

Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda

Creation and development of products in Brazilian companies internationalized: a comparative study in the fashion

Lucia A. Silva

FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo - Brasil
lucia.silva@usp.br

Décio Pereira Vicente

FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo - Brasil
deciopv@terra.com.br

Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo - Brasil
svgalina@usp.br

Recebido em 8 de novembro de 2011. Alteração em 1 de fevereiro de 2013. Aprovado em 7 de fevereiro de 2013

Editor Responsável: Edson Roberto Scharf, Dr.

Processo de avaliação por *double blind review*

Resumo

As empresas brasileiras de moda iniciaram recentemente um processo de internacionalização de suas marcas, em busca de novos mercados. Para ser competitiva internacionalmente, é fundamental primar por design, originalidade e diferenciação. O objetivo principal deste trabalho foi investigar como ocorre o desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda que estão se internacionalizando. Para isso, foi realizado um estudo multicase com três empresas brasileiras dos segmentos de *jeanswear* e calçados. A partir dos resultados, conclui-se que as empresas não apresentam algumas características essenciais para a internacionalização. Observou-se que faltam recursos para a criação de produtos e o desenvolvimento de marcas globais. No entanto elas têm se beneficiado da internacionalização e se

destacam lançando suas coleções simultaneamente às grandes marcas de moda internacionais.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, desenvolvimento de produtos, indústria de moda.

Abstract

Brazilian fashion firms have recently started a process of internationalization of their brands, in search for new markets. In order to be competitive internationally, it is mandatory to focus on design, originality and differentiation. The main objective of this work was to investigate the development of products in the Brazilian fashion firms that are being internationalized. Case studies with three important Brazilian fashion companies were developed. From the results, it is concluded that companies do not have essential features for internationalization. It is also observed lack of

resources for creating products and developing global brands. However companies have benefited from internationalization and they have introduced their collections on the international market at the same time of the important international brands.

Keywords: internationalization of firms, product development, fashion industry.

1. Introdução

Uma empresa com atuação global é uma empresa que opera em mais de um país e que faz com que vantagens em pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, logística, marketing e finanças, decorrentes dessa atuação global, se reflitam em seus níveis de custos e reputação, efeitos esses não disponíveis a concorrentes puramente domésticos (KOTLER, 2000).

Segundo Lambin (2000), não resta outra opção para as empresas que não a internacionalização. Segundo o autor, ou elas internacionalizam suas operações ou poderão sumir frente à concorrência de empresas que atuam em diferentes pontos do planeta.

No que se refere às empresas do setor de moda com atuação global, geralmente provenientes de países desenvolvidos, observa-se que elas têm procurado expandir suas atividades para os mercados emergentes, visto que em seus mercados locais, essa capacidade de expansão está limitada (MOORE; FERNIE; BURT, 2000).

O Brasil tem sido mercado alvo de grandes marcas internacionais, desde a década de 1990, através da instalação de lojas próprias, franquizadas ou ainda por meio do licenciamento de suas marcas para empresas brasileiras. Porém, ao desenvolverem produtos para mercados distintos, as empresas de moda internacionais adotam diferentes estratégias nesses diversos mercados em que atuam.

Existem empresas que têm a mesma linha de produtos em todos os mercados, empresas que selecionam parte de sua linha para o mercado externo, empresas que adaptam o seu estilo e

desenvolvem produtos para cada mercado local sob a supervisão de uma equipe da matriz, e empresas que desenvolvem produtos nas filiais instaladas e complementam o seu mix selecionando produtos criados em suas matrizes.

Alem e Cavalcanti (2007) afirmam que quanto mais internacionalizada é uma empresa, maior é sua necessidade de investir na criação de novas estratégias, novos processos e novos produtos, para, com isso, obter um melhor entendimento desses novos mercados.

O presente artigo, por meio de um estudo com múltiplos casos, apresenta uma análise comparativa de três empresas brasileiras do setor de moda com atuação internacional: Arezzo, Ellus e Carmim. O objetivo geral do trabalho é analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados.

Nesse contexto, são três os objetivos específicos deste artigo: (i) identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos destas empresas; (ii) investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação; (iii) verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma nova coleção e dispor aos consumidores em cada mercado de atuação.

Existem importantes estudos acadêmicos em países tradicionais exportadores de moda relacionados a essa temática (VILA; KUSTER, 2007; EUSEBIO; ANDREU; BELBEZE, 2007; MOORE; FERNIE; BURT, 2000), no entanto a eles podem ser incorporadas contribuições através da investigação de como marcas internacionais oriundas de países emergentes, ou seja, que entraram recentemente no mercado mundial – portanto são tardias

(as chamadas *late movers*) – se preparam para competir em termos de inovação em produtos.

Nesse sentido, entender como empresas brasileiras de moda estão criando e desenvolvendo produtos, e se internacionalizando, pode proporcionar um entendimento mais amplo desse processo. Assim, este estudo traz uma contribuição para as áreas de internacionalização de empresas e de inovação, e também pode servir como instrumento para outras empresas de moda, que decidam internacionalizar suas marcas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Internacionalização de empresas

No atual momento, o fenômeno da internacionalização de empresas alcança uma envergadura sem paralelos na história segundo Ricupero e Barreto (2007), pois as empresas estão se internacionalizando de uma forma mais intensa, mais rápida e usando diferentes combinações estratégicas de entrada e saída de um mercado.

Uma das teorias mais difundidas para explicar a forma como a internacionalização ocorre é o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento e seus investimentos à medida que amplia seu conhecimento sobre o mercado externo.

No que diz respeito aos objetivos com a internacionalização, as empresas que se internacionalizam procuram aumentar o potencial de seu mercado, diversificar e diluir os riscos comerciais de suas operações, aumentar o ciclo de vida de seus produtos, explorar a sua capacidade de produção, reduzir custos de fornecedores e de produção e aumentar sua vantagem competitiva, entender a concorrência estrangeira (LAMBIM, 2000; BARTLETT, GHOSHAL E BIRKINSHAW, 2004; CYNIRO E PENIDO, 2007).

Porém, para obter sucesso com a internacionalização, Wigley, Moore e

Birtwistle (2005) destacam que a empresa deve possuir recursos apropriados e uma estrutura corporativa forte, características essas que deverão estar alinhadas a uma marca consagrada no mercado doméstico, a um produto de sucesso comercial, e um estilo e imagem diferenciados num determinado nicho de mercado.

De acordo com Almeida (2007), a empresa internacionalizada obrigatoriamente investe mais em pesquisa e desenvolvimento, lançando novos produtos em prazos mais curtos, reduzindo assim o ciclo de vida de seus produtos atuais. A empresa aumenta também a capacidade de aprendizagem, levando a uma vantagem competitiva maior em relação aos seus concorrentes (PORTER, 1990). Cretoiu (2007) complementa que a presença física em outros mercados multiplica e intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado e tecnologias no setor de atuação da empresa.

Em relação ao modo de entrada no mercado estrangeiro, especificamente em relação ao varejista de moda, este pode selecionar uma variedade de modos de internacionalização, tais como: exportação de seus produtos, participação em acordos de franquia, envolvimento em *joint venture*, alianças operacionais ou estabelecimento de subsidiárias, podendo utilizar mais de um tipo de modo de entrada para suas operações em diferentes países (LU; KARPOVA; FIORE, 2011). Algumas empresas, para encurtarem o tempo de instalação e implantação de suas atividades num mercado estrangeiro, optam por adquirir empresas locais ou formar parcerias (BARTLETT; GHOSHAL; BIRKINSHAW, 2004).

Para Alexander e Doherty (2004), o varejista de moda precisa selecionar um modo de entrada correspondente às suas experiências internacionais e a disparidade cultural do país destino, a fim de lidar melhor com os desafios culturais do mercado externo. Nesse sentido, Lu, Karpova e Fiore (2011) identificaram três grupos de fato-

res que influenciam na escolha do modo de entrada no mercado de moda em países estrangeiros, são eles: fatores específicos da empresa como as especificidades dos ativos, o valor da marca, a capacidade financeira e a experiência internacional; fatores específicos do país – risco do país, como a distância cultural e as restrições governamentais; fatores específicos do mercado, como o potencial de mercado e a concorrência de mercado.

Segundo Travesso Neto (2007), as principais motivações para internacionalização das empresas brasileiras foram: busca de novos mercados, redução de risco cambial, aproveitamento de economias de escala em produtos e processos para redução de custos, acesso a insumos e mercados consumidores, minimização de barreiras de entrada a estes mercados e manter-se na cadeia de suprimentos ao qual já está inserido. Outro benefício é o processo de aprendizagem empresarial iniciado já quando a empresa começa a exportar, com nítidos reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentamento da concorrência no mercado doméstico (CRETOIU, 2007).

2.2. Indústria de moda

Para Gros (1998, p. 14), moda é definida como: “o código da indumentária que estiver em vigor no momento histórico estudado, independente da sua variação ser sazonal, anual ou secular” e código de indumentária é definido como “as roupas e adereços de uma época e lugar que apresentam um mesmo estilo”.

Moore, Fernie e Burt (2000), após pesquisa com editores de revistas e jornais de moda, jornalistas e comentaristas especializados, caracterizaram uma empresa internacional de moda e design. Segundo os autores, a empresa tem que ter um perfil internacional na indústria da moda, participando dos principais eventos lançadores de moda de Paris, Milão, Londres e Nova York. Tem também que ter lojas próprias nessas capitais e espaços com seus produtos expostos nas principais

lojas de departamento do mundo, estando estabelecida no mercado de moda há pelo menos dois anos.

Desta forma, uma empresa de moda não é tão somente uma indústria de calçados ou uma indústria de confecções. Uma empresa de moda tem a sua identidade que é a sua marca. Ela pode desenvolver, criar e vender qualquer tipo de produto, pois uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de design. O design de um produto, sua qualidade e a estratégia de comunicação são fatores críticos que determinarão o sucesso ou insucesso da expansão internacional de uma empresa de moda.

Moore, Fernie e Burt (2000) identificaram três características necessárias no processo de internacionalização de empresas de moda. O primeiro é uma estratégia de comunicação global através da qual a marca define sua identidade e personalidade por meio das imagens e mensagens da campanha. O segundo é o desenvolvimento de produtos que passem aos consumidores um senso de exclusividade e prestígio que é fundamental para a imagem da marca e que seja coordenado com a comunicação. O terceiro é uma política cuidadosamente planejada de distribuição, por meio de uma seleção de pontos de venda que transmitam a mesma imagem da marca, e que maximize a distribuição sem torná-la massificadora.

Wigley, Moore e Birtwistle (2005) complementam ainda que o perfil dos produtos, a imagem da marca e a comunicação de marketing devem ser adaptados conforme as condições do mercado local.

Moore, Fernie e Burt (2000) afirmam que para crescer, as empresas deixaram de ser familiares para pertencerem a grandes grupos profissionalizados de gerenciamento de marcas ou abriram capital e negociaram suas ações em bolsas de valores. Além disso, criaram novas linhas de produtos para comercialização em volumes maiores e abriram lojas nas principais capitais mundiais lançadoras de

moda. Essas lojas transmitiam o conceito da imagem da marca e serviam de suporte para a expansão da marca em pontos de venda de cidades menores seja através de lojas próprias, franquias ou revendedores multimarcas.

Segundo Cruz-Moreira (2007), a inserção no mercado internacional das empresas brasileiras de moda distingue duas trajetórias. Uma de empresas que comercializam produtos com marcas originais e próprias e se tornaram conhecidas aliando-se a distribuidores e varejistas nos mercados-alvo. Essas empresas consolidaram a marca *made in Brazil*, junto aos compradores globais com produtos como jeans e moda-praia. A outra é composta por empresas mais jovens, com internacionalização por meio de canais próprios de comercialização (lojas, *show-rooms* e desfiles nos principais centros internacionais da moda). Esse processo de internacionalização, apesar de ainda pouco expressivo no faturamento das empresas, possibilita maior visibilidade das suas marcas fora do Brasil.

As principais empresas brasileiras de moda em processo de internacionalização participam dos mais importantes eventos lançadores de coleções¹ no país, que têm atraído compradores internacionais e a mídia especializada estrangeira. Para Kontic (2007), o contato com atores relevantes do mercado global de moda e o estreitamento de relações com o mundo das artes, espetáculos e cultura propiciado pelos eventos citados anteriormente, possibilitam às empresas brasileiras de moda ampliar sua capacidade de inovação pela exposição a um ambiente diverso do que estão habituadas a operar. Essas empresas são as que estão mais preparadas para atuarem no mercado internacional, pois detêm a liderança no desenvolvimento de produtos e na sua comercialização, e têm como competência o design. Isso

porque a internacionalização torna mais necessário o investimento na inovação de estratégias, processos e produtos (ALEM; CAVALCANTI, 2007).

Mas ao mesmo tempo, muitas empresas brasileiras de moda seguem as tendências adotadas pelas grandes marcas internacionais, copiando seus produtos (BIMBATTI, 2007). O grande desafio é como inovar e desenvolver produtos originais e diferenciados para poder enfrentar marcas renomadas e globais tanto no mercado interno quanto externo.

2.3. Inovação e desenvolvimento de produtos de moda

Vila e Kuster (2007) afirmam que para ter uma estratégia diferenciada, as empresas querem ofertar diferentes produtos em diferentes mercados e este é objetivo essencial de uma estrutura de criação e inovação. Resultados de um trabalho mais recente desses autores (KUSTER; VILA, 2011) mostram que o atendimento do mercado é relacionado à inovação, que por sua vez leva ao sucesso.

Para inovarem, atualmente, algumas empresas de moda brasileiras estão adotando o processo de fusões e aquisições como manobra estratégica para tornarem-se mais competitivas. De acordo com Cafardo e Guerra (2008) além de se fortalecerem e se consolidarem como grandes grupos de moda, detentores de várias marcas renomadas, com a expertise na criação e no desenvolvimento de produtos, direcionam seus investimentos para conquistar espaços no mercado externo. Além disso, Garcia e Madeira (2008) afirmam que as empresas também têm buscado melhorar seus processos de produção.

De acordo com Kontic (2007), a indústria da moda caracteriza-se por dois aspectos pouco considerados nos estudos setoriais sobre inovação e desenvolvimento de produtos: a primeira é que a criação de um produto de moda se desenvolve com base na incorporação de design e

¹ São Paulo *Fashion Week*, *Fashion Rio*, Couro-moda e Francal

tecnologia, e a segunda é que a renovação dos produtos se dá em ciclos muito curtos. Nessa indústria, também é comum a antecipação de tendências da próxima estação para a estação atual. Segundo Kontic (2007), a dinâmica dos mercados de moda é guiada pelo criador, que não responde à demanda, mas busca antecipá-la, monitorando cultura, comportamentos e seus competidores.

O mercado de moda está exigindo das empresas desse setor que a criação seja cada vez mais rápida. Tyler, Heeley e Bhamra (2006) afirmam que o tempo do ciclo de desenvolvimento de um produto, ou seja, da primeira concepção do produto até estarem disponíveis para o consumidor, é em média de 167 dias, sendo que apenas 30% dos produtos desenvolvidos são efetivamente produzidos e chegam até o consumidor.

Na verdade, uma coleção representando uma estação começa a ser pesquisada pelo menos 18 meses e pode chegar a 24 meses antes do produto finalmente chegar às prateleiras das lojas disponibilizadas para o consumidor. E entre 6 a 12 meses antes da estação, os produtos têm de estar prontos e definidos para os compradores profissionais das empresas varejistas escolherem o que comprarão (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006).

Outras dificuldades que ocorrem durante o processo de desenvolvimento de produtos de moda são as frequentes mudanças em produtos, próximo ao lançamento nas lojas, provocadas por decisões comerciais que percebem que um determinado produto não obterá êxito na sua comercialização. Pode-se inferir que essas decisões aumentam sobremaneira os custos das empresas e atrasam lançamentos.

Mas há outros problemas, pois durante a estação uma nova tendência de moda, que não foi lançada na coleção, pode ser detectada. Esse tipo de situação ocorre geralmente quando algum artista ou celebridade durante um evento usa ou

lança um determinado produto de uma forma inovadora, gerando desejo de compra nos consumidores. Nessa situação, as empresas de moda têm de estar preparadas, com flexibilidade e agilidade junto aos seus fornecedores, para disponibilizar o produto no menor tempo possível e antes da concorrência.

O desenvolvimento de coleções em prazos mais curtos coloca as empresas num ambiente de fortes pressões competitivas, e exige mais capacitação e qualificação profissional. Tyler, Heeley e Bhamra (2006) mostraram que é possível haver desenvolvimento de novos produtos de moda em que indústria têxtil, indústria de confecções, departamentos de estilo e criação de empresas de moda trabalhem cooperativamente. Nesse estudo, comprovou-se que trabalhando dessa forma o tempo que vai desde a concepção do produto até sua disponibilização no ponto de venda é muito menor, trazendo ganhos de produtividade e lucros para todos os envolvidos.

Nas indústrias de calçados, percebe-se também uma necessidade de maior diferenciação do produto, valorizando a qualidade, o design e a sofisticação, por meio de investimentos expressivos na área de desenvolvimento de produtos. Os principais esforços para o desenvolvimento de produtos do setor são direcionados para a descoberta de novos materiais, o que proporciona a incorporação de atributos superiores aos produtos, como maior absorção de impacto, menor peso, maior durabilidade e maior conforto, além de novas possibilidades no design dos produtos (GARCIA; MADEIRA, 2008).

As atividades de design se caracterizam por serem intensivas em mão-de-obra, porém de alta qualificação e remuneração. As empresas localizam estas atividades em grandes centros urbanos e culturais, onde há lançamento de tendências, realização dos principais eventos de moda, e onde ocorre grande parte do comércio de roupas (CRUZ-MOREIRA, 2007).

O dinamismo do mercado remete a outra dificuldade que enfrentam as equipes de criação de uma empresa de moda. Com a necessidade de velocidade, o modelo antigo de duas coleções anuais está ultrapassado. É comum existirem de três a cinco coleções dentro de uma estação, seja de inverno ou verão (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006). E no mercado já existem empresas criando, produzindo e disponibilizando ao consumidor coleções quinzenais.

Além disso, a complexidade aumenta uma vez que o processo de criação e inovação em moda não é linear (BUSCO et. al., 2012), sendo interativas as diversas etapas que o compõem: pesquisa (de mercado e tendências), design (desenhos em papel ou ferramentas computacionais para combinações de padronagens de tecidos, estampas, cores, etc.), desenvolvimento dos moldes, prototipação (em diferentes materiais), fabricação de lotes (com amostras em diferentes tamanhos).

Outra forma de garantir crescimento no setor de moda é através da segmentação de produtos. Descobrir nichos que sejam comuns em diferentes países é o desafio para uma empresa criar, produzir e vender produtos ao redor do mundo (LAMBIM, 2000). A internacionalização é bastante atraente para empresas que trabalham em nichos bem específicos e diferenciados de consumo (Cruz-Moreira, 2003).

Segundo McGoldrick (2002), o mercado de moda é formado por nichos, havendo necessidade permanente e constante de criação de produtos. Seguindo o mesmo ponto de vista dos autores acima, Kontic (2007) afirma que os mercados não são homogêneos, mas se constituem em espaços de nichos, diferenciados por tipos de produto e por níveis de qualidade e preço.

A essência da segmentação pode ser resumida da seguinte forma: “pense nas similaridades globais e adapte às

diferenças locais” (LAMBIM, 2000, p. 286). Este mesmo autor considera três tipos de políticas de concepção de produto: o produto universal, que é o mesmo nos diferentes mercados, o produto modificado, onde o produto tem algumas modificações, e o produto feito sob medida, desenvolvido para cada mercado.

Eusébio, Andreu e Belbeze (2007) concluíram que um dos motivos das empresas italianas obterem resultado mais satisfatório é melhor adaptação de seus produtos às necessidades e demandas dos seus clientes internacionais. Seus produtos são mais competitivos, e possuem uma imagem de produtos inovadores tecnologicamente.

3. Metodologia

Como explicitado, tradicionalmente as empresas brasileiras de moda são seguidoras de tendência internacionais. É recente a percepção de que algumas marcas vêm desenvolvendo sua internacionalização a partir de estratégias para inovação e design de produtos. Dessa forma, este estudo é exploratório, uma vez que é necessário conhecer e entender as particularidades da indústria de moda no país. Assim, o estudo de caso foi escolhido, pois é um método de pesquisa que possibilita a ampliação dos conhecimentos sobre o problema investigado.

Optou-se por realizar este estudo com três empresas atuantes em dois segmentos de moda (calçados e *jeanswear*), conforme tabela 1. O critério de escolha dos casos se deveu ao fato de que eles estão realizando importantes processos de internacionalização de suas operações com produtos desenvolvidos no Brasil por suas equipes de criação. Além disso, as empresas são conceituadas e possuem marcas de moda conhecidas pelo design, inovação e diferenciação de seus produtos.

Foram feitas entrevistas em profundidade com os gestores das marcas, vice-

presidente, diretor comercial e ou profissionais responsáveis pela criação dos produtos. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2009. Além das entrevistas, foram utilizadas informações

obtidas por meio de fontes secundárias, como matérias jornalísticas e relatórios internos das empresas.

Tabela 1 – Empresas estudadas

Empresa	Características Gerais
Arezzo	Fundada em 1972. Marca de destaque no varejo de calçados de moda feminina da América Latina. Produtos de alta qualidade e <i>design</i> contemporâneo. Rede de varejo abrange mais de duzentas lojas (próprias e franqueadas), distribuídas em todos os estados brasileiros, e em mais 5 países.
Ellus	Fundada em 1972. Entre as mais importantes e inovadoras empresas de moda jeanswear do Brasil (foi responsável pela introdução no mercado brasileiro de vários produtos inovadores). Foco no público jovem. Possui lojas próprias e franqueadas no Brasil, além de revender seus produtos para mais de 800 lojas multimarcas. Nas operações internacionais possui franquias em 6 países.
Carmim	Fundada em 1982. A marca especializada em jeanswear. Seus produtos se distinguem por serem extremamente elaborados, estando posicionada entre as marcas nacionais mais caras do mercado. Os principais concorrentes da Carmim no mercado interno são as marcas internacionais.

4. Resultados e análise dos casos

4.1. A internacionalização e modo de entrada

A Arezzo participou, com a marca Schutz, de sua primeira feira internacional (nos Estados Unidos) em 2001, quando iniciou um relacionamento comercial com uma grande empresa varejista canadense, que tem lojas em mais de 40 países, produzindo calçados com a marca desta empresa.

Em 2005, iniciou o processo de internacionalização da marca Arezzo, operando em 5 países com 14 lojas franqueadas (vide tabela 2). O intuito da empresa é tornar a marca Arezzo, uma marca internacional com presença em mais de 30 países até 2019 internacionalizando também a operação de franquia das lojas e, no mercado norte-americano, a intenção é entrar com lojas próprias.

A marca Schutz, que atua no mercado nacional, mas é essencialmente exportadora, tem distribuidores varejistas e atacadistas em 22 países, atingindo (indiretamente) mais de 40 países (tabela 2). A Arezzo teve, em 2008, 15% do faturamento do grupo obtido com o mercado externo (com as duas marcas).

Com relação à gestão, a Arezzo transformou-se em sociedade anônima visando uma escala de atuação mais agressiva nos mercados nacional e internacional e vendeu 25% de suas ações a Tarpon Investment Group em novembro de 2007, formado por investidores brasileiros com o objetivo de criar uma empresa mais forte.

A Ellus, desde a década de 80, consolidou sua marca no mercado interno, mantendo crescimento de sua participação e prestígio. O processo de internacionalização da empresa começou em 1983, no Chile, com a abertura da primeira loja em parceria com um sócio local. Em 1986, a Ellus possuía 3 lojas no Chile com este mesmo sócio, e todos os produtos eram exportados do Brasil, quando foi surpreendida por uma decisão do governo militar chileno, na época, que inviabilizava as importações brasileiras de produtos de vestuário. A empresa, então, vendeu sua participação nas lojas para o sócio local, e licenciou sua marca para o mesmo produzir e comercializar internamente, consolidando-se assim no mercado chileno.

Além desse modelo de atuação internacional, a Ellus possui franquias em

outros países (tabela 2). Essas franquias compram os mesmos produtos oferecidos aos franqueados e lojistas multimarcas brasileiros. A empresa revende também seus produtos para lojas de departamento nas principais capitais européias e asiáticas.

Os fundadores da empresa em 2007 venderam metade do capital da empresa, associando-se ao fundo de investimentos PCP administrado pelo Fundo Pactual, que passou a administrar a Ellus. Outras marcas de moda no Brasil também foram adquiridas pelo mesmo fundo. Atualmente, 5% do seu faturamento vêm de vendas realizadas para o mercado externo, que deve aumentar, segundo planejamento da empresa, para 30% até 2015.

Na Carmim, o processo de internacionalização começou no ano de 2003, quando a empresa decidiu expor seus produtos no Salão de *Pret-à-Porter* de Paris. A Carmim conseguiu vender diretamente para 30 clientes selecionados, localizados em alguns países da Europa, nos Emirados Árabes e no Japão. Pela aceitabilidade do produto, a empresa pode confirmar que em termos de qualidade está

em condições de concorrer com as principais marcas de *jeanswear* européias, mesmo sem ter feito grande investimento em marketing internacional.

A decisão de exportar, se deveu ao fato da direção da empresa acreditar que o seu produto seria bem aceito no mercado europeu, já que tem características de produto global. A empresa se achava em condições de concorrer no disputado mercado europeu, já que no Brasil era bem sucedida na concorrência com as mesmas marcas que competia no mercado externo.

A Carmim abriu uma empresa na Holanda para efetuar o processo legal de entrada dos produtos e distribuí-los para os clientes europeus. No ano de 2007, decidiu pela abertura de um showroom exclusivo na cidade de Barcelona, com a finalidade de se estabelecer e montar uma estrutura para entrada no mercado europeu. Para a empresa, o mercado externo é importante também pelo fato de proporcionar crescimento, já que há valorização quando é vista como marca internacional. Vale ressaltar, que a empresa pertence aos mesmos sócios desde a sua fundação.

Tabela 2 – Internacionalização das empresas: modo de entrada e países de atuação

Empresa	Modo de Entrada	Destino
Arezzo Marca Schutz	Exportação	Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Inglaterra, Austrália, Japão, Israel, Emirados Árabes, Líbano, Rússia, África do Sul, Turquia, Colômbia, Argentina, Equador, Croácia, Uruguai, Peru, Jamaica, Aruba e Polônia
Marca Arezzo	Franquia	Portugal, Venezuela, Paraguai, Colômbia, e China
Ellus	Licenciamento	Chile
	Franquias	Angola, Emirados Árabes, Tóquio no Japão, Suíça e Chile
	Exportação (revenda)	Europa, Ásia
Carmim	Exportação	Países na Europa, Emirados Árabes, Japão
	Investimento Direto - unidade de distribuição - unidade comercial	Holanda Espanha

4.2. Criação e desenvolvimento de produtos para internacionalização

A equipe de criação da Arezzo tem que lançar suas coleções simultaneamente às das marcas internacionais, devido à exigência dos clientes e franquias internacionais. Para isso, ao invés da equipe de criação se inspirar nos lançamentos das marcas européias, americanas e japonesas para lançar no Brasil, ela realiza pesquisas nas feiras internacionais de tendências.

Além de participar dessas feiras, os estilistas das equipes de criação viajam a cada dois meses para diversas partes do mundo para observar novas tendências. As tendências internacionais também são transmitidas pelos grandes fornecedores mundiais de matéria-prima, que apresentam as inovações tecnológicas em produtos e acabamentos através de suas equipes de criação e desenvolvimento.

O produto da empresa é um produto global, ou seja, ela não desenvolve nenhum tipo de segmentação para mercados ou clientes. O que ocorre com frequência é uma diferença nas quantidades vendidas por numeração nas diversas regiões ou países que comercializam as marcas do grupo.

No que se refere ao número de coleções que são desenvolvidas por estação, a Arezzo desenvolve cinco grandes coleções, sendo duas na estação de inverno, e três na estação de verão, além de duas ou três mini-coleções, que são desenvolvidas durante uma estação, dentro de um calendário já previamente estabelecido. Essas mini-coleções são desenvolvidas a partir de um tema e a criação é necessariamente mais rápida, pois ela é feita dentro da própria estação, baseada em tendências observadas nas ruas das principais cidades influentes em moda. Somando-se as duas marcas da empresa, são desenvolvidos 400 modelos por coleção e 80 modelos por mini-coleção.

As mini-coleções têm a função de responder ao mercado de uma forma mais imediata, tanto é que, o prazo desde o início da concepção dos produtos das mini-

coleções até a entrega nas lojas é de seis semanas, enquanto que o tempo de concepção de produtos de uma coleção normal até disponibilizar aos consumidores é de seis meses.

No que se refere à Ellus, sua equipe de criação se subdivide em equipes menores, sendo cada uma responsável pela criação de uma determinada linha de produtos, que é desenvolvida sob a supervisão da diretoria de criação. Depois que os protótipos estão prontos, cada equipe se reúne com a diretoria para decidir se o produto é atrativo comercialmente, e se segue o estilo da marca.

A Ellus desenvolve sua coleção para o mercado mundial, ou seja, a coleção é internacional, e alguns produtos estão à frente do que o mercado brasileiro está demandando, pois a marca segue as tendências internacionais e por se antecipar, nem sempre é compreendida pelos consumidores no mercado brasileiro, considerado mais retrogrado pela empresa.

Para o mercado internacional, dentro de uma coleção de 800 itens, é feita uma seleção de peças que de fato antecipam tendências futuras para serem disponibilizadas no mercado externo. Peças de tendências passadas, apesar de ainda serem atuais no mercado brasileiro, não são oferecidas aos compradores internacionais. Por isso, a coleção orientada para o exterior é sempre atual em termos de tendência de moda.

A empresa desenvolve duas coleções anuais, e durante uma coleção, lança produtos que a equipe de criação detecta que faltaram na coleção normal ou que surgiram como uma nova tendência momentânea. Esses produtos, chamados de “cortes especiais”, normalmente são disponibilizados nas lojas no Brasil no prazo máximo de 30 dias, contados da data em que houve a concepção do produto e a decisão de produzi-lo. Mas esses cortes especiais atendem somente o mercado interno, pois são cortes desenvolvidos para seguir uma moda ditada por algum

acontecimento como um evento ou programa televisivo local, que não se aplica ao mercado externo, já que a empresa não acompanha, em âmbito mundial, os efeitos dessas externalidades na moda.

A Carmim é fiel ao estilo imagem de vanguarda e de modernidade da marca, e não segue obrigatoriamente as tendências disponíveis nos sites internacionais de moda que as grandes marcas seguem. É óbvio que uma ou outra tendência pode ser observada na coleção.

A equipe de criação monitora o desempenho de alguns produtos muito inovadores que foram lançados, o que possibilita a decisão de ousar mais ou não em futuros lançamentos. Paralelamente, a equipe de representantes que atua junto aos clientes multimarcas, tem acesso direto aos estilistas todos os dias, se necessário for, alimentando-as com informações do mercado no Brasil. Todas as peças produzidas passam pela aprovação do diretor-presidente da empresa, o histórico da empresa informa que em torno de 95% da coleção criada é aprovada centralizadamente para ser produzida.

O produto ofertado aos diferentes mercados é o mesmo, não existindo nenhum tipo de modificação. A empresa tem uma forte identidade com o Brasil, e desenvolve produtos com um estilo próprio em que ela usa muitos elementos da cultura nacional. A internacionalização propiciou à Carmim acesso a novos fornecedores internacionais.

A empresa desenvolve duas coleções anuais, com aproximadamente 700 modelos em cada. Não desenvolve produtos no meio de uma coleção, pois entende que ela já abrange as necessidades e desejos dos seus clientes. A empresa leva, em média, seis meses desde o início do desenvolvimento de uma coleção, até disponibilizá-la ao consumidor.

4.3. Análise dos resultados

O processo de internacionalização

das empresas brasileiras de moda estudadas neste artigo está sendo feito de maneira gradual e à medida que a empresa obtém um maior conhecimento do mercado externo vai aumentando seu comprometimento com o mesmo. Isso ocorre de maneira semelhante ao preconizado pelo modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A Arezzo iniciou exportando com a marca Schutz em 2001, para adquirir conhecimento do mercado internacional. Em seguida, implantou lojas franqueadas e mais recentemente, associou-se a um grande operador do mercado chinês com uma estratégia agressiva para aquele país. Para Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), este tipo de parceria encurta o tempo de instalação e implantação das atividades de uma empresa. Foi também esse o intuito da Ellus, quando licenciou sua marca no Chile em 1986, no início do seu processo de internacionalização.

Por outro lado a Carmim abriu uma empresa na Holanda para efetuar o processo legal de entrada e distribuição de seus produtos e em 2007 fez um investimento externo direto com a implantação de um showroom em Barcelona que passou a funcionar como porta de entrada para o mercado europeu, o que segundo Ricupero e Barreto (2007), possibilita à empresa enfrentar a concorrência com maior competitividade e ter uma participação maior no comércio internacional.

Independentemente do modo de entrada, as empresas valorizam os benefícios com a internacionalização, mas eles são percebidos diferentemente por cada empresa. Ganhos em economia de escala e produtividade, e acúmulo de conhecimento são alguns benefícios alcançados pela Arezzo, confirmando afirmações de Lambim (2000); Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004); Cyniro e Penido (2007) em relação aos benefícios que as empresas conseguem ao se internacionalizarem. A empresa entende

que o maior benefício com a internacionalização, é sua equipe de criação poder criar e lançar simultaneamente às grandes marcas internacionais.

Outro benefício percebido pelas empresas é poder ter acesso aos mesmos fornecedores internacionais das marcas globais. No entanto, apesar de reconhecerem a oportunidade de aumentar o contato com a cadeia mundial de fornecimento, as empresas brasileiras se beneficiam pouco dele para a criação e para a manufatura, apenas a Ellus usufrui plenamente dessa possibilidade atualmente, reconhecendo que acesso a novos e relevantes fornecedores globais está proporcionando uma maior capacitação à sua equipe de criação. Para a Carmim, o maior benefício foi confirmar que o seu produto está no mesmo nível dos de seus concorrentes internacionais.

Também é diverso para cada empresa, o aprendizado com a internacionalização, e a Arezzo se destaca dentre as empresas estudadas. A empresa está sendo capaz de entender a diversidade dos mercados, interpretar as diferentes realidades e encontrar o modelo de negócios adequado. A empresa tem duas marcas reconhecidas no Brasil, e faz uma análise cuidadosa dos locais e dos investimentos necessários para onde pretende se expandir; faz uso de pesquisas de mercado para uma boa estratégia de penetração, e seus processos e produtos estão sendo aperfeiçoados para garantir padrões de competitividade internacionais. Esses aspectos são fundamentais no processo de internacionalização (ALMEIDA, 2007; CRETOIU, 2007; VILA; KUSTER, 2007).

Em relação às maiores dificuldades encontradas com a internacionalização, a Ellus citou a excessiva valorização da moeda brasileira que ocorreu até agosto de 2008 como o maior empecilho ao incremento das exportações, já que as operações deixaram de ser rentáveis, o que corrobora a opinião de Cretoiu (2007) ao afirmar que algumas normas cambiais e

procedimentos legais dificultam e encarecem as transações. Outra dificuldade citada pela Ellus é o fato de haver diferenças nas estações climáticas entre países. Esse aspecto influencia na quantidade produzida e conseqüentemente no preço do produto.

No que se refere ao processo de gestão, a Carmim ainda não deixou de ser empresa familiar o que influencia em sua forma de ser gerenciada. Este aspecto contraria Moore, Fernie e Burt (2000), que afirmam que para crescer internacionalmente uma empresa deve deixar de ser familiar e ter uma gestão profissionalizada com capital aberto, fazendo parte de um grande grupo de moda. A Arezzo e a Ellus seguiram este preceito e estão partindo para a adoção de uma gestão mais profissionalizada para incrementar o seu processo de internacionalização e se tornarem os maiores grupos de moda do país.

Falta, às três empresas brasileiras de moda estudadas, a adoção de uma estratégia de comunicação global, um plano de marketing agressivo e uma estratégia focada no desenvolvimento de produtos que transmitam a imagem de exclusividade coordenada com a mensagem de comunicação. Esses fatores estão dentro dos ingredientes que Moore, Fernie e Burt (2000) consideram que não podem faltar em um processo de internacionalização de empresas de moda. Para os autores, as empresas que querem ser bem sucedidas nesse processo devem desenvolver uma estratégia global de comunicação, com mensagens que definem a identidade da marca; uma estratégia foca no desenvolvimento de produtos que transmitam um estilo de vida presente e coordenado com a comunicação e uma política coordenada de distribuição. Wigley; Moore e Birtweistle (2005) corroboram afirmando que o respaldo de um estratégico e agressivo plano de marketing, a imagem da marca e uma comunicação adaptada conforme condições do mercado local são alguns dos

fatores críticos de sucesso para internacionalização.

No que se refere à segmentação, nenhuma das empresas estudadas desenvolve ou adapta seus produtos para atender necessidades de mercados em que operam. Com exceção da Ellus, que seleciona os produtos mais inovadores para oferecer ao mercado internacional, as empresas comercializam os mesmos produtos para todos os mercados. Essa postura contraria Lambim (2000); Cruz-Moreira (2003) e Cretoiu (2007), que afirmam que empresas de moda podem ter sucesso em seu processo de internacionalização, se conseguirem adaptar e desenvolver produtos, que os tornem mais adequados a determinados nichos ou segmentos de mercado em outros países. Cruz-Moreira (2003) ressalta que para se ajustar a um mercado local, o produto pode ser customizado e adaptado através de serviços, acessórios ou pequenas modificações, o que também não é feito por nenhuma das empresas estudadas.

Atender as especificidades locais é importante, no entanto, os produtos de moda seguem tendências lançadas nos grandes centros de consumo e poderio econômico e cultural Cruz-Moreira (2007). Sendo assim, marcas internacionais fazem lançamento simultâneo de suas coleções e a presença física em outros mercados intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado Cretoiu (2007). Portanto comportamentos que promovam isso é esperado das empresas estudadas, uma vez que querem ser competitivas internacionalmente.

O que vemos é que as equipes de criação dos três casos estão constantemente viajando para o exterior para visitar feiras internacionais de matéria-prima, e centros internacionais de moda onde pesquisam tendências mundiais. Além disso, conforme afirmado por Kontic (2007), o contato com atores relevantes do mercado global de moda e o estreitamento das relações com o mundo das artes amplia

a capacidade de inovação, o que já faz parte das estratégias da Arezzo e Ellus, que, por exemplo, participam de eventos lançadores de coleções (as chamadas “*Fashion Weeks*”).

As três organizações estudadas são empresas brasileiras com comportamentos semelhantes aos de empresas internacionais de moda no sentido de não estarem mais defasadas em seus lançamentos. Essas organizações se distinguem da maioria das empresas brasileiras que, segundo Bimbatti (2007), copiam as coleções internacionais por falta de domínio de capacidades tecnológicas ou comerciais, falta de capacitação em design, e dificuldade no desenvolvimento de novos produtos. Este é um aspecto positivo para as três empresas estudadas que conseguem inovar e desenvolver produtos originais para enfrentar a concorrência no mercado externo.

Finalmente, outro objetivo deste artigo é em relação ao tempo que as empresas levam desde a concepção do produto até disponibilizá-lo ao consumidor. Nos casos estudados, em qualquer uma das grandes coleções, é de 6 meses, portanto, ainda próximo do tempo médio de 167 dias, descrito no trabalho de Tyler, Heeley e Bhamra (2006). Mas nas minicoleções, a Arezzo tem levado um tempo bem inferior – cerca de 6 semanas – e a Ellus tem levado apenas 30 dias para disponibilizar alguns itens complementares à coleção principal. Isso demonstra mais agilidade e flexibilidade junto aos fornecedores, além de rapidez no reconhecimento de oportunidades e de resposta da equipe de criação e desenvolvimento. As empresas estudadas lançam de três a cinco coleções dentro de uma estação, fato positivo conforme afirmado por Tyler, Heeley e Bhamra (2006), mas isso acontece no mercado interno para acompanhar algumas modas que surgem repentinamente, no mercado externo esta ainda é uma dificuldade enfrentada.

Um resumo dos principais resulta-

Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda

dos obtidos referentes ao objetivo deste estudo está organizado na tabela 3.

Tabela 3. Internacionalização dos estudos de casos: Benefícios, Dificuldades e características do desenvolvimento de produtos

Empresa	Percentual faturamento mercado externo	Benefícios da internacionalização	Dificuldades – internacionalização	Criação e desenvolvimento de produto para internacionalizar
Arezzo	15%	- Obtenção de ganhos de escala e produtividade.	- Equipe de criação – criar e lançar no mesmo instante que as grandes marcas internacionais.	Produtos globais 5 coleções durante o ano – 2 ou 3 mini-coleções com tempo de concepção à disponibilização de 6 semanas
Ellus	5% Pretende atingir 30% em cinco anos.	- Maior capacitação da equipe de criação. - Acesso aos mesmos fornecedores internacionais das principais marcas globais.	. Valorização da moeda brasileira. . Diferenças nas estações climáticas que influenciam na produção	Produtos globais, com seleção de alguns produtos mais inovadores para oferecer no mercado externo. Duas grandes coleções no ano com tempo de concepção à disponibilização de 30 dias.
Carmim	Não informado	- Confirmar que os produtos estão no mesmo nível que os concorrentes internacionais.	Não informado	Produtos globais Duas grandes coleções no ano com tempo de concepção à disponibilização de 6 meses.

5. Conclusão

O objetivo geral deste estudo foi analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados. Para isso fez-se um estudo multicase tendo como objeto de pesquisa as empresas Arezzo, Ellus e Carmim.

São empresas com destaque nacional e supostamente com grande potencial para internacionalização, no entanto estão no estágio inicial desse processo. Pode-se concluir, de maneira geral, que lhes faltam características consideradas essenciais para um processo de internacionalização bem sucedido. Observa-se a ausência de um plano estratégico de marketing que contemple

comunicação global coordenada com design do produto e imagem da marca, política planejada de distribuição e produtos segmentados de acordo com as preferências do público alvo. Nenhuma das três empresas estudadas desenvolve produtos diferenciados para atender especificidades dos mercados internacionais, como preconizam Moore, Fernie e Burt (2000); Lambim (2000); Cruz-Moreira (2003); Wigley; Moore e Birtweistle (2005); Cretoiu (2007).

Diante do exposto, conclui-se também que as empresas estudadas estão em processo de amadurecimento e com um novo olhar para o mercado externo. Isso pode ser decorrente de uma maior profissionalização no setor, verificada desde o fim da década de 1990. O estabelecimento de um calendário brasileiro de eventos com extensa cobertura pela

mídia nacional e internacional proporciona uma inédita visibilidade à moda brasileira. Além disso, nas três empresas estudadas, os benefícios com a internacionalização das operações são visíveis e elas possuem comportamentos de empresas líderes, diferentes das companhias seguidoras de tendências, cujo ponto de partida para se desenvolver uma coleção, é copiar produtos e fotografar vitrines de coleções internacionais já lançadas nas principais capitais do mundo. Nesse contexto, essas empresas começam a se comportar como empresas internacionais de moda, e esse é um ponto a ser destacado.

A vinda de concorrentes internacionais para o mercado brasileiro foi benéfica para estas empresas, pois as ajudou a desenvolver competências necessárias no processo de desenvolvimento de produtos, refletindo no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentar a concorrência no mercado doméstico, o que corrobora o ponto de vista de Cretoiu (2007). Falta, no entanto, mudar o comportamento comercial passivo em relação ao mercado externo, coordenar os recursos da empresa e desenvolver estratégia integrada para internacionalização de marketing, produto e marca como sugerem Wigley; Moore e Birtweistle (2005). Isso requer investimentos iniciais mais altos, que as empresas ainda não se dispuseram a fazer, mas já começam a identificar mecanismos para minimizar os riscos e potencializar a internacionalização por meio da gestão profissional e centralizada de marcas feita por grupos fortes e consolidados de moda, maneira que também é seguida por grandes marcas europeias. Essa estratégia parece adequada para a criação de produtos e o desenvolvimento de marcas globais de empresas tardiamente internacionalizadas.

Referências

ALEM A. C.; CAVALCANTI C. E. O

BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

ALEXANDER, N.; DOHERTY, A. M. International market entry: management competencies and environmental influences. **The European Retail Digest**, v. 42, p. 14-19, 2004.

ALMEIDA, A. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade In: _____. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. **Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management**. New York: Mc Graw Hill. 2004.

BUSCO, C.; FRIGO, M.; GIOVANNONI, E.; MARAGHINI, M.P. When Creativity Meets Control: A Fashion Industry Case Study. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**. pp. 61-72, September/October, 2012,

CAFARDO, R.; GUERRA, F. Após fusões, moda brasileira busca mercado externo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 20, p. C10, jan., 2008.

CANÇADO, P. Arezzo vai abrir 300 lojas na China. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 30, p. B8., jul., 2007.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

CYNIRO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

- GARCIA, R.; MADEIRA, P. **Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista. Cadeia Couro e Calçados.** São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas. 2008.
- GROS, V. C. B. **Contribuição à comunicação no marketing de griffes.** 1998. 314 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer, 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Londres, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.
- KONTIC, B. **Inovações e Redes Sociais: A Indústria da Moda em São Paulo.** 2007. 157p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2000.
- KUSTER, I.; VILA, N. The market orientation–innovation–success relationship: The role of internationalization strategy. **Innovation: Management, Policy & Practice.** v. 13, n. 1, p. 36-54, 2011.
- LAMBIM, J. J. **Market-Driven Management.** New York: Palgrave, 2000.
- LU, Y.; KARPOVA, E. E.; FIORE, A. M., Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice, **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 15, n. 1, p. 58-75, 2011.
- MC GOLDRICK, P. **Retail Marketing.** 2. ed. New York: Mc Graw Hill, 2002.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOORE, C. M.; FERNIE, J.; BURT, S. Brands without boundaries. The internationalisation of the designer retailer's brand. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n. 8, p. 919-937, 2000.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RICUPERO, R.; BARRETO, F. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.
- TRAVESSO NETO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.
- VILA, N.; KUSTER, I. The importance of innovation in international textile firms. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 41, n. 1/2, p. 17-36, 2007.
- WIGLEY, S. M.; MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. Product and Brand Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 33, n. 6/7, p. 531-544, 2005.