

## **Diferenciação e competitividade da oferta de moda brasileira no mercado internacional**

**MARIANA BASSI SUTTER**

USP - Universidade de São Paulo  
m.sutter@usp.br

**MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN**

USP - Universidade de São Paulo  
laura.maclennan@usp.br

**EDISON FERNANDES POLO**

USP - Universidade de São Paulo  
polo@usp.br

**VIVIAN IARA STREHLAU**

ESPM  
vstrehlau@gmail.com

## 1. Estratégia Competitiva

### Diferenciação e competitividade da oferta de moda brasileira no mercado internacional.

**Resumo:** A internacionalização da moda brasileira é um processo recente, e as empresas brasileiras ainda estão desenvolvendo suas estratégias para obter vantagem competitiva no contexto internacional. O presente estudo analisa a competitividade da moda brasileira no mercado internacional e busca compreender como a exportação da moda feita no Brasil deve compor sua oferta para se diferenciar e alcançar vantagem competitiva entre fronteiras. A metodologia utiliza abordagem qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com atores do segmento em estudo. Os resultados indicam que a oferta deve ser composta pelos seguintes elementos diferenciadores: *design*, qualidade, suporte e serviços e o desenvolvimento de atributos relacionados ao país de origem, sempre com foco no consumidor global. Achados também indicam que a comunicação global, ainda que a literatura apresente como relevante, possui como empecilho seu alto custo e necessidade de investimento a longo prazo.

**Abstract:** The internationalization of Brazilian fashion industry is recent in which matter seeking competitive advantage abroad. The study analyzes the competitiveness of Brazilian fashion in the international market and seeks to understand how the export of Brazilian fashion must compose the offer to differentiate themselves and then achieve competitive advantage. The methodology uses a qualitative approach. The results indicate that the offer should consist of the differentiating elements: *design*, quality, service and support and development related to the country of origin attributes, always focusing on the global consumer. Still, global communication, yet presented as relevant by literature, has as an impediment its high costs and the need for long-term investment.

Palavras chave: moda brasileira, vantagem competitiva, internacionalização.

## Introdução

O rápido movimento de integração dos mercados, ao longo das últimas décadas, teve como resultado o crescimento intensivo do comércio internacional, influenciando diretamente na forma como as empresas desenvolvem suas estratégias para manter e conquistar novos mercados. Assim, as empresas passaram a ter que formular suas estratégias considerando os novos concorrentes e também os novos mercados em que poderiam desenvolver suas atividades (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Seguindo essa dinâmica, a preferência dos consumidores passou a ser disputada não só por empresas locais, mas, também, por empresas estrangeiras que começaram a desenvolver suas operações em novos mercados.

O mercado brasileiro também está inserido nesse processo de evolução competitiva e até o final da década de 1980 era caracterizado por indústrias que tinham uma posição competitiva de relativa comodidade (ZATTA; CRISHNA; MENEZES, 2011). Porém, a partir de 1990, com a abertura comercial promovida pelo governo do então presidente Fernando Collor, as empresas passaram a não limitar seu crescimento às tradicionais bases de clientes (ZATTA *et al.*, 2011). Nesse ambiente é imperativo para a sobrevivência e sustentação competitiva que as organizações busquem alternativas estratégicas que acelerem o crescimento de suas operações e as diferenciem dos oponentes. Almejando tais objetivos, muitas empresas optam pelo crescimento por meio do desenvolvimento de mercados internacionais, passando a produzir e comercializar em outros países, intensificando ainda mais o movimento de integração de mercados. Além da estratégia de crescimento, a empresa deve escolher uma estratégia competitiva para obtenção de uma posição vantajosa frente aos competidores. A literatura aponta algumas formas para a obtenção de vantagem competitiva, podendo ser de origem interna e ou externa à organização, com base nos processos e ou na oferta (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O segmento têxtil seguiu a dinâmica imposta pelas novas condições de mercado e a cada ano as trocas em âmbito internacional se intensificam. Entre 1990 e 2009 a produção mundial têxtil cresceu 74%, ao passo que, no mesmo período, a taxa do comércio internacional de têxteis e vestuário cresceu 188%, atingindo US\$ 526,7 bilhões (IEMI, 2011). Considerando-se somente o vestuário, a taxa de crescimento chegou a 192% acumulados no período (IEMI, 2011). Para cativar e fidelizar os consumidores de moda, as empresas devem sustentar sua oferta com base na diferenciação, podendo fazer a distinção por imagem, suporte/serviço, qualidade, *design*, sustentabilidade ou inovação (MINTZBERG, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; ORSATO, 2006; KING; LENOX, 2001; ELKINTON, 1994; WEN-CHENG; CHIEN\_HUNG; YING-CHIEN, 2011; DANSKIN; ENGLIS; SOLOMON; GOLDSMITH; DAVEY, 2005). Destaca-se, na competição em mercados internacionais, o uso da imagem do país de origem como uma fonte de distinção da oferta (FINESTRALI; GARRIDO, 2010; GIRALDI; TORNAVOI, 2004; 2005). A literatura específica do setor da moda evidencia a diferenciação por meio da sustentabilidade nos processos e no produto (KIKUCHI, SILVA, 2011; ROCHA *et al.*, 2005; EMERENCIANO; PIRES, 2006); pela inovação, de produto e processos (ZATTA *et al.*, 2011; DANSKIN *et al.*, 2005; RYBALOWSKI, 2008); pela imagem (ZATTA *et al.*, 2011; BRİDSON, EVANS, 2004), e pelo *design*, que abrange a qualidade, o estilo, a inovação e os aspectos artesanais do produto (RYBALOWSKI, 2008) e versa ainda, sobre a arte no produto (KIKUCHI, SILVA, 2011) e a sua identidade (ZATTA *et al.*, 2011). Por isso, algumas empresas brasileiras estão buscando utilizar estratégias com foco na comercialização de produtos de moda diferenciados para valorizar suas marcas em transações internacionais (VICENTE, 2009). No entanto, sua competitividade no mercado externo ainda se mostra ameaçada em função de alguns obstáculos que emergem durante o processo de internacionalização, como: elevada carga tributária, juros, câmbio, custo dos

encargos sociais e crescimento dos importados (FILHO, 2011 *in* IEMI, 2011, p. 10; ZATTA *et al.*, 2011) dentre outros.

O presente estudo analisa a competitividade da moda brasileira no mercado internacional, tendo como objetivo geral compreender como a moda brasileira deve compor sua oferta no mercado internacional para diferenciar-se, e assim alcançar vantagem competitiva. O estudo apresenta como implicações conceituais o aprofundamento do conhecimento sobre elementos distintivos que devem compor a oferta de moda brasileira no mercado internacional e contribui ao relacionar variáveis pouco investigadas como diferenciação, vantagem competitiva e internacionalização da moda brasileira (SILVA; VICENTE; GALINA, 2013).

## 2. Revisão teórica

**Essa seção inicialmente apresenta o mercado da moda no Brasil. As fontes de competitividade local e global serão conceituadas e articuladas.** Segue então a revisão da literatura sobre fontes de vantagem competitiva e formas de diferenciação. Finalmente os temas são integrados ao se revisar a diferenciação e vantagem competitiva no mercado da moda.

### 2.1 O Mercado da Moda no Brasil

O processo de integração de mercados e a abertura da economia brasileira têm como resultado grandes transformações na cadeia produtiva de moda (RECH, 2008), que participa de um processo de evolução qualitativa contemplando desde a modernização do parque industrial ao aperfeiçoamento tecnológico (BRAGA, 2008). Apesar de vencida a crise dos anos 1990, operar na cadeia produtiva da moda brasileira se mostra desafiador para empresários, por se tratar de um mercado bastante competitivo (RECH, 2008).

A indústria da moda no Brasil começou a se estruturar a partir de 1920 e desde então cumpre importante papel no país tanto em termos econômicos quanto sociais, participando, em 2010, com 5,5% da receita líquida da indústria de transformação, e representando ainda 16,4% do emprego total da indústria de transformação nacional (IEMI, 2011; COSTA; ROCHA, 2009). Entre 1990 e 2009 a produção mundial têxtil cresceu 74%, ao passo que, no mesmo período, a taxa do comércio internacional de têxteis e vestuário cresceu mais que o dobro, na ordem de 188%, atingindo US\$ 526,7 bilhões (IEMI, 2011). Considerando-se somente o vestuário, a taxa de crescimento chegou a 192% acumulados no período (IEMI, 2011). Apesar de o Brasil ser considerado um dos grandes produtores e, também, um dos maiores consumidores mundiais do setor, apresenta baixa representatividade no comércio internacional (IEMI, 2011; BNDES *in* COSTA; ROCHA, 2009). O Brasil ocupa a 24ª posição dentre os maiores exportadores têxteis e a 75ª posição dentre os maiores exportadores de vestuário, com isso, o país caracteriza-se pelo perfil produtor-consumidor (IEMI, 2011; COSTA, ROCHA, 2009; RECH, 2008).

No ano de 2010, o comércio externo brasileiro também foi influenciado pelas taxas cambiais que, com a excessiva valorização do Real, prejudicou as exportações e ainda incentivou a importação; reforçando a rivalidade com a presença dos países asiáticos, que atualmente dominam o comércio internacional no setor (IEMI, 2011; COSTA; ROCHA, 2009).

O setor em estudo enfrenta diversas barreiras e obstáculos, tais como: a elevada carga tributária; elevados juros; taxa de câmbio; o custo dos encargos sociais e o crescimento dos importados (FILHO, 2011 *in* IEMI, 2011, p. 10; ZATTA *et al.*, 2011); a necessidade de melhorias da infraestruturas de portos, aeroportos, investimentos na matriz energética e na educação (BRUNO *et al.*, 2009); as dificuldades de acesso a financiamentos; os problemas logísticos e a infraestrutura precária (COSTA; ROCHA, 2009); e o mercado internacional que é dominado há muitos anos por grupos Italianos, Franceses, Ingleses e recentemente Americanos (MANETTI, 2006). Apesar de tais dificuldades, a indústria brasileira de moda apresenta grande potencial competitivo (FILHO, 2011 *in* IEMI, 2011, p. 10; ZATTA *et al.*,

2011). Ao longo dos anos da implantação do plano real, foi a indústria que menos inflacionou sua oferta (FILHO, 2011 *in* IEMI, 2011, p. 10), conseguindo captar reservas do BNDES (COSTA; ROCHA, 2009) na ordem de US\$ 1,93 bilhão para os elos da indústria têxtil e de confecção entre 2000 e 2008.

A atual conjuntura do mercado têxtil e confeccionados, caracterizada pelo crescimento exponencial dos países asiáticos, desestabilizou os demais países produtores dessa indústria e instigou ainda mais a competição global (COSTA; ROCHA, 2009). Para que as empresas de tal setor sobrevivam e prosperem se faz necessário desenvolver estratégias competitivas diferenciadas, pautadas na inovação tecnológica para inserção no mercado mundial (COSTA; ROCHA, 2009). Nesse sentido, Bruno *et al.* (2009) apontam que o Brasil apresenta atributos escassos que a indústria têxtil precisa aprender a utilizar, tais como: a diversidade cultural e técnica de processos artesanais; a estrutura fabril e a experiência técnica e comercial dessa indústria; os novos talentos que estão sendo reconhecidos no mundo da moda pelo *design* inovador; assim como a imagem positiva de símbolos nacionais. Todavia, a estratégia competitiva desenvolvida por grande parte das empresas brasileiras consiste em seguir as tendências de moda internacionais, reproduzindo o que é ditado pelo mercado internacional, e buscam nichos de mercado para oferecer produtos diferenciados (com marca e *designers* reconhecidos) (COSTA; ROCHA, 2009, OLIVEIRA; EPAMINONDAS, 2014). No entanto, Costa e Rocha (2009) destacam que existem marcas de moda brasileira que desenvolvem suas estratégias alicerçadas no fortalecimento da imagem do Brasil como característica de qualidade de produto, de estilo próprio e respeito socioambiental. Ainda, Oliveira e Epaminondas (2014) destacam a importância de estilo, modernidade, praticidade e exclusividade nos produtos da moda, atributos muitas vezes mais importantes que o preço.

Apesar do contexto atual não mostrar-se favorável para o setor da moda nacional, *designers* brasileiros, ao diferenciar suas ofertas, começam a ganhar espaço no mercado internacional (COSTA; ROCHA, 2009). Nota-se tal movimento por meio da análise dos números da exportação por parte dos *designers* que em 2003 era de US\$ 3 milhões e passou para US\$ 18,3 milhões em 2011 (ABEST, 2012). Logo, mostra-se relevante compreender a forma como a oferta de moda brasileira pode ser desenvolvida em busca da obtenção de vantagens competitivas. O item seguinte trata sobre as fontes de vantagens competitivas, formas de diferenciação e depois aborda as formas de diferenciação especificamente utilizadas no segmento em estudo.

## **2.2 Fontes de Vantagem Competitiva (VC)**

Uma empresa consegue obter uma vantagem competitiva (VC) quando é capaz de gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes, consistindo o valor econômico na diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor relacionados à compra de produtos/serviços de uma organização e o custo de produção e comercialização de tais produtos/serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007). Na mesma linha de raciocínio, Lambin (2000) e Wen-Cheng *et al.* (2011) argumentam que a VC se dá quando a empresa apresenta em seus produtos ou marca características ou atributos que lhe conferem certa superioridade em face aos seus concorrentes, podendo, tais atributos serem próprios do produto ou decorrentes de serviços necessários ou agregados, ou ainda referentes aos modos de produção, distribuição ou venda do produto pela empresa.

Quanto à origem da VC, Lambin (2000) argumenta que ela pode ser interna quando se apoia na superioridade da empresa com relação à sua matriz de custos de produção, de gestão do produto, e tal superioridade pode gerar valor ao produtor uma vez que seu nível de custos é inferior ao de seus concorrentes. A VC interna é resultado da melhor produtividade, que atribui à empresa uma maior rentabilidade e capacidade de resistir à queda de preços que pode ser imposta pelo mercado (LAMBIN, 2000). Tal tipo de VC pode ser conquistada por meio da

estratégia de liderança pelos custos, a qual esta relacionada ao saber-fazer organizacional e aos recursos tecnológicos empregados pela empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). A partir dos apontamentos identificados na literatura elaborou-se o quadro 1 que organiza as origens das VCs de acordo com o alicerce da estratégia competitiva e a natureza da vantagem competitiva.

**Quadro 1 - Fontes de Vantagem Competitiva**

Origem da VC	Estratégia Competitiva baseada em	Natureza da VC	Autor
Interna	Liderança de Custo	Processo interno que permite a liderança de custos por meio da: busca de economia de escala, do acesso preferencial a insumos, tecnologia patenteada entre outros	Porter (1989)
	Competências distintas	Emerge a partir do desenvolvimento e gestão do portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos. Tal processo resulta no desenvolvimento de competências e recursos internos que podem assegurar uma posição competitiva sustentável, pois seus competidores não conseguem imitar tais recursos. Diferenciação baseada em funcionários	Barney (1991); Barney e Hesterly (2007); Day e Wensley (1998); Saes (2008); Kotler e Keller (2006).
	Processos internos	Diferenciação baseada no canal de distribuição	Kotler e Keller (2006)
Externa	Processos Externos	Por Produto	Kotler e Keller (2006); Porter (1989)
		Por imagem	Mintzberg (2006); Kotler e Keller (2006); Zatta <i>et al.</i> (2011); Porter (1989); Brídson e Evans (2004).
		Por suporte ou serviços	Mintzberg (2006); Kotler e Keller (2006); Porter (1989)
		Por <i>design</i>	Mintzberg (2006); Kotler e Keller (2006); Porter (1989); Kikuchi e Silva (2011).
		Por qualidade	Mintzberg (2006); Porter (1989)
		Por Sustentabilidade	Orsato (2006); Porter (1989); King e Lenox (2001); Elkinton (1994); Kikuchi e Silva (2011); Rocha <i>et al.</i> (2005); Emerenciano e Pires (2006)
		Por Inovação	When-Cheng <i>et al.</i> (2011); Danskin <i>et al.</i> (2005) Zatta <i>et al.</i> (2011); Rybalowski (2008).
		Pela imagem do país de origem	Finestralli e Garrido (2010); Giraldi e Tornavoi (2005)

Fonte: Autores

A VC externa, por sua vez, se alicerça em qualidades diferenciadoras do produto as quais geram valor para o comprador em função do aumento do seu desempenho de uso (LAMBIN, 2000). Desse modo, Lambin (2000) defende que essa fonte de VC, permite que a empresa adote um preço de venda superior ao da concorrência, corroborando com o proposto por

Porter (1989) de que uma das formas de uma empresa obter VC se dá por meio da diferenciação de produtos/serviços, em que a empresa busca oferecer produtos/serviços de valor singular para os compradores. Assim, a VC externa confere à empresa superior poder de mercado, em função de que sua utilização tem como resultado a aceitação, por parte do mercado, de um preço de venda superior ao do concorrente que não oferece atributos diferenciadores (LAMBIN, 2000). A estratégia competitiva baseada em uma VC externa ocorre quando a empresa opta pela diferenciação, sendo tal estratégia relacionada à forma de atuação do marketing, à sua capacidade de identificar e satisfazer as expectativas dos consumidores que ainda não estejam satisfeitos com os produtos oferecidos pela concorrência (LAMBIN, 2000). Empresas advindas de países emergentes têm ingressado o mercado mundial e se tornado competitivas em escala global.

Ainda convém lembrar que para alcançar sucesso internacional uma empresa proveniente de país emergente necessita superar a falta de mentalidade global (BARTLETT; GHOSHAL, 2000), comum em empresas de mercados emergentes e buscar vantagem competitiva. Mentalidade global consiste em tomar consciência do potencial competitivo da empresa nos mercados internacionais e coragem para aproveitar as suas características próprias, advindas das particularidades originadas no seu país de origem (GIRALDI; TORNAVOI, 2005).

### 2.2.1 Formas de diferenciação

Conforme analisado anteriormente, para competir de modo a conquistar uma VC sustentável as empresas podem adotar a estratégia de diferenciação. As formas de diferenciação identificadas na literatura são: por produto; por imagem; por suporte ou serviços; por *design*; por qualidade; por sustentabilidade; pela imagem do país de origem. O quadro 2 aponta as principais características de cada forma de diferenciação conforme autores estudados.

**Quadro 2: Formas de diferenciação**

Forma de diferenciação	Características
Por Produto	Kotler e Keller (2006) sugerem que o produto pode se diferenciar por meio: da sua forma, ou seja, tamanho, estrutura física ou formato; de suas características: características variáveis, contemplando a função básica, podendo oferecer pacotes de características; pela durabilidade (mensuração da vida operacional esperada do produto).
Por imagem	Para entender a diferenciação por imagem, faz-se necessário compreender o conceito de identidade e de imagem. O primeiro consiste na forma como a empresa busca identificar ou posicionar seu produto e sua marca, já a imagem, refere-se ao modo como o público avalia a empresa e seus produtos. Logo, uma identidade eficaz deve (1) estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, (2) comunicar a personalidade da marca de forma distinta e (3) deve difundir esta por todos os tipos de comunicação, de modo que a imagem da empresa reflita a sua identidade (KOTLER, KELLER, 2006). A imagem, no entendimento de Mintzberg (2006) é desenvolvida pela área de <i>marketing</i> , por meio da comunicação da diferenciação. Pelo posicionamento do produto no mercado (DANSKIN <i>et al.</i> , 2005)
Por suporte ou serviços	Consiste em diferenciar a oferta com algo que esteja junto ao produto com base em suporte. Pode abarcar a venda do produto, como crédito especial ou entrega 24 horas, por exemplo; atendimento (serviço pós venda excepcional), ou fornecimento de um produto ou serviço relacionado ao produto básico adquirido (MINTZBERG, 2006). Os elementos que compõem a diferenciação por serviços são: a facilidade do pedido (facilidade que o cliente encontra para realizar o seu pedido à empresa); entrega (qualidade com que o produto é entregue ao cliente, incluindo velocidade, precisão e a preocupação com o processo); instalação (trabalho realizado para tornar um produto operacional no local desejado pelo cliente); treinamento do cliente (capacitar os funcionários do cliente para que estes utilizem o equipamento da maneira correta e apropriada para ter eficiência); orientação ao cliente e manutenção e reparo - facilidade de reparo: mensuração da facilidade de consertar o produto que deixe de funcionar ou que esteja funcionando mal (KOTLER; KELLER, 2006).

Por <i>design</i>	O estilo, visual do produto e a sensação que este transmite ao comprador (KOTLER; KELLER, 2006). O <i>design</i> do produto se mostra muito relevante em mercados em que a concorrência é intensa e a tecnologia e o preço não se mostram atributos suficientes para diferenciar a oferta; por isso, o <i>design</i> é um fator que proporciona constantemente a vantagem competitiva consistindo no conjunto de características que influenciam na aparência e no funcionamento do produto sob o entendimento das exigências do cliente, sendo esse atributo de particular importância na elaboração e comercialização de roupas (KOTLER; KELLER, 2006). Oferecer algo que realmente se diferencie de um produto cujo <i>design</i> seja dominante, por meio de características únicas (MINTZBERG, 2006).
Por qualidade	Esta maneira de diferenciação está ligada as características do produto que o tornam melhor, ou seja, um produto que tenha: 1) maior confiabilidade - mensuração da probabilidade de um produto não apresentar defeitos ou quebrar; 2) maior durabilidade ao longo do tempo e 3) desempenho superior; 4) qualidade de desempenho: nível no qual as características básicas do produto operam; qualidade de conformidade: quando os compradores esperam que todas as unidades produzidas que sejam idênticas atendam às especificações prometidas. (MINTZBERG, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).
Por Sustentabilidade	King e Lenox (2001), citam que as empresas podem possuir recursos únicos ou capacidades que possam lhes permitir implementar estratégias ambientais rentáveis que sejam difíceis de serem imitadas. Nesse sentido, a sustentabilidade também figura como uma fonte de vantagem competitiva, por meio da diferenciação que é reforçada pela crescente valorização atribuída pelo consumidor à proteção ambiental (ORSATO, 2006; ELKINTON, 1994). Na década de 1990, Elkinton (1994) já mencionava que uma das tendências ambientais mais relevantes dos últimos tempos era a busca por produtos ecológicos por parte dos consumidores, o que impulsionou o surgimento do consumidor verde.
Por Inovação	Mediante a utilização de tecnologia inovadora para satisfazer as necessidades dos clientes (DANSKIN <i>et al.</i> , 2005). Disponibilizar ao mercado produtos que são percebidos como novos tanto pelo consumidor quanto pelo produtor. A empresa que se caracteriza como inovadora busca a contínua melhoria de seus produtos, serviços e o modo como operacionalizam seus processos (WEN-CHENG <i>et al.</i> , 2011)
Pela imagem do país de origem	Kotler e Gertner (2002) defendem que a imagem do país pode influenciar as decisões das pessoas com relação à compra, investimento e viagens. Giraldi e Tornavoi (2005) destacam que para uma empresa obter uma vantagem competitiva é necessário que essa possua uma característica única que não possa ser copiada ou adquirida pelos seus oponentes, podendo a imagem do país de origem representar tal característica. Assim, a distinção por meio da imagem do país de origem pode representar fonte de vantagem competitiva em mercados internacionais (FINESTRALI; GARRIDO, 2010; GIRALDI; TORNAVOI, 2004; 2005).

Fonte: Autores

### 2.2.2 Formas de diferenciação no segmento da moda

O estudo científico no segmento da moda no Brasil é recente. Os primeiros eventos acadêmicos no Brasil nesse campo começaram a ser realizados no final dos anos 1990 e passaram a ter maior participação de pesquisadores a partir de 2005, com a primeira edição do Colóquio de moda, que em 2012 realizou sua 8ª edição. Dentre as investigações analisadas, percebeu-se que o produto de moda diferenciado agrega diversos atributos e qualidades intrínsecos, relacionados ao custo da matéria-prima e de fabricação, e extrínsecos, no que tange ao apelo e ao *design*, que são percebidos pelo consumidor e que estão em sintonia direta com seus desejos e expectativa (RYBALOWSKI, 2008).

Kikuchi e Silva (2011) apontam que para oferecer produtos de moda e atender os consumidores exigentes em mercados cada vez mais competitivos, faz-se necessário que a empresa tenha engajamento na fase de pesquisa e elaboração. Rybalowski (2008) acrescenta que o processo de agregação de valor deve incorporar tecnologia e o aspecto artesanal. Com isso, tal autora entende que o processo de produção de produtos diferenciados nesse segmento deve seguir as seguintes variáveis: 1) qualificação e habilidades técnicas da mão-de obra; 2) *design* e estilo capazes de diferenciar o produto – o *design* deve agregar valor por meio da



inovação, pela diferenciação e qualidade que gera ao produto, e 3) acesso à tecnologia compatível com os produtos desenvolvidos.

Por outro lado, outros autores apontam que o segmento deve considerar no processo de desenvolvimento de produto de moda e do seu *design*, uma série de elementos, tais como: a busca pela sustentabilidade; o impacto ambiental e suas consequências, a inter-relação entre a economia e a globalização cultural (ROCHA *et al.*, 2005; EMERENCIANO; PIRES, 2006, SILVA; VICENTE; GALINA, 2013). Rocha *et al.* (2005) sugerem também que o produto de moda deve ser trabalhado em três vertentes: a ergonomia, as tendências e a subjetividade. De acordo com Kikuchi e Silva (2011) a necessidade de agregar valor, no segmento em estudo, transcende a funcionalidade, a estética e o conforto e, por isso, acreditam que o *design*, a arte e a sustentabilidade são atributos importantes no processo de diferenciação e desenvolvimento de novos produtos. Já um estudo realizado por Danskin *et al.* (2005) sobre a cadeia produtiva têxtil nos Estados Unidos apontou que, naquele país, a indústria têxtil e do vestuário, utiliza a estratégia de diferenciação com base no mercado, ou seja, com foco no posicionamento do produto. No entanto, tais autores citam que a diferenciação baseada em inovação, no segmento da moda, também pode ser bem sucedida na medida em que antecipe desejos futuros dos clientes/mercado.

Silva, Vicente e Galina (2013) lembram que uma empresa de moda é essencialmente uma empresa de *design*. Fatores como *design* do produto, estratégia de comunicação e sua qualidade são chave no sucesso da internacionalização de uma empresa de moda. Em linha com essas ideias, Moore, Fernie e Burt (2000) identificam a importância da comunicação de marca no setor *fashion* nos mercados internacionais de modo a definir sua identidade e personalidade. Ainda coordenar o desenvolvimento de produtos com as características locais permite que os consumidores senso de exclusividade e prestígio.

Zatta *et al.* (2011) citam que o agente ofertante, em todos os segmentos, deve ter consciência de que oferecer um produto com qualidade e preço adequado ao seu público alvo, não são os únicos atributos para conquistar e manter seus clientes. Logo, esses autores citam fatores que diferenciam produtos de moda, como: (1) inovação, no sentido de permitir a melhoria dos processos ao aumentar a produtividade e agregar valor aos produtos; (2) o *design*, não só do produto, mas a forma como este é apresentado ao público, abarcando desde a logomarca, a embalagem, o material de comunicação e a sinalização no ponto de vendas, podendo ser incorporado na cadeia produtiva, e (3) identidade por meio do *design* único. Entende-se, de acordo com Zatta *et al.* (2011), que o *design* vai além do âmbito do produto, referindo-se à imagem de marca que a empresa busca transmitir ao seu público alvo por meio de todos os pontos de contato do cliente junto à marca. Assim, corroborando com esta colocação, Brídson e Evans (2004) defendem que os ofertantes de moda devem se diferenciar face à concorrência, por meio do *branding* - gestão de marca - não só do produto, mas também na experiência oferecida ao consumidor no ponto de vendas.

### **3. Metodologia**

Para atingir os objetivos do estudo, optou-se por realizar uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, pois o estudo buscou identificar, analisar e interpretar dados e informações com diferentes graus de profundidade e complexidade. Para esse tipo de estudo se sugere a abordagem qualitativa (SAMPIERI *et al.*, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2010). A natureza é exploratória, uma vez que há pouca literatura que investigue a competitividade da oferta de moda brasileira no contexto internacional (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para nortear o estudo de campo, foram levantados dados secundários conforme apresentado na revisão da literatura, os quais embasaram o desenvolvimento do roteiro semiestruturado, para coleta de dados primários. Tal roteiros abarca tópicos relativos ao problema de pesquisa para entrevistar, em profundidade, quatro agentes de mercado demandantes e cinco agentes de

apoio à inserção da moda brasileira no mercado internacional (FLICK, 2009). Assim, a coleta de dados primários foi realizada mediante entrevista presencial centralizada no problema e a análise baseada na técnica de análise de discurso (FLICK, 2009; GILL, 2002).

Para a análise de dados foi feita a preparação do material escolhido, seguindo as etapas sugeridas por Flick (2009): a transcrição das gravações e a leitura cuidadosa das mesmas. Tal preparação permitiu a sintetização das falas, eliminando-se os trechos que não seriam relevantes para responder o problema de pesquisa e as repetições. Seguiu-se com a codificação dos textos em eixos de acordo com os principais termos utilizados para embasar o estudo que deram origem às dimensões analisadas, sejam as formas de diferenciação do produto de moda no mercado internacional.

A pesquisa empírica foi realizada com agentes de mercado, sendo quatro entrevistas com agentes demandantes - compradores internacionais de moda no *Business to business* - e cinco com agentes de apoio à internacionalização da moda brasileira e estruturação do segmento - profissionais que atuam na área de gestão e internacionalização da moda em associações do segmento, em consultorias e profissionais que participaram da estruturação do setor em estudo. O quadro 3 apresenta a qualificação dos nove respondentes.

**Quadro 3 – qualificação dos respondentes**

Natureza do agente de mercado	Entrevistado	Nacionalidade	Nacionalidade da empresa em que trabalha	Tempo em que atua no setor da moda	Função atual
Apoio	A1	Brasileira	Brasileira	35 anos	Superintendente da Abit
	A2	Brasileira	Brasileira	15 anos	Diretor da Casa de Criadores
	A3	Brasileira	Americana	25 anos	Diretor da AH Advisoring
	A4	Brasileira	Brasileira	6 anos	Gerente de Moda e <i>Design</i> da Abit
	A5	Brasileira	Brasileira	35 anos	Consultora da Abit e Coordenadora de Cursos da Escola São Paulo
Demandante	A6	Inglesa	Russa	20 anos	Comprador, jornalista e produtor de moda
	A7	Peruana	Peruana	6 anos	Compradora e <i>designer</i> de moda
	A8	Colombiana	Colombiana	3 anos	<i>Designer</i> de moda
	A9	Francesa	Francesa	4 anos	Proprietário da Loja <i>Sable Chaud</i>

Fonte: Autores

As entrevistas foram realizadas em duas etapas, a primeira etapa entre Junho e Julho de 2012, época em que se realizaram dois eventos de moda: 1) o São Paulo *Fashion Week* - semana em que marcas e *designers* apresentam suas criações ao público e compradores por meio de desfiles e mediante *show rooms* para venda de coleções; e 2) o *Première Vision* Brasil – feira em que fornecedores de jeans, moda urbana, fibras e fios, desenho têxtil, estamparia e aviamentos expõem seus produtos em *stands* e recebem compradores (FASHION FORWARD, 2012).

#### **4 Análise dos dados: diferenciação do produto de moda no mercado internacional**

Conforme apresentado na fundamentação teórica existem algumas formas que as empresas podem utilizar para distinguir suas ofertas. A partir da pesquisa de campo, observou-se que os agentes de mercado mencionaram diversas formas de diferenciação no segmento da moda.

De acordo com o A1 as marcas de moda devem distinguir sua oferta fundamentalmente com base na diferenciação por *design* e por qualidade, com um preço adequado. A1 menciona que a diferenciação por imagem, por suporte e serviço, por sustentabilidade, por inovação e pela imagem do país de origem também são importantes, no entanto, o *design* e a qualidade são os principais elementos distintivos da oferta de moda em sua opinião.

No entendimento de A2, o mercado internacional busca em produtos de moda o *design* com bom preço. Ele acredita que para ter um bom *design*, a marca deve ousar e estar sempre inovando seus produtos, por isso, também destaca a diferenciação por inovação. Já para A3, o mercado internacional busca em produtos de moda “tendências atemporais”, que, segundo ele são: “qualidade, pertinência, autoridade, constância em termos de visão de produto e qualidade de produto [...] que o produto tenha uma voz, e que essa voz se traduza em uma inspiração, que seja um estilo na verdade”. Logo, percebe-se que a qualidade do produto e o seu *design*, são as principais formas de diferenciação apontadas pelo entrevistado.

A3 destaca também outras duas formas de diferenciação. A distinção por suporte e serviços, que para ele são pontos que devem ser desenvolvidos pelas marcas brasileiras, pois representa uma fragilidade da moda brasileira. Destaca também a diferenciação pela imagem do país de origem, pois ele acredita que existe muito interesse pelo Brasil, mas que ainda deve-se construir uma imagem da moda brasileira e uma apropriação adequada dos atributos nacionais para tornar essa forma de distinção mais efetiva para as empresas que a utilizarem.

Para A4 o mercado internacional busca em produtos de moda: identidade e qualidade ofertadas a preços justos, com serviços e suporte adequados, vindo de uma marca com consistência entre as coleções. Assim, A4 entende que a imagem da marca, que é reproduzida por meio da identidade da marca é a principal forma de distinção na moda no contexto internacional.

No entendimento A5, no mercado de moda a oferta deve se distinguir por meio de um conjunto de formas de diferenciação. Tal entrevistada menciona que a oferta deve ser uma combinação entre *design*, atendimento (suporte e serviço), obrigatoriamente com qualidade que abrange conforto e modelagem a um preço adequado. Para A5 a sustentabilidade e inovação também são formas distintivas importantes que devem fazer parte do processo de desenvolvimento do produto. A5 acredita que a imagem do país de origem também é uma forma de distinção importante, porém deve fazer parte da proposta de distinção da oferta, pois de forma isolada não suprirá a necessidade de atributos que o mercado demanda.

A fala de A5 vai ao encontro dos apontamentos de Zatta *et al.* (2011). Tais autores citam que o agente ofertante deve ter consciência de que oferecer um produto com qualidade e preço adequado ao seu público alvo, não são os únicos atributos para conquistar e manter seus clientes. Assim, acreditam que os fatores que diferenciam produtos de moda são: (1) inovação, no sentido de permitir a melhoria dos processos ao aumentar a produtividade e agregar valor aos produtos; (2) o *design*, não só do produto, mas a forma como esse é apresentado ao público, abarcando desde a logomarca, a embalagem, o material de comunicação e a sinalização no ponto de vendas, podendo ser incorporado na cadeia produtiva, e (3) identidade por meio do *design* único.

Para o entrevistado A6, esse de origem estrangeira, a oferta diferenciada de moda deve balancear o *design* e a qualidade, com um bom preço. Além disso, o comprador deve sentir-se seguro de que receberá o pedido comprado, por isso, suporte e serviço mostram-se importantes na proposta de oferta. Ele cita que a imagem do país também é importante e que, no caso do Brasil, deve ser explorada em função do posicionamento econômico que o Brasil vive nesse momento. A entrevistada A7 também acredita que um produto diferenciado no segmento da moda deve se distinguir por *design* e pela qualidade. A8 concorda com A7, e acrescenta que a imagem do país de origem também é importante no conjunto da oferta.

No entendimento de A9, suporte e serviços, *design*, qualidade, sustentabilidade e a imagem do país de origem, são as formas de distinção que devem ser combinadas para se ofertar uma boa proposta de moda. A9 evidencia a importância do apelo da sustentabilidade na oferta confirmando a ideia que o segmento deve considerar no processo de desenvolvimento de produto de moda e do seu *design*, uma série de elementos, como a busca pela sustentabilidade; o impacto ambiental e suas consequências, a inter-relação entre a economia e a globalização (ROCHA *et al.*, 2005; EMERENCIANO; PIRES, 2006). A9 menciona também que as marcas de moda brasileira ainda precisam se desenvolver muito na parte de suporte e prestação de serviços. Por fim, destaca fortemente a importância de transmitir a mensagem da brasilidade por meio do produto e da marca.

Interessante notar que os entrevistados A1, A5 e A9 citam que a diferenciação por imagem da marca no mercado internacional é importante, porém muito custosa, pois demanda a abertura de pontos de vendas e investimento em propaganda, representando uma forma de distinção difícil de ser utilizada pelas marcas. O quadro 4 resume as formas de diferenciação destacadas pelos entrevistados para oferta no segmento da moda no mercado internacional.

**Quadro 4 - Diferenciação da oferta de moda no entendimento dos entrevistados**

Entrevistado	Principais formas de diferenciação no entendimento do entrevistado	Outras formas de diferenciação importantes, porém menos relevantes	Formas de diferenciação pouco destacadas
A1	<i>Design</i> , qualidade com preço adequado.	Imagem da marca, suporte e serviços, sustentabilidade, inovação e pela imagem do país de origem.	
A2	<i>Design</i> , imagem da marca e inovação.	Qualidade, sustentabilidade e pela imagem do país de origem.	Suporte e serviços
A3	Suporte e serviços, <i>design</i> , qualidade, inovação e pela imagem do país de origem	Imagem da marca e sustentabilidade	
A4	Imagem da marca e qualidade	Suporte e serviços, <i>design</i> , inovação e pela imagem do país de origem.	Sustentabilidade
A5	Suporte e serviço, <i>design</i> , qualidade e pela imagem do país de origem.	Sustentabilidade e Inovação	Imagem da marca
A6	<i>Design</i> , qualidade e serviços e suporte.	Imagem do país de origem, sustentabilidade e inovação.	Imagem da marca
A7	Qualidade e <i>design</i> .	Imagem do país de origem, sustentabilidade, serviços e suporte e inovação.	Imagem da marca
A8	Qualidade, <i>design</i> e pela imagem do país de origem.	Imagem da marca, sustentabilidade, serviços e suporte e inovação.	
A9	Suporte e serviços, <i>design</i> , qualidade, sustentabilidade e pela imagem do país de origem.	Inovação	Imagem da marca

Fonte: Autores

Após a compreensão sobre entendimento dos entrevistados a cerca das formas de distinção da oferta de moda no mercado internacional, eles foram indagados sobre a imagem do Brasil como fonte de vantagem competitiva na moda no mercado internacional.

Os agentes de oferta (A1, A2, A3, A4 e A5) acreditam que os atributos da imagem do Brasil representam fonte de vantagem competitiva no mercado internacional, mas há que se ter cautela na forma como esses elementos são trabalhados, sem excessos, e acreditam que se

deve desenvolver um bom trabalho de imagem, caso o contrário, outras marcas, de outras nacionalidades poderão se apropriar de atributos da imagem do Brasil e utilizá-los em suas ofertas. No entendimento dos compradores internacionais a imagem do Brasil é importante para diferenciar a oferta de moda, pois eles acreditam que seus clientes têm expectativas com relação ao Brasil em função da presença do país no contexto global atual. Porém, esses entrevistados citam que a imagem do Brasil na moda ainda não é totalmente compreendida, então, para eles, o produto de moda deve se alicerçar em outros elementos diferenciadores e, junto a isso, deve-se desenvolver a imagem do Brasil na moda.

## 5. Considerações finais

O presente estudo foi desenvolvido no contexto da moda e teve como objetivo geral compreender como a moda brasileira deve desenvolver sua oferta no mercado internacional para se diferenciar em mercados internacionais. O estudo trouxe a compreensão sobre os elementos diferenciadores que devem compor a oferta de moda nacional em transações entre fronteiras (BARNEY; HESTERLY, 2007). Logo, a investigação aprofundou o conhecimento acerca da competitividade da moda brasileira no contexto global.

Importa ressaltar a importância do desenvolvimento de atributos relacionados ao país de origem, no caso Brasil, sempre com foco no consumidor global (FINESTRALI; GARRIDO, 2010; GIRALDI; TORNAVOI, 2004; 2005). A diferenciação por imagem da marca também foi identificada como relevante, reforçando os apontamentos de Oliveira e Epaminondas (2014) e Moore, Fernie e Burt (2000), porém é uma forma de diferenciação pouco viável para marcas brasileiras desenvolverem no exterior, pois demanda investimento financeiro elevado e ações de médio a longo prazo conforme apontado pelos entrevistados.

A partir da fala dos entrevistados se entende que a imagem do país de origem pode ser uma fonte de VC, mas não deve ser utilizada de forma isolada e tal imagem ainda precisa ser compreendida pelo mercado internacional para fortalecer a oferta de moda brasileira entre fronteiras. Assim, o entendimento sobre o conjunto de elementos distintivos que a oferta de moda deve integrar e a importância da imagem do país de origem na competição internacional, fortalecem os apontamentos de Bruno *et al.* (2009) de que o Brasil tem ativos escassos que a indústria têxtil precisa aprender a utilizar. Os achados também reforçam a visão de Giraldi e Tornavoi (2005) de que a imagem do Brasil pode ser considerada um atributo para empresas que buscam comercializar entre fronteiras, tornando-se assim, a base para a estruturação de uma estratégia de diferenciação de produtos brasileiros no setor da moda internacional.

Observa-se, assim que a oferta de moda no mercado internacional envolve os seguintes elementos distintivos: *design*, qualidade, que a empresa ofereça suporte e serviços e que a marca desenvolva os atributos relacionados ao país de origem em sua oferta e que a identidade da marca esteja presente em todos estes elementos. Tal resultado reforça os apontamentos de Rybalowski (2008) de que o produto de moda diferenciado agrega diversos atributos e qualidades intrínsecos, que são relacionados ao custo da matéria-prima e de fabricação (qualidade do produto), e extrínsecos, no que tange ao apelo e ao *design*, que são percebidos pelo consumidor e que estão em sintonia direta com seus desejos e expectativa.

Os entrevistados enfatizaram a diferenciação por *design* como forma fundamental de distinção. Tal achado confirma os apontamentos de Kotler e Keller (2006) e de Silva, Vicente e Galina (2013), quando destacam a importância do *design* de produto para a diferenciação da oferta em mercados em que a concorrência é intensa a tecnologia e o preço não se mostram atributos suficientes para diferenciar a oferta. Por isso, verificou-se que o *design* é um fator que proporciona constantemente a vantagem competitiva, consistindo no conjunto de características que influenciam na aparência e no funcionamento do produto sob o entendimento das exigências do cliente. Silva, Vicente e Galina (2013) mencionam que esse

atributo se faz de particular importância na elaboração e comercialização de roupas, conforme ratificado por este estudo.

Importante salientar que os achados do estudo apontaram que a diferenciação por meio da utilização de atributos da imagem do país de origem poderá representar uma fonte de vantagem competitiva a partir do momento em que os agentes de oferta e de apoio à moda brasileira conseguirem transmitir uma imagem da moda brasileira que seja compreendida pelo mercado internacional. Logo, recomendam-se estudos futuros multidisciplinares, com pesquisadores de administração e pesquisadores de *design*, para verificar as formas de transposição da imagem do Brasil para a moda.

Por fim, a pesquisa empírica teve como resultados informações relevantes e auxiliou a cumprir o objetivo aqui proposto. Contudo, faz-se necessário reconhecer as limitações do estudo. A primeira delas refere-se ao viés dos pesquisadores e seus pré-conceitos, a qual foi reduzida por meio de intensa pesquisa documental e revisão do corpo teórico. Outra limitação refere-se a amostragem por conveniência e a abordagem utilizada - qualitativa, o qual não se dispõe a generalizar os dados que foram analisados, logo, as sugestões do estudo são restritas ao universo da moda brasileira aqui pesquisado (FLICK, 2009).

### Referências:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTILISTAS - ABEST. Disponível em: <<http://www.abest.com.br/2009/abest.php?lang=pt>>. Acesso em: 02/03/2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT, **Perfil do Setor**. Disponível em: <[http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT)>. Acesso em: 20/03/2012.

BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**. Vol. 17, no. 1, p. 99 – 120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; *Going Global: Lessons from Late Movers*. Harvard Business Review, mar-abr, 2000.

BRAGA, J. **Reflexões sobre moda**, vol. III. 2ed. São Paulo: Ed. Anhembi Morumbi, 2008.

BRIDSON, K.; EVANS, J. *The secret to fashion advantage is brand orientation*. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Vol. 32, n. 8, p. 403-411, 2004.

BRUNO, F. da S.; FILIPECKI, A. T. P.; JÚNIOR, E. S. Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. **Revista Espacios**. Vol. 30, n. 1, 2009.

COSTA, A. C. R. da; ROCHA, R. P. da. Panorama da Cadeia Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

DANSKIN, P.; ENGLIS, B. G.; SOLOMON, M. R.; GOLDSMITH, M.; DAVEY, J. *Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain*. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 9, no. 2, p. 91-102, 2005.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. *Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*. **Journal of Marketing**. Vol. 52, no. 2, p. 1-20, 1988.

ELKINGTON, J. *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. **California Management Review**. P. 90-100, Winter 1994.

EMERENCIANO, J. W.; PIRES, D. B. O Design como Estratégia para a Sustentabilidade de Produtos de Moda. In: COLÓQUIO NACIONAL DE MODA, 2., de 03 – 06 out. 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos....** Salvador: Colóquio Nacional de Moda, 2006. CD-ROOM.

- FASHION FORWARD. 2012. Disponível em: < <http://www.ffw.com.br>>. Acesso em: 02/03/2014.
- FILHO, A. D. Editorial ABIT. In: IMEI– Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**, São Paulo, Vol. 11, no. 11, Set. 2011.
- 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, p. 57-76, jul/set. 2010.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GILL, R. Análise de Discurso. In: A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GIRALDI, J. M. E.; TORNAVOI, de C. D. A Importância da imagem do País de Origem na Internacionalização de Produtos Brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, vol. 11, no. 4, p. 43-57, out/dez. 2004.
- \_\_\_\_\_. O uso da informação sobre o país de origem como fonte de vantagem competitiva nos mercados externos. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 6, no. 1, p. 129-156, 2005.
- IMEI– Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**, São Paulo, Vol. 11, no. 11, Set. 2011.
- KIKUCHI, C. Y.; SILVA, T. L. Arte, design e sustentabilidade no processo de diferenciação dos produtos de moda. In: COLÓQUIO NACIONAL DE MODA , 7., 11-14 set. 2011, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá: Colóquio de Moda, 2011. CD-ROOM.
- KING; A. A.; LENOX, M. J. *Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance*. **Journal of Industrial Ecology**. Vol. 5, no. 1, p. 105-116, 2001.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. *Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective*. **Journal of Brand Management**. Vol. 9, no. 4/5,p. 249-261, April 2002.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4a. Ed, Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENATTI, A. Oportunidade no mercado internacional para empresas brasileiras dentro do segmento da moda. In: COLÓQUIO NACIONAL DE MODA, 2., de 03 – 06 out. 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos....** Salvador: Colóquio Nacional de Moda, 2006. CD-ROOM.
- MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia – Conceitos, Contextos e Casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- 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.
- OLIVEIRA, P. H.; EPAMINONDAS, M. E. R. Conhecimento, inovação e estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 82-104, 2014.
- ORSATO, R. J. *Competitive Environmental Strategies: When does it pay to be Green?* **California Management Review**. Vol. 48, no. 2, p. 127-143, winter 2006.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio Janeiro: Campus, 1999.

- RECH, S. R. Estrutura da Cadeia Produtiva de Moda. **Moda palavra e-periódico**. Ano 1, n.1, p. 7-20, jan-jul 2008.
- ROCHA, M. A.; HAMMOND, L.; HAWKINS, D. *Age, gender and national factors in fashion consumption*. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Vol. 9, no. 4, p. 380-390, 2005.
- RYBALOWSKI, T. M. Detalhes tão pequenos. *In*: FEGHALI, M.; SCHMID, E. (orgs.). **O Ciclo da Moda**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.
- SAES, M.S.M. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. São Paulo, 2008. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2006.
- SILVA, L.; VICENTE, D. P.; GALINA, S. V. R. Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 3, p. 21-36, 2013.
- VICENTE, D. P. **Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas**: um estudo multicase. Ribeirão Preto, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, FEA USP RP da Universidade de São Paulo.
- ZATTA, 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*: COLÓQUIO DE MODA, 7., 11–14 de set. 2011, Maringá. **Anais Eletrônicos...** Maringá: Colóquio de Moda, 2011. CD-ROOM.
- WEN-CHENG, W.; CHIEN-HUNG, L.; YING-CHIEN, C. *Types of Competitive Advantage and Analysis*. **International Journal of Business and Management**. Vol. 6, no. 5, p. 100-104, May 2011.