

## **Desafios à internacionalização de empresas de mercados emergentes: estudo no setor da moda brasileira**

**MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN**

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

**MARIANA BASSI SUTTER**

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

## Área temática: Estratégia em Organizações

### **Desafios à internacionalização de empresas de mercados emergentes: estudo no setor da moda brasileira**

**Resumo:** Empresas originárias de países emergentes (EMEs) têm despontado como competidores importantes no contexto internacional, contudo estas enfrentam diversos desafios para comercializar os seus produtos no exterior. O estudo examina os desafios enfrentados pelas empresas exportadoras de moda brasileira com base na literatura sobre internacionalização de EMEs. As características descritas na literatura são comparadas à realidade da moda brasileira de exportação: (i) tecnologia e recursos, (ii) imagem do país de origem, (iii) internacionalização tardia, (iv) volatilidade e instabilidade da economia local, e (v) desvantagem em ser estrangeiro. O artigo está ancorado em metodologia qualitativa, de natureza exploratória. Desse modo é possível detalhar atributos identificados na literatura relacionando-os com o setor e ainda identificar aspecto não abordado: resquício de cópia de coleções internacionais. Assim o estudo contribui para a literatura de negócios internacionais ao associar aspectos teóricos desenvolvidos com base em EMEs confrontando-os com a realidade da exportação de moda brasileira. O estudo contribui com gestores do setor da moda ao apontar desafios e oportunidades de desenvolvimento rumo à maturidade nas operações internacionais.

**Palavras chave:** moda, exportações, mercados emergentes.

**Abstract:** Firms from emerging economies (EMEs) have emerged as major competitors in the international context, yet they face many challenges to market their products abroad. The study examines the challenges faced by Brazilian fashion exporters based on the literature about EMEs. The features described in the literature are compared to the Brazilian fashion export reality: (i) technology and resources, (ii) country of origin image, (iii) late movers, (iv) volatility and instability of the local economy, and (v) disadvantage of being foreigners. The article is grounded in qualitative and exploratory methodology. Thus, it is possible to detail attributes identified in the literature relating them to the industry and also identify a question not addressed: traces of international collections copy. Thus, the study contributes to the literature of international business by combining theoretical aspects developed based on EMEs confronting them with the reality of Brazilian fashion export. The study provides fashion managers of the sector operations by pointing out challenges and developing opportunities towards increased maturity in international operations.

**Key words:** fashion industry, exports, emerging markets

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas originárias de países emergentes (EMEs) têm despontado como competidores importantes no contexto internacional (Cavusgil & Kardes, 2013). A partir dos anos 2000, empresas oriundas de países como os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) passam a não somente apresentar desempenho considerável como também a alcançar a liderança em seus setores de atuação (Casanova, 2009; Cuervo-Cazurra, 2012; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008; Guillén & García-Canal, 2009; Ramamurti, 2012; Wilson & Purushothaman, 2003). Em função disso, as economias em desenvolvimento emergem como importantes receptoras de investimentos diretos externos e suas empresas representam novos competidores no cenário mundial (MacLennan, Piccioli, & Yamasaki, 2014).

Todavia, diversos autores defendem que essas EMEs operam de modo diferente no exterior, se forem comparadas com as empresas originadas nos mercados tradicionais (Cuervo-Cazurra, 2012; Luo & Tung, 2007; Mathews, 2006; Ramamurti, 2012). A literatura de negócios internacionais apresenta algumas características das EMEs. Há autores que argumentam que essas competem globalmente apesar de possuir uma série de desvantagens (Vernon-Wortzel & Wortzel, 1988), contudo há também aqueles que acreditam que tais características podem ser convertidas em vantagens para as empresas (Cuervo-Cazurra, 2012; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). Isto por que os desafios encontrados no mercado local com instituições menos maduras comparadas aquelas encontradas em mercados desenvolvidos desenvolveria capacidades aplicadas pelas empresas em sua inserção internacional. De acordo com a literatura, as empresas advindas de mercados emergentes ingressam no exterior utilizando múltiplos modos de entrada, muitas vezes apresentam internacionalização acelerada dentre outros comportamentos peculiares o que resultaria na necessidade de se compreender seu modo de internacionalização (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008; Mathews, 2006). Isto ocorre porque as teorias clássicas de negócios internacionais assumem implicitamente que para a internacionalização é necessário que a empresa surja em ambiente institucional desenvolvido no seu país de origem, uma vez que para alcançar competitividade internacional seria necessário surgir em ambiente tecnologicamente desenvolvido e com tamanho do mercado local significativo (Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014; Khanna, Palepu, & Bullock, 2010).

Dado este cenário, o presente estudo busca comparar as características das EMEs descritas na literatura com as particularidades do comportamento exportador do segmento na moda brasileira. Optou-se pelo estudo do setor da moda em função da sua relevância econômica e social para o País e pela sua participação na vasta cadeia produtiva têxtil (IEMI, 2011). Portanto, a compreensão das características e desafios enfrentados pelas empresas desse setor se faz necessária. Este setor pode ser definido como parte da indústria têxtil e de vestiário, em que estilo, diferenciação, *design* e valor agregado se destacam (Goldsmith, Moore, & Beaudoin, 1999). No âmbito global a indústria da moda pode ser considerada grande e competitiva (Goldsmith, Flynn, & Clark, 2012; Goldsmith et al., 1999; Rocha, Hammond, & Hawkins, 2005). O fato dessa indústria se embasar na criatividade e se estruturar por meio da promoção de seus produtos utilizando a previsão de tendências e enfatizando o curto ciclo de vida dos produtos permite que esse segmento continue crescendo e se desenvolvendo dentre as demais indústrias (Rocha et al., 2005). Logo, por meio de tal análise, de natureza qualitativa e exploratória, o estudo tem como objetivo compreender como as características de empresas originadas em mercados emergentes impactam na competitividade do setor da moda brasileira no exterior.

A contribuição do artigo pode ser ressaltada no âmbito gerencial e acadêmico. Como contribuição gerencial, o estudo elenca atitudes que podem mitigar algumas dificuldades e desafios identificados no estudo. Sabe-se que o setor de moda brasileira apresenta internacionalização considerada recente (Silva, Vicente, & Galina, 2013; Sutter, Pólo, &

Maclennan, 2014). Por isso este estudo pode ser utilizado de modo a orientar gestores do setor de moda na busca por competitividade no exterior em ações como busca por maior atenção aos prazos de entrega acordados, qualidade na costura e profissionalismo no relacionamento com os agentes externos. No âmbito acadêmico, o estudo analisa as características de EMEs (brasileiras, no caso) e sua competitividade à luz da literatura sobre estratégia internacional de empresas de mercados emergentes.

## **2. MODA E CARACTERÍSTICAS DE EMEs**

Com a abertura do mercado no início da década de 1990, as empresas de moda brasileiras passaram a concorrer com marcas internacionais, fazendo com que os designers buscassem reposicionar suas marcas para não perder suas posições no mercado externo, uma vez que as marcas brasileiras passaram a ter oportunidade de comercializar em outros países. As empresas buscavam também competir com as empresas estrangeiras instaladas localmente (Avelar, 2009; Messias, 2008; Silva et al., 2013). Com isso, a exportação da moda brasileira permitiu que o Brasil promovesse o seu produto com características nacionais próprias e ainda afirmar tais características para o seu próprio povo. Desde então, a moda nacional tem crescido e passa por um momento de profissionalização (ABEST, 2014). Os designers brasileiros têm se destacado em mídias internacionais e ganham cada vez mais importância no contexto internacional. Em 2003 os estilistas exportaram US\$ 3 milhões, número que em 2006 passou para US\$ 12 milhões e em 2011 atingiu US\$ 18,3 milhões, com a distribuição de produtos para 66 países (ABEST, 2014).

Observa-se que as empresas brasileiras estão buscando desenvolver suas estratégias com foco na comercialização de produtos com maior valor agregado e na valorização de marcas para determinados segmentos de médio e alto padrão aquisitivo, além do ingresso em mercados internacionais (Braga, 2008; Silva et al., 2013; Sutter et al., 2014). Reflexo desse movimento pode ser observado pela crescente participação do país em eventos do calendário internacional de moda, assim como as criações de designers brasileiros que podem ser encontradas em boutiques de cidades como Nova Iorque, Paris Londres, Tóquio e Pequim (APEX, 2012).

Neste contexto, EMEs passam a competir no setor da moda (Silva et al., 2013). Mercados emergentes podem ser caracterizados por possuir renda baixa ou média e elevado potencial de crescimento por seus amplos mercados e níveis de industrialização baixos (Riesenberger, Knight, & Cavusgil, 2010). Ainda, Khanna et al. (2010) consideram que mercados emergentes são caracterizados por possuir “vazios institucionais”, compreendidos como a ausência de arenas para integração de compradores e vendedores. Neles as instituições, regulamentos e normas podem ser considerados frágeis, se comparadas àqueles encontrados em mercados chamados desenvolvidos (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008).

A literatura sobre negócios internacionais esta tradicionalmente focada no estudo de empresas originadas em mercados desenvolvidos, O estudo da estratégia de EMEs, sejam elas multinacionais ou exportadoras, pode ser considerado recente, pois estas raramente eram consideradas nos estudos na área de negócios internacionais antes do ano 2000 (Borini, Floriani, & Fleury, 2012; Casanova, 2009; Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014). Dado este contexto serão apresentadas algumas dimensões em que EMEs podem diferir daquelas oriundas de mercados tradicionais. São elas: (i) tecnologia e recursos, (ii) imagem do país de origem, (iii) internacionalização tardia, (iv) volatilidade e instabilidade da economia local, e (v) desvantagem em ser estrangeiro. Posteriormente estas características serão comparadas aos achados empíricos no setor da moda brasileira.

### **a. Tecnologia e recursos**

Os recursos e as tecnologias disponíveis as empresas estão associados ao país de origem da empresa (Cuervo-Cazurra, 2011). Nesse sentido, EMEs costumam apresentar defasagens tecnológicas em relação aquelas em mercados desenvolvidos (Mathews, 2009) pois empresas

nestes mercados possuem acesso a tecnologias de ponta desenvolvidos em ambientes com sólidos sistemas de inovação (Figueiredo, 2009). Os consumidores de mercados desenvolvidos, por demandarem produtos com maior intensidade tecnológica, podem estimular as empresas a desenvolver tecnologias mais sofisticadas (Cuervo-Cazurra & Genc, 2011). Ao serem ameaçadas por competidores estrangeiros, empresas locais necessitam se reorientar de modo a adequar suas estratégias, estruturas, sistemas e práticas organizacionais (Kumaraswamy, Mudambi, Saranga, & Tripathy, 2012). Ainda, EMEs, por não estarem comprometidas com tecnologias ultrapassadas, podem investir diretamente em tecnologias de ponta e práticas gerenciais modernas (Mathews, 2009). Isto porque, diferente de empresas de mercados tradicionais, aquelas de mercados emergentes ingressaram posteriormente no exterior (Ramamurti, 2012)

A exposição local à tecnologia global e às melhores práticas pode ocorrer tanto quando a empresa busca comercializar seus produtos no exterior como no ambiente doméstico, a medida que empresas locais são ameaçadas por competidores internacionais (Bartlett & Ghoshal, 2000). As habilidades de relacionamento e redes no ambiente local podem auxiliar as empresas a acelerar o desenvolvimento e/ou entrada de tecnologias de modo a alcançar competitividade necessária (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008; Kumaraswamy et al., 2012; Massaini & Oliva, 2015). Ainda, a entrada de competidores estrangeiros pode contribuir para a melhoria das capacidades humanas e tecnológicas do ambiente local (Ivarsson & Alvstam, 2010).

Ao se analisar o setor de confeccionados e têxtil, observa-se que crescimento exponencial dos países asiáticos desestabilizou os demais países produtores e acirrou a competição global (Costa & Rocha, 2009). Por isso, no caso do mercado da moda, caracterizada pelo uso de materiais inovadores, design e ciclos de coleções (Goldsmith et al., 1999), tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas desenvolverem estratégias competitivas com base na utilização da inovação tecnológica como instrumento para inserção global. Nesse sentido, Bruno, Filipecki, e Júnior (2009) destacam que o Brasil possui ativos escassos que a indústria pode aprender a utilizar, como: diversidade cultural e técnica de processos artesanais; estrutura fabril e experiência técnica e comercial; novos talentos que estão sendo reconhecidos no mundo da moda pelo design inovador; e imagem positiva de símbolos nacionais.

#### **b. Imagem do país de origem**

A imagem do país de origem, ou *country of origin image* (COI) é um conceito amplamente estudado na literatura de negócios internacionais (Peterson & Jolibert, 1995) que afeta diretamente a estratégia internacional das empresas (Cuervo-Cazurra, 2011). Isto porque COI é utilizado como pista sobre a avaliação de novos produtos (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000). Este conceito abrange percepções, crenças, estereótipos, interpretações e associações feitas pelos consumidores sobre produtos de um país (Niss, 1996).

Estudos sobre COI em países emergentes ainda estão em estágio inicial (Giraldi, Ikeda, & Campomar, 2011; Sutter et al., 2014). Contudo já se sabe que este conceito usualmente desafia empresas de países emergentes em vez de beneficia-las (Josiassen & Harzing, 2008). Isto porque consumidores de mercados desenvolvidos tendem a avaliar produtos desenvolvidos em mercados emergentes de modo negativo, ao associa-los com baixa qualidade e baixo custo (Magnusson, Haas, & Zhao, 2008; Manrai, Lascu, & Manrai, 1998).

Alguns autores acreditam que organizações provenientes de mercados emergentes podem minimizar os efeitos negativos da COI, ajustando o posicionamento da marca e associando-a com imagens positivas que encantam o consumidor. Esta estratégia é empregada por empresas de mercados desenvolvidos, como os Huggen Daz, empresa americana de origem que se comunica com o seu público alvo utilizando identidade relacionada com um país da Europa como Alemanha ou a Suíça. Nokia telecomunicações é outro exemplo, ao ser empresa

finlandesa, que usa nome que soa como japonês a fim de que seus consumidores associem a imagem da marca com a tecnologia dos produtos japoneses (Magnusson et al., 2008). Entretanto, produtos como o algodão egípcio, café colombiano e caviar russo são claramente suportados pelo efeito do COI (Manrai et al., 1998; Roth & Diamantopoulos, 2009).

### **c. Internacionalização tardia e falta de mentalidade global**

EMEs podem ser consideradas de internacionalização tardia, ou *late movers* (Mathews, 2006, 2009). Estas empresas, por conta de sua entrada tardia na economia global necessitam superar as dificuldades de entrada como falta de experiência em operações internacionais, dificuldades de coordenação e adaptação. Amatucci (2010, p. 71) explica que o pioneirismo no mercado internacional acarreta na “primazia na compra, aquisição antecipada de direitos, ocupação de espaços e situações relativas a quem chega primeiro em geral, principalmente sobre canais de distribuição, localização, recursos humanos, contatos e fornecedores”. Por estas características a internacionalização tardia proporciona uma série de dificuldades para EMEs.

Por serem advindas de mercados não tradicionais, estas empresas investiriam no exterior tanto em busca de conhecimento e capacidades, como, até mesmo por mercados para expansão de seus volumes de vendas (Corredoira & McDermott, 2014; Luo & Tung, 2007; Ramamurti, 2012). Luo e Tung (2007) explicam que essas empresas superam as dificuldades na sua internacionalização por meio da adoção de estratégias agressivas de rápida internacionalização, tanto voltadas à busca por recursos como por capacidades no exterior. Contudo, a falta de experiência internacional pode levar as EMEs a se prenderem ao seu modo de gestão local impondo desafios na absorção de capacidades e da cultura presentes no mercado hospedeiro (Reis, Fleury, Fleury, & Zambaldi, 2015).

Ademais, a falta de mentalidade global derivada da inexperiência em sua operação internacional geraria erros estratégicos nas operações externas de EMEs (Bartlett & Ghoshal, 2000). O conceito de mentalidade global define o modo como a empresa vê o mundo e como tal visão afeta suas escolhas gerenciais (Paul, 2000). Este conceito afeta a maneira como a empresa encoraja e absorve influências culturais no exterior e ao mesmo tempo mantém o alinhamento estratégico de suas operações.

### **d. Instabilidade da economia local**

Apesar de grande parte da literatura observar as características do mercado destino das vendas externas, importa compreender o ambiente de negócios encontrado no país de origem da empresa (Cuervo-Cazurra, 2011; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). Um fator que pode estimular a busca da expansão internacional por parte das EMEs é a tentativa de mitigar restrições burocráticas e tributárias presentes em seu país de origem, bem como da volatilidade e instabilidade de sua economia local.

O contexto competitivo encontrado por EMEs é muito diferente daquele encontrado por empresas advindas de mercados tradicionais (Banerjee, Prabhu, & Chandy, 2015; Gammeltoft, Pradhan, & Goldstein, 2010). Cuervo-Cazurra e Genc (2008) lembram que tais dificuldades locais podem auxiliar as EMEs no desenvolvimento de capacidades de superar dificuldades de adaptação em ambientes desafiadores, como aqueles encontrados em outros mercados emergentes. Isto por que a empresa aprenderia esta habilidade em seu mercado de origem (Ramamurti, 2012).

Nesse sentido, EMEs desenvolveriam capacidades de superar dificuldades, constituindo como vantagem a sua capacidade de adaptação aos desafios do ambiente local no processo de internacionalização. Rodrigues e Dieleman (2014) explicam como pressões do mercado local influenciaram a Vale rumo a sua internacionalização, principalmente aquelas originadas pelo governo local por conta de divergências estratégicas. Logo, EMEs buscariam sua inserção

internacional com o objetivo de escapar a restrições institucionais encontradas no seu mercado de origem (Luo & Tung, 2007).

A inserção da moda brasileira no mercado internacional mostra-se um trabalho desafiador para os exportadores. Os principais obstáculos enfrentados por eles são: elevada carga tributária, elevada carga de juros, câmbio, encargos sociais elevados e o crescimento dos importados, necessidade de reforma em portos, aeroportos, investimentos na matriz energética e na educação, dificuldades de acesso a financiamentos, problemas logísticos e a infraestrutura precária, e fato do mercado internacional ser dominado há muitos anos por grupos italianos, franceses, ingleses e recentemente americanos (Bruno et al., 2009; Costa & Rocha, 2009; IEMI, 2011).

#### e. Desvantagem em ser estrangeiro

O conceito de *liability of foreignness* trata da desvantagem em ser estrangeiro (Hymer, 1960; Zaheer, 1995). Ser estrangeiro gera dificuldades específicas no mercado de destino, uma vez que a empresa se depararia com uma realidade local diferente daquela encontrada no seu mercado de origem. Ingressantes estrangeiros normalmente possuem recursos tecnológicos e capacidades de marketing, entretanto faltam habilidades relacionadas à operação de destino relacionadas à adaptação com suas condições particulares (Lee & Lieberman, 2010). Por isso, a empresa ao se instalar no exterior incorre em custos de adaptação ao mercado local (Dunning, 2006; Petersen & Pedersen, 2002; Yamasaki, MacLennan, & Almeida, 2014). Estes custos estariam relacionados com a distância dentre estes mercados (Shenkar, 2001), que podem ser minimizados ou superados à medida que a empresa adquire experiência no mercado destino e também por meio da aquisição ou *joint venture* com empresa local (Meyer & Estrin, 2014).

A desvantagem em ser estrangeiro é particularmente relevante para EMEs uma vez que seu processo de internacionalização é recente se comparado ao das empresas provenientes de econômicas tradicionais (Mathews, 2006; Ramamurti, 2012). Isto resultaria em se compreender os modos de adaptação das práticas locais à realidade encontrada no exterior, uma vez que a adaptação local de produtos e práticas de marketing esta relacionada com a capacidade da empresa aprender sobre como conduzir negócios no exterior (Petersen & Pedersen, 2002; Yamasaki et al., 2014). Importante ressaltar que mesmo empresa local que importa seus produtos sofreria desta desvantagem, pois ela estaria relacionada ao produto e não somente com o país de origem da empresa.

O quadro 1 a seguir resume as características de empresas originadas em mercados emergentes.

Característica	Descrição	Autores
Tecnologia e recursos	EMEs tendem a ser mais defasadas tecnologicamente e possuir recursos menos sofisticados se comparadas com as empresas de mercados tradicionais.	Bartlett e Ghoshal (2000); Figueiredo (2009); Kumaraswamy et al. (2012); Lall (1992); Wells (1983)
Imagem do país de origem	A imagem do país de origem influencia na percepção dos consumidores sobre a qualidade dos produtos. A imagem do produto, por ser advindo de mercado menos desenvolvido, pode desfavorecer a percepção dos consumidores estrangeiros.	Josiassen e Harzing (2008); Magnusson et al. (2008); Manrai et al. (1998); Peterson e Jolibert (1995); Roth e Diamantopoulos, (2009); Sutter et al. (2014)

Internacionalização tardia e falta de mentalidade global	EMEs possuem menor experiência no processo de internacionalização e nas práticas gerenciais necessárias para operar no exterior, por ingressarem no mercado internacional de modo tardio.	Amatucci (2010); Bartlett e Ghoshal (2000); Corredoira e McDermott (2014); Guillén e García-Canal (2009)
Instabilidade da economia local	Um fator que pode estimular a busca da expansão internacional por parte das empresas de países emergentes é a tentativa de mitigar restrições burocráticas e tributárias de seu país de origem, bem como da volatilidade e instabilidade de sua economia local.	Gammeltoft, et al., (2010); Guillén e García-Canal (2009); Luo e Tung (2007)
Desvantagem em ser estrangeiro ( <i>liability of foreignness</i> ).	O custo de se operar no exterior pode ser maior para EMEs pela necessidade dessas empresas em alcançar maior legitimidade nos países onde operam se comparadas às empresas originadas em mercados desenvolvidos.	Hymer (1960); M. D. P. Lee (2011); Mathews (2006); Reis et al. (2015); Zaheer (1995)

#### Quadro 1: características de EMEs

Foram apresentadas no quadro 1 algumas características que impactam de modo distinto EMEs e empresas de mercados tradicionais. Elas foram: (i) tecnologia e recursos, (ii) imagem do país de origem, (iii) internacionalização tardia, (iv) volatilidade e instabilidade da economia local, e (v) desvantagem em ser estrangeiro. Além destas, a literatura aponta algumas particularidades do setor da moda. Moore, Fernie, e Burt (2000) indicam que uma empresa de moda internacionalizada deve: (i) possuir perfil internacional por meio da participação em eventos lançadores de moda que acontecem duas vezes por ano em capitais da moda, como Paris, Londres, Milão e Nova Iorque; (ii) ter estabelecido seu negócio no segmento por pelo menos dois anos; (iii) comercializar suas peças em lojas próprias e/ou de outros estabelecimentos em dois ou mais países, e (iv) comercializar sua marca própria. A seguir será introduzida a metodologia do trabalho, onde se explica o modo como as características das EMEs serão analisadas com base na literatura.

### 3. METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tipo de pesquisa que visa contribuir para a formalização do conhecimento do tema em estudo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). O estudo buscou identificar, analisar e interpretar dados e informações com diferentes graus de profundidade e complexidade. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento de coleta de dados que concede ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação na direção em que este considere adequada (Collis & Hussey, 2006). Para tanto, utilizou-se um roteiro, ou guia de pesquisa, contendo os tópicos relativos ao problema que foi estudado (Flick, 2009). Com esse instrumento, o entrevistador teve liberdade de fazer perguntas e flexibilidade para ordenar e elaborar perguntas durante a entrevista.

O instrumento foi testado em junho de 2012 com dois estudantes de pós-graduação e com um gestor que atua no segmento em estudo e, em seguida, ajustado, adaptando-se as questões quanto ao uso da linguagem empresarial e de estratégia e menos acadêmica. As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas em áudio com o consentimento dos entrevistados. Também se usou fichas de documentação para registrar o contexto e a situação da coleta (Flick, 2009), de modo que tais notas foram consultadas ao longo de todo o processo de análise dos dados. As gravações, com tempo médio de uma hora de duração, foram



transcritas com o intuito de se eliminar imprecisões que podem ocorrer nas anotações de campo.

A análise do discurso foi utilizada para tratamento dos dados. A análise dos dados desta pesquisa foi pautada nesses temas e seguiram quatro etapas para realização: i) transcrição das gravações das entrevistas e leitura das informações; ii) Codificação das informações em itens e subitens de acordo com os principais termos utilizados para alicerçar o estudo; iii) Análise e comparação dos resultados da investigação com os apontamentos identificados na teoria; iv) Descrição e comparação dos discursos dos entrevistados, para identificar padrões nos dados (Flick, 2009; Gill, 2002). A codificação dos dados utilizou como apoio o software Excel.

O campo da pesquisa empírica foi constituído por agentes de mercado, mais especificamente, três agentes demandantes (A6, A7 e A8) e cinco agentes de apoio à internacionalização da moda brasileira e estruturação do segmento (A1, A2, A3, A4 e A5). Foram entrevistadas no total oito pessoas. Os agentes demandantes são representados neste estudo por compradores internacionais de moda de atuação *business to business* (B2B) que é constituída por atacadistas, confeccionistas internacionais e por proprietários de pontos de vendas onde marcas brasileiras são comercializadas. Em termos teóricos, B2B diz respeito a transações entre empresas e é a nomenclatura atual para o que se denominava, até 1980, de mercado industrial (Hutt & Speh, 2010). Estes são, portanto, profissionais que representam empresas internacionais do segmento de moda, que veem ao Brasil para realizar negócios no período da Fashion Week de São Paulo (Fashion\_Forward, 2012).

Para participar da pesquisa foram adotados os critérios: (i) trabalhar no segmento da moda há pelo menos 3 anos, (ii) representar empresa que adquira produtos de moda de marcas Brasileiras há pelo menos 2 anos, e (iii) acessibilidade e disposição em participar da pesquisa. Além dos compradores, foram entrevistados também agentes de apoio à internacionalização, que são 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. Os critérios aplicados na seleção da amostra de agentes de apoio à internacionalização e estruturação do segmento foram: (i) pertencer à comunidade de atores da moda que tenham presença no mercado, (ii) trabalhar no ramo há, pelo menos, 5 anos, (iii) ser influente no setor e formador de opinião, e (iv) já ter participado de algum processo ou transação internacional no segmento em estudo.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Nesse item, buscou-se identificar elementos que remetam às características das empresas de países emergentes já apresentadas na literatura. Sobre tecnologia e recursos, A1 entende que há motivação por parte das marcas e designers brasileiros em se internacionalizar, contudo que esse é um processo muito caro e que demanda aportes financeiros elevados. No entanto, governo e associações do segmento estão desenvolvendo um trabalho intenso de capacitação e qualificação de empresas para atender o mercado externo.

Para a entrevistada A6 um bom produto de moda deve ter qualidade, atributo que, de acordo com A1 e A5, tornou-se imperativo para os produtores do setor em função da competição global (Costa & Rocha, 2009), e dos avanços nas capacidades humanas e tecnológicas do ambiente local, impostos e a entrada de novos competidores. No entanto, a qualidade do processo de costura é ruim, pois o trabalho é realizado em fábricas (empresas especializadas em uma parte do processo produtivo) (A8). A8 entende também que existe necessidade de se aprimorar o controle de qualidade dos processos. Por isso, as empresas Brasileiras devem adequar suas estratégias, sistemas e práticas organizacionais (Kumaraswamy et al., 2012) para atender as expectativas do comprador internacional. Nesse sentido, é fundamental que a empresa tenha o suporte e serviço adequado para atender o cliente (A5). Por outro lado, A4

aponta como entrave ao desenvolvimento de um produto de qualidade a dificuldade de acesso à matéria-prima de boa qualidade.

Sobre a imagem do país de origem, questionaram-se os entrevistados sobre a imagem da moda brasileira no exterior. A5 acredita que a moda brasileira é feita de cor, alegria, comportamento, conforto. No entanto, A5 não gosta de estereotipar, ela menciona que os atributos devem ser utilizados de forma suave, sem exagero para não produzir um produto caricato da moda brasileira. Por outro lado, são citados elementos que revelam desafios à internacionalização da moda brasileira como a falta de profissionalismo das empresas com relação à prestação de suporte e serviço. Ainda, o serviço de atendimento e entrega de produto realizado por muitas marcas brasileiras é visto com desconfiança, ou seja, os compradores internacionais não se sentem seguros ao comprar coleções brasileiras: “uma imagem de quem não conta a verdade, de quem deixa tudo para a última hora, de quem não dá retorno, infelizmente nós temos essa imagem” (A5).

O produto de moda brasileira pode ter sua imagem consolidada no mercado internacional, a exemplo da moda Japonesa, por meio do estilo de vida do brasileiro e mediante o trabalho de designers que apresentem novidades, com elementos de brasilidade, com qualidade de produção e com a utilização de materiais brasileiros, ou seja, não se pode simplesmente seguir tendências que são ditadas pelos europeus (A1). Desta fala se percebe a falta de tradição da oferta local, cuja COI ainda precisa ser consolidada, relacionando a moda do Brasil com imagem de moda no mercado internacional (Sutter et al., 2014). Isto é ratificado por A5:

“Se você é um comerciante que está operando no mercado há 10, 15 anos, provavelmente a proveniência do seu produto é da Europa, do Japão e do Estados Unidos, são marcas que com certeza você conhece com ressonância de mercado muito grande, se você vai apostar numa proveniência nova, numa marca nova, essa marca precisa justificar essa sua decisão, precisa trazer atributos que fortifiquem essa decisão de abandono de marcas tradicionais e de adquirir uma marca nova, que é um investimento importante, é uma investida (A5).”

Sobre a volatilidade e instabilidade de sua economia local, para A5 o Brasil desperta interesse no mundo pelo fato de ser um destino para investimentos atrativo, por ser um país emergente e se destacar na mídia internacional. O entrevistado A8 aponta que a imagem do Brasil está se tornando mais forte no aspecto econômico e que os brasileiros não são nacionalistas, entretanto possuem orgulho de serem brasileiros pela sua música, cultura, e relacionamento entre as pessoas. Ele diz “vocês têm o mesmo espírito que os africanos de viver em comunidade. Por isso que todo mundo gosta de estar no Brasil, isso é uma vantagem, e a gente adora ir ao Brasil que tem um clima muito amistoso”.

A1 cita que a moda brasileira teve uma fase que estava mais presente no mercado internacional por meio de desfiles. No entanto, depois que o câmbio aumentou a competitividade das marcas foi prejudicada e algumas deixaram de se apresentar em semanas de moda internacional. A presença em desfiles é importante para o setor da moda (Banerjee et al., 2015; Moore et al., 2000), uma vez que a moda internacional é alicerçada em marcas e design. A3 lembra que os empresários do setor sofrem com o chamado custo Brasil, em função da elevada carga tributária, encargos sociais e o câmbio, que ultimamente desvaloriza o produto nacional. A3 complementa que “existe uma penalização da moda” decorrente da “exagerada carga fiscal” da moda no Brasil.

Sobre a internacionalização tardia, A4 comenta que uma das principais barreiras à internacionalização da moda feita no Brasil é a mentalidade do empresário brasileiro, pois este pensa em fazer negócios no curto prazo e não entende a importância de realizar um bom trabalho de exportação. Isso fica claro na fala de A1 que cita que “o empresário brasileiro prefere atender o mercado local primeiro, pois o comprador local é fiel e leal, ele conhece esse player. Como ele é fiel à empresa, às vezes deixa de fornecer a um comprador

estrangeiro para atender uma necessidade imediata de um comprador nacional. Ele vê o comprador nacional como alguém que garante suas vendas e o comprador internacional é um investimento que vai mostrar retorno ainda”. O comentário de A1 é compartilhado por A4, que defende que o principal entrave à internacionalização da moda brasileira é o fato de os empresários brasileiros não terem a mente preparada para a penetração no mercado externo, ou seja, a falta de profissionalismo. A3 cita que algumas marcas dão prioridade para atender o mercado nacional, assim, às vezes deixam de entregar pedidos para clientes internacionais para atender a demanda local, em linha com os apontamentos de Barlett e Ghoshal (2000) e Reis et al., (2015) sobre a falta de mentalidade global dos empresários brasileiros.

Na opinião de A4, o mercado internacional de moda é dividido em nichos, sendo que alguns mercados buscam preço, outros um bom produto e outros a exclusividade. Ele acredita que o mercado busca produtos de moda de qualquer país, não exclusivamente do Brasil, desde que apresentem identidade, qualidade, com um preço adequado ao que é oferecido, vindo de uma marca que tenha profissionalismo e consistência entre uma coleção e outra. A internacionalização tardia faz com o que o empresário se sinta inseguro, não sabe como se adaptar a nova realidade e algumas vezes ele peca em mudar seu estilo entre uma coleção e outra, deixando de lado a identidade da empresa. Esses apontamentos fazem referência à falta de experiência internacional analisados na literatura (Mathews, 2006; Reis et al., 2015), que podem levar, segundo A8 e A6, a alguns problemas: (i) as marcas brasileiras não desenvolvem coleções de inverno, ou seja, durante as estações de outono e de inverno, o varejista do hemisfério norte não comercializa itens de moda brasileira; (ii) falta de comprometimento com as entregas, o comprador faz um pedido e não recebe a mercadoria no prazo acordado; (iii) elevada rotatividade nas empresas brasileiras, o que prejudica o desenvolvimento de parceria entre a marca brasileira e o comprador internacional. Tais aspectos dificultam a inserção das marcas brasileiras no exterior (A8 e A6).

A3 ressalta também que falta de habilidade de precificação de produtos por parte das marcas, sendo seu esse é um atributo de extrema importância no processo de vendas. A2, assim como A3, acredita que o mercado internacional busca um produto de moda com design e bom preço. No entanto, os preços da moda de exportação brasileira são os mesmos de produtos Italianos e Espanhóis (A4). Isso se deve ao custo Brasil (elevada carga tributária, encargos sociais, câmbio) e pela precificação incorreta que é realizada pelas marcas (A3). Assim, A3 sugere que um trabalho de precificação correto deve ser realizado pelas marcas junto a seus fornecedores, conforme pode ser observado no trecho: “Além do custo Brasil e dos encargos elevados, existe também um *laissez faire* no que se refere à pesquisa e precificação de produtos, existem peças que são glamorizadas, mas tem um preço mais acessível. Precisa de um trabalho de precificação de produtos e um trabalho mais alinhado com os fornecedores vai ajudar a diminuir os custos”.

A4 e A5 destacam outro aspecto que dificulta a penetração da moda brasileira no mercado internacional, que é a falta de consistência do estilo da marca, da sua identidade no *design* entre coleções. Assim, no entendimento deles, muitas marcas buscam desenvolver uma identidade única e criam suas coleções com base nessa identidade, no entanto, muitas deixam de lado os elementos que compõem a sua identidade para produzir peças que tenham apelo de tendência, que são mais comerciais, ofertando produtos completamente diferentes do que na coleção anterior. A3 descreve que o abandono da identidade faz com que o comprador internacional desista de comprar dessa marca, pois não consegue compreender qual é a proposta de produto que a empresa está buscando oferta. Logo se percebe que falta ao exportador brasileiro experiência internacional, que se reflete na falta de visão de longo prazo na construção de relacionamento com seu cliente internacional como: (i) respeito ao prazo de entrega dos produtos, (ii) sensibilidade sobre a necessidade de coleções de meia estação nos mercados externos, (iii) capacidade de precificar a sua oferta de modo competitivo, (iv)

dificuldade na construção de identidade de marca, e (v) falta de mentalidade global, conforme já descrito pelos autores na literatura sobre EMEs (Amatucci, 2010; Bartlett & Ghoshal, 2000; Corredoira & McDermott, 2014; Guillén & García-Canal, 2009; Reis et al., 2015).

Finalmente, sobre a desvantagem em ser estrangeiro, A5 menciona que o produto brasileiro deve ter atributos que justifiquem que o comprador internacional deixe de comprar de outra marca mundial para comprar de uma marca brasileira. Seu ponto de vista pode ser compreendido por meio da leitura de sua fala:

O produto brasileiro apresenta sem dúvida esses atributos, a partir do momento em que existe uma consciência do Brasil de missão da marca em termos de inovação, em termos de identidade, em termos de qualidade, em termos de missão de estilo que perdure, eu acredito que sim. Acho que existe uma grande necessidade de identificar componentes do *made in Brazil* que são únicos ao Brasil e que muitas vezes são olhados com certo desdém pelos fashionistas que tem um deslumbre mais expressivo com coisas de fora e pensar mais no algodão, da Paraíba, pensar na renda, em algumas dicas que são nossas, em alguns quesitos que são tipicamente brasileiros que poderiam ser laboratorizados para se tornar uma grande voz na moda internacional (A5).

Embora alguns aspectos do modo de fazer negócios do empresário brasileiro da moda como: falta de profissionalismo e falta de qualidade se mostrarem como empecilhos para o sucesso das empresas brasileira, nota-se que outros atributos próprios da imagem do Brasil (estilo de vida, cores, estampas, design) podem representar fonte de vantagem competitiva (Bruno et al., 2009; Magnusson et al., 2008; Sutter et al., 2014). A fala da entrevistada A5 ratifica esse achado, pois, para ela, o Brasil “exerce um fascínio [...] existe uma simpatia muito grande pelo Brasil”, no entanto, A5 menciona que essa não deve ser a única forma de sustentação competitiva da oferta.

Os entrevistados A4 e A6 acreditam ser difícil um comprador buscar um produto pelo fato deste ser brasileiro, para eles o comprador está buscando os mesmos atributos que busca em produtos de qualquer fornecedor do mundo. A5, no entanto, acredita que os empresários brasileiros podem se diferenciar no exterior por meio da criação de uma identidade, o que ela denomina “uma raiz para contar a sua história”. O passo para diferenciação é fazer o produto de um jeito brasileiro, com criatividade, que imprima o estilo de vida do brasileiro e que atenda ao desejo do mercado globalizado.

Por meio das falas de A8, A4 e A5 percebe-se que há necessidade de se desenvolver uma identidade *made in Brazil* que valorize a moda nacional. É necessário criar tradição nesse mercado, como ocorre com mercados consolidados como Europa, Japão e Estados Unidos.

O quadro 2 resume os achados da pesquisa:

<b>Característica</b>	<b>Elementos identificados na moda brasileira</b>
Tecnologia e recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financeiros para a internacionalização,</li> <li>- Necessidade de melhorar a qualidade no processo de costura,</li> <li>- Necessidade de melhorar o controle de qualidade,</li> <li>- Acesso à matéria prima.</li> </ul>
Imagem do país de origem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem positiva sobre cores, estampas, o estilo de vida e as formas e volumes,</li> <li>- Imagem positiva sobre criação e <i>design</i>,</li> <li>- Imagem negativa sobre confiabilidade em serviços,</li> </ul>
Internacionalização tardia e falta de mentalidade global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resquícios de cópia de designers estrangeiros,</li> <li>- Falta de coleções de meia-estação adequadas ao mercado externo,</li> <li>- Falta de comprometimento com prazo de entrega,</li> <li>- Dificuldade de precificação adequada.</li> <li>- Dificuldade de desenvolver identidade de marca.</li> </ul>

Ambiente operacional ineficiente	- Custo Brasil, - Falta de mão de obra capacidade, - Logística deficiente, alto custo de transporte, - Penalização fiscal.
Desvantagem em ser estrangeiro.	- Falta de tradição da moda brasileira no mercado internacional, se comparada a empresas de mercados desenvolvidos (Europa, Estados Unidos e Japão).

**Quadro 2: Achados de pesquisa.**

Um aspecto mencionado por grande parte dos entrevistados como um entrave à internacionalização da moda brasileira e que não foi identificado na literatura, refere-se ao fato de algumas marcas ainda persistirem em produzir suas coleções com base nas peças que foram lançadas na Europa, ou seja, o resquício de cópia.

Nesse sentido, A3 acredita que a primeira ação a se fazer é uma análise crítica com relação aos produtos que estão sendo ofertados pelas marcas brasileiras, pois ainda há resquícios de cópias. A3 recorre à história da moda no Brasil para explicar os motivos pelos quais marcas brasileiras se habituaram a copiar modelos europeus, cita que ainda existem marcas que persistem em reproduzir modelos e isso denigre a identidade que se busca disseminar sobre o produto de moda brasileira. Para A3, algumas marcas deixam de imprimir a identidade brasileira na moda para ter aceitação mais rápida no mercado externo e, para isso, copiam peças lançadas na Europa. Observa-se seu ponto de vista por meio do seguinte trecho: “existe muito essa tendência desavisada de marcas que querem penetrar no mercado internacional em chegar com uma linguagem muito similar àquela imagem reinante no momento, abandonando muitas vezes a identidade da própria marca”.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo empírico permitiu compreender modos como características de EMEs influenciam na competitividade do setor da moda brasileira no exterior. O estudo também permitiu identificar desafios que prejudicam a inserção da moda brasileira no mercado internacional conforme apontado no aporte teórico e, ainda, identificou entraves que dificultam as exportações não mencionados na literatura,, relacionando a teoria com o contexto da moda.

Os resultados da pesquisa indicam que empresas brasileiras exportadoras do segmento da moda enfrentam diversos desafios nesse percurso, muitos de origem externa à empresa, como elevadas taxas de imposto e variação cambial e outras de origem interna, como a falta de qualidade e suporte ao cliente. Estes últimos danificam a imagem do empresariado brasileiro, dificultando ainda mais a exportação de empresas dispostas a adequar suas estratégias, estruturas, sistemas e práticas organizacionais para operar no exterior. Diferente do que entendem Cuervo-Cazurra e Genc (2008), os dados indicam que condições adversas presentes na economia local não geraram aprendizados observáveis para impulsionar a exportação de moda brasileira.

O artigo identificou os desafios na inserção internacional da moda brasileira, como a defasagens nas matérias primas e materiais do setor de moda, que constitui menor acesso a recursos tecnológicos (Cuervo-Cazurra, 2011; Kumaraswamy et al., 2012); turbulências econômicas locais (Gammeltoft et al., 2010; Luo & Tung, 2007) refletidas em expressiva variação cambial e ainda a pouca tradição da moda brasileira se comparada àquela advinda de mercados desenvolvidos; característica relacionada com COI (Manrai et al., 1998; Roth & Diamantopoulos, 2009) em conjunto constituem em desafios expressivos na competitividade internacional da moda brasileira. Uma fonte de vantagem competitiva está, porém, na outra face da imagem do Brasil, ou seja, em suas raízes miscigenadas, na sua cultura que dão origem a um estilo de vida descontraído, alegre, com cores, sorrisos, ao ar livre em contato com a natureza, nesses atributos valorizados pelo mercado externo e que precisam ser desenvolvidos nas ofertas que reside uma forma de diferenciação. Essa forma de

diferenciação, relacionada à imagem do país de origem (Magnusson et al., 2008; Roth & Diamantopoulos, 2009; Sutter et al., 2014), deve ser combinada com qualidade e serviços. Foi identificado ainda como desafio para o exportador de moda a necessidade de se aprender a fazer negócios no exterior (Petersen & Pedersen, 2002; Zaheer, 1995) aliada à imaturidade na atuação internacional (Bartlett & Ghoshal, 2000); que se refletem na dificuldade de precificação da moda, baixo nível de serviço e confiabilidade dos exportadores de moda brasileiros frente aos seus compradores.

Um aspecto destacado pela maioria dos entrevistados refere-se ao fato de empresas brasileiras de moda ainda seguirem utilizando como referência principal no desenvolvimento de coleções peças previamente lançadas nos grandes centros de moda. Ou seja, os dados apontam que ainda há um resquício de cópia na indústria da moda brasileira. No entanto, os pesquisadores não identificaram na revisão teórica autores que fizessem menção a esse aspecto, representando, portanto, uma contribuição do estudo que merece ser investigada com maior profundidade tanto nesse mercado como também em outros setores.

A partir dos resultados deste estudo, sugerem-se investigações que busquem compreender o processo de internacionalização da moda brasileira e as barreiras enfrentadas pelas marcas com abordagem quantitativa, de modo que, providas dos resultados as empresas e associações do segmento possam desenvolver ações para impulsionar o processo de inserção da indústria brasileira no exterior.

A pesquisa empírica conduziu a informações relevantes e auxiliou a cumprir o objetivo do estudo. Contudo, faz-se necessário, reconhecer que a natureza exploratória, a abordagem qualitativa e os métodos adotados no presente estudo apresentam limitações. Por isso, a primeira limitação do estudo refere-se a escolha das dimensões que caracterizam as empresas advindas de mercados emergentes. Os autores reconhecem que a literatura descreve aspectos que aqui não foram analisados como, por exemplo, diferenças nos aspectos institucionais e a influência do tamanho da empresa (Borini et al., 2012; Corredoira & McDermott, 2014; Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). Outra limitação se refere ao viés do pesquisador e seus pré-conceitos ao realizar a entrevista semiestruturada e analisar os dados, limitação que foi reduzida por meio de intensa pesquisa documental e revisão da literatura.

## REFERÊNCIAS

- ABEST. (2014). Associação Brasileira de Estilistas Retrieved 02/03/2014, from <http://www.abest.com.br/2009/abest.php?lang=pt>
- Amatucci, M. (2010). Diferenças entre first movers e late movers na capacitação para o desenvolvimento de produtos na indústria automobilística. *Revista de Administração e Inovação*, 7(4), 66-86.
- Avelar, S. (2009). *Moda, globalização e novas tecnologias*. São Paulo: Estação das Letras de Cores.
- Banerjee, S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2015). Indirect Learning: How Emerging-Market Firms Grow in Developed Markets. *Journal of Marketing*, 79(1), 10-28.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Going Global: Lessons from Late Movers*. USA: Harvard Business Review.
- Borini, F. M., Floriani, D. E., & Fleury, M. T. L. (2012). Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 596-608.
- Braga, J. (2008). *Reflexões sobre moda* (Vol. 3). São Paulo: Ed. Anhembi Morumbi.
- Bruno, F. S., Filipecki, A. T. P., & Júnior, E. S. (2009). Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. *Revista Espacios*, 30(1), 1-20.

- Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Cavusgil, S. T., & Kardes, I. (2013). Brazil: rapid development, internationalization, and middle class formation. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 8(1), 1-16.
- Collis, J., & Hussey, R. (2006). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Corredoira, R. A., & McDermott, G. A. (2014). Adaptation, bridging and firm upgrading: How non-market institutions and MNCs facilitate knowledge recombination in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 45(6), 699-722.
- Costa, A. C. R. d., & Rocha, R. P. d. (2009). Panorama da Cadeia Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação *BNDES Setorial* (V. 29, 159-202). Rio de Janeiro.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Global strategy and global business environment: the direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 382-386. doi: 10.1002/gsj.35
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167. doi: 10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. E. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. E. (2011). Obligating, pressuring, and supporting dimensions of the environment and the non-market advantages of developing-country multinational companies. *Journal of Management Studies*, 48(2), 441-455.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dunning, J. H. (2006). Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business activity. *Transnational Corporations*, 15(1), 173-227.
- Fashion\_Forward. (2012). <http://www.ffw.com.br> Retrieved 13/6/2015
- Figueiredo, P. N. (2009). *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Flick, U. (2009). *Introdução a pesquisa qualitativa* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gammeltoft, P., Pradhan, J. P., & Goldstein, A. (2010). Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 254 - 265.
- Gill, R. (2002). Análise de Discurso. In: A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático*. Petrópolis: Vozes.
- Giraldi, J. M. E., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2011). Reasons for country image evaluation: A study on China image from a Brazilian perspective. *J Database Mark Cust Strategy Manag*, 18(2), 97-107. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2011.10>
- Goldsmith, R. E., Flynn, L. R., & Clark, R. A. (2012). Materialistic, brand engaged and status consuming consumers and clothing behaviors. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(1), 102-119.
- Goldsmith, R. E., Moore, M. A., & Beaudoin, P. (1999). Fashion innovativeness and self-concept: a replication. *Journal of Product & Brand Management*, 8(1), 7 - 18.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.

- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural Variations in Country of Origin Effects. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 309-317. doi: 10.1509/jmkr.37.3.309.18778
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. South-Western: Cengage Learning.
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment *MIT Press*.
- IEMI. (2011). Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira (Vol. 11). São Paulo: Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda.
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. G. (2010). Supplier Upgrading in the Home-furnishing Value Chain: An Empirical Study of IKEA's Sourcing in China and South East Asia. *World Development*, 38(11), 1575-1587. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.04.007
- Josiassen, A., & Harzing, A.-W. (2008). Comment: Descending from the ivory tower: reflections on the relevance and future of country-of-origin research. *European Management Review*, 5(4), 264-270. doi: 10.1057/emr.2008.19
- Khanna, T., Palepu, K., & Bullock, R. (2010). Vencendo em Mercados Emergentes. *Harvard Business Review*, 88(6), 80-85.
- Kumaraswamy, A., Mudambi, R., Saranga, H., & Tripathy, A. (2012). Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*, 43(2), 368-395.
- Lee, G., & Lieberman, M. (2010). Acquisitions vs. internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, 31, 140-158.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498. doi: http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275
- MacLennan, M. L. F., Piccioli, M. L. V., & Yamasaki, V. E. I. (2014). Aplicação de tipologias de expansão internacional: classificação das vinte empresas brasileiras mais transnacionalizadas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(1), 56-81.
- Magnusson, P., Haas, S. M., & Zhao, H. (2008). A branding strategy for emerging market firms entering developed markets. *Journal of International Consumer Marketing*, 20(3-4), 95-107.
- Manrai, L. A., Lascu, D., & Manrai, A. K. (1998). Interactive effects of country of origin and product category on product evaluations. *International Business Review*, 7(6), 591-615.
- Massaini, S. A., & Oliva, F. L. (2015). Innovation Networks: the Contribution of Partnerships to Innovative Performance of Firms in The Brazilian Electrical-Electronics Industry. *Brazilian Business Review*, 12(3), 16-40.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0
- Mathews, J. A. (2009). China, India and Brazil: Tiger technologies, dragon multinationals and the building of national systems of economic learning. *Asian Business & Management*, 8(1), 5-32.
- Messias, E. M. (2008). *O campo da moda no Brasil e os agentes da brasilidade (The field of fashion in Brazil and the agents of the Brazilianness)*. Paper presented at the Colóquio Nacional de Moda, Novo Hamburgo.
- Meyer, K. E., & Estrin, S. (2014). Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy. *Global Strategy Journal*, 4(1), 1-19. doi: 10.1111/j.2042-5805.2013.01071.x



- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries-the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-937.
- Niss, H. (1996). Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study. *European Journal of Marketing*, 30(3), 6 - 22.
- Paul, H. (2000). Creating a global mindset. *Thunderbird International Business Review*, 42(2), 187-200. doi: 10.1002/1520-6874(200003/04)42:2<187::aid-tie4>3.0.co;2-7
- Petersen, B., & Pedersen, T. (2002). Coping with liability of foreignness: Different learning engagements of entrant firms. *Journal of International Management*, 8(3), 339-350.
- Peterson, R. A., & Jolibert, A. J. P. (1995). A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 883-900.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47. doi: 10.1002/gsj.1025
- Reis, G. G., Fleury, M. T. L., Fleury, A. C. C., & Zambaldi, F. (2015). Brazilian Multinationals' Competences: Impacts of a "Tug of War" Between Cultural Legacies and Global Mindedness. *Brazilian Business Review*, 12(1), 55-79. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.1.3>
- Riesenberger, J. R., Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson.
- Rocha, M. A. V., Hammond, L., & Hawkins, D. (2005). Age, gender and national factors in fashion consumption. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(4), 380-390.
- Rodrigues, S. B., & Dieleman, M. (2014). *Co-evolution of Internationalization Strategies: The Case of Vale Paper* presented at the XXXVIII Enanpad, Rio de Janeiro.
- Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62(7), 726-740. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3 ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 1-11.
- Silva, L., Vicente, D. P., & Galina, S. V. R. (2013). Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. *Revista de Negócios*, 18(3), 21-36.
- Sutter, M. B., Pólo, E. F., & MacLennan, M. L. F. (2014). Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: estudo no segmento internacional da moda brasileira. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 9(2), 75-93.
- Vernon-Wortzel, H., & Wortzel, L. H. (1988). Globalizing strategies for multinationals from developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 23(1), 27-36.
- Wilson, D., & Purushothaman, R. (2003). *Dreaming With BRICs: The Path to 2050 Goldman Sachs Global Economics*. New York: GSGE.
- Yamasaki, V. E. I., MacLennan, M. L. F., & Almeida, L. M. (2014). Marketing innovation autonomy for subsidiaries in new products development: a case study in fixed telecom. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 17(3), 275-288. doi: 10.1504/ijlsm.2014.059762
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.