você se prepararia melhor antes de entrar no negócio?
20. Como você enxerga o seu sócio? Quais são as semelhanças e como vocês se complementam?
21. Você acredita que poderia ter realizado o mesmo negócio, se fosse há vinte anos? Por quê?
22. Você acredita que ainda estará neste mesmo negócio daqui a vinte anos? Dê exemplos de empecilhos e oportunidades que você enxerga no seu caminho.
23. Para o futuro, como você espera que a sua marca se posicione no exterior? De que maneira você pretende alcançar este objetivo?

BARREIRAS ENCONTRADAS

24. Dê alguns exemplos de obstáculos enfrentados quando você iniciou a sua internacionalização.
25. Hoje você acredita que está mais preparado para enfrentar o processo? Como você enfrentaria essas barreiras atualmente?
26. Aonde você enxerga que ocorrem as maiores barreiras – no Brasil ou no exterior? Dê alguns exemplos de como o seu negócio é penalizado por estas barreiras.
27. Como você levanta as informações sobre o mercado consumidor? De que forma você acredita que os parceiros no exterior poderiam lhe ajudar mais?
28. De que forma é feita a movimentação da sua mercadoria até os mercados de destino? Quem escolhe o modo? Como você faria se pudesse ser diferente?
29. Como você enxerga o seu cliente nesse processo? Ele ajuda mais do que atrapalha? Por que?

30. Em algum momento vocês precisaram recorrer a algum tipo de financiamento para realizar as operações internacionais? Dê alguns exemplos de casos que teriam sido mais bem sucedidos com a ajuda de recursos de terceiros.
31. Como as oscilações de câmbio afetaram o seu negócio ao longo dos anos? Como afetam hoje? Dê exemplos de casos em que o câmbio estava favorável e desfavorável, e como isto afetou o seu negócio.
32. Como você realizou a sua primeira cobrança pelas suas mercadorias? Se fosse hoje, você faria diferente? Como?
33. Em algum momento a sua empresa precisou adaptar os seus produtos para melhor atender ao mercado externo? De onde surgiu a cobrança? Dê exemplos de sucessos e fracassos nestas adaptações.

A MODA PRAIA

34. Como você avalia a indústria têxtil brasileira? Quais são as características que você julga que gerem mais competitividade para as empresas brasileiras no mercado internacional?
35. Como você se posiciona dentro da cadeia produtiva? Por que optou por realizar certas tarefas, enquanto terceirizava outras?
36. Você sempre teve este mesmo posicionamento? O que mudou ao longo dos anos? O que você teria feito diferente?
37. Você conhece as entidades de apoio a exportação? Quais?
38. De que forma você acredita que o conhecimento e utilização destas entidades possam alavancar o seu negócio internacionalmente?
39. Quais são as feiras internacionais que você frequenta? De que forma você acredita que isso possa afetar o seu negócio?
40. Como você enxerga o desempenho da sua empresa quando comparado a outras empresas exportadoras de moda praia? Cite algumas semelhanças e diferenças nos modelos de negócios, e como você acredita que isso afeta no desempenho da sua empresa.
41. Quais são os riscos que você associa a moda praia brasileira?
42. Você acredita que a posição da sua empresa pode ser afetada por firmas oriundas de outros países emergentes? Por quê? De qual forma?