UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DECIO PEREIRA VICENTE

**Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda
internacionalizadas: um estudo multicasos**

Orientadora: Profa. Dra. Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

RIBEIRÃO PRETO
2009

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe do Departamento de Administração

Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas: um estudo multicasos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Simone
Vasconcelos Ribeiro Galina

RIBEIRÃO PRETO
2009

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA DESDE QUE CITADA A FONTE.

Vicente, Décio Pereira

Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas: um estudo multicasos. Ribeirão Preto, 2009.

140p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Galina, Simone Vasconcelos Ribeiro.

1. Internacionalização de empresas. 2. Desenvolvimento de produtos de moda.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Décio Pereira Vicente

Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas:
um estudo multicasos

Dissertação a ser apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, para obtenção do título de mestre em Administração no programa de Pós-Graduação em Administração das Organizações.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Para minha filha Isabela, minha motivação maior, para meus pais, pelos exemplos e pela educação que me proporcionaram, e para minha futura esposa Ada, com amor, pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Simone Vasconcelos Galina Ribeiro, pela oportunidade que me ofereceu de fazer este mestrado, e pela orientação, atenção e paciência que me direcionaram para a conclusão deste trabalho.

À banca de qualificação composta pelos professores Dra. Geciane Porto e Dr. Renato Garcia, pela leitura meticulosa do trabalho e pelas fundamentais sugestões apresentadas.

À minha amiga Lucia, em nome de quem agradeço todos os colegas que conheci da turma de mestrado em administração de organizações.

À equipe da minha empresa ChiqueXChoque, pois a competência e a dedicação dessas pessoas, me possibilitou estar ausente em vários períodos nestes dois anos de dedicação ao curso e a realização de um sonho.

*Todas as pessoas que conhecemos em nossas vidas,
deixam um pouco de si e levam um pouco de nós.
Em cada gesto, e em cada palavra, há os que
deixam muito, mas não há os que não deixam nada.*

Anônimo

RESUMO

VICENTE, D. P. **Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas: um estudo multicaseos.** 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 2009.

As principais empresas do setor de moda, que têm atuação global, têm procurado expandir para os chamados mercados emergentes desde o fim dos anos 90, haja vista que, os seus mercados habituais estavam saturados e o Brasil com isso tem sido invadido por essas grandes empresas através de investimentos diretos, franquias e licenciamentos. No país encontram um ambiente bastante favorável para iniciar suas operações com um mercado consumidor em crescimento. As empresas brasileiras de moda, que primam pelo *design*, originalidade e diferenciação, sentindo que o mercado nacional está extremamente concorrido com a chegada destas empresas, iniciaram um processo de internacionalização de suas marcas, ofertando seus produtos em busca de novos mercados e adotando diferentes estratégias de entrada nos mercados internacionais. O objetivo principal deste trabalho foi investigar como se processa o desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda que estão se internacionalizando. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um estudo multicaseos com três importantes empresas brasileiras atuantes no setor de moda. Os resultados mostraram que as empresas são influenciadas pelas tendências internacionais de moda, mas estão lançando suas coleções nos mercados internacionais, no mesmo momento que as grandes marcas de moda internacionais. Mostraram também que as empresas estão produzindo produtos do mesmo nível de qualidade que estas marcas, graças à qualidade dos fornecedores brasileiros e o acesso a fornecedores internacionais.

Palavras-chaves: Internacionalização de empresas, Desenvolvimento de produtos de moda.

ABSTRACT

VICENTE, D.P. Creation and development of products in internationalized fashion brazilian firms: a multicases study. 2009. 140 f. Dissertation (Master's degree). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

The main companies of the fashion sector, that have global performance, have been looking for extending their markets towards the ones named emergent markets, since the end of the 90s, and as their usual markets were saturated, Brazil has been invaded by those important companies through direct investment, franchises and licenses. They meet here a very favorable environment to start their productions with a growing consumer market. The Brazilian fashion firms, which excel at their design, originality and differentiation, feeling the national market as extremely competitive with the arrival of those companies, started a process of internationalization of their brands, offering their products in the search for new markets and adopting different strategies to get into them. The main objective of this work was to investigate how is processed the development of products in the Brazilian fashion firms that are being internationalized. As a way of developing the work, it was done a multicases study with three important Brazilian firms of the fashion scene. The results showed that these firms are influenced by the international fashion trends, but they are introducing their collections on the international market at the same time of the famous international brands. They also showed that they are manufacturing products of the same quality level of these brands, thanks to the quality of Brazilian suppliers and to the access to international suppliers as well.

Key words: Internationalization of firms, Development of fashion products.

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Benefícios da internacionalização	27
Quadro 2.2 – Modos de entrada	29
Quadro 2.3 – Paradigmas da competitividade	66
Quadro 2.4 – Processo de desenvolvimento de novos produtos	67
Quadro 2.5 – Os objetivos e as questões abordados nos estudos de casos	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Balança comercial têxtil-confecções 2000-2007	48
Tabela 2.2 – Mercado mundial de calçados	56
Tabela 2.3 – Mercado nacional de calçados	58
Tabela 2.4 - Maiores importadores de calçados brasileiros	59
Tabela 2.5 – Exportação de calçados brasileiros por tipo	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Cadeia produtiva têxtil-vestuário	43
Figura 2.2 – Cadeia liderada por compradores	44
Figura 2.3 – Estrutura da cadeia liderada por empresas produtoras com marca	45
Figura 2.4 – Estrutura da cadeia liderada por empresas comercializadoras com marca	46
Figura 2.5 – Cadeia coureiro-calçadista	51
Figura 2.6 – Modelo “dinâmica da inovação”	63
Figura 2.7 – Relacionamento dinâmico entre empresa e mercado na fase fluida	65
Figura 2.8 – Relação entre processo de desenvolvimento e processo de produção	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
II – REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	20
2.2 INDÚSTRIA DA MODA	35
2.3 CADEIA DE PRODUÇÃO TÊXTIL-CONFECÇÃO	41
2.4 CADEIA DE PRODUÇÃO COURO-CALÇADISTA	51
2.5 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	62
2.6 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA	70
III – METODOLOGIA	77
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	77
3.2 COLETA DE DADOS: MÉTODO E INSTRUMENTO	79
3.3 SELEÇÃO DAS AMOSTRAS E PERFIL DAS EMPRESAS	80
3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	80
IV – RESULTADOS	83
4.1 AREZZO	83
4.2 ELLUS	95
4.3 CARMIM	108
V – ANÁLISE DOS RESULTADOS	116
5.1 BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	116
5.2 INTEGRAÇÃO DA EQUIPE DE CRIAÇÃO COM A CADEIA PRODUTIVA	121
5.3 SEGMENTAÇÃO DE PRODUTO E INFLUÊNCIA DAS TENDÊNCIAS	124

5.4 TEMPO DE CRIAÇÃO DE UMA COLEÇÃO	127
VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
6.1 CONCLUSÕES	129
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PROPOSTAS PARA FUTUROS ESTUDOS	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados obriga as empresas a tomarem uma direção única para sua expansão ou até mesmo a sua sobrevivência. Não resta outra opção para as empresas, ou elas internacionalizam suas operações e tornam-se empresas sem fronteiras, ou poderão sumir frente à concorrência de empresas que atuam em diferentes pontos do planeta (LAMBIM, 2000). As empresas que têm estratégia global criam maiores vantagens competitivas, do que as que não são internacionalizadas (PORTER, 1990). Uma empresa com atuação global é uma empresa que opera em mais de um país e que faz com que vantagens em pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, logística, *marketing* e finanças, decorrentes dessa atuação global, se reflitam em seus níveis de custos e reputação, efeitos esses não disponíveis a concorrentes puramente domésticos (KOTLER, 2000).

As empresas do setor de moda com atuação global têm procurado expandir suas atividades nos últimos tempos nos mercados emergentes, visto que em seus mercados locais, essa capacidade de expansão está limitada (MOORE; FERNIE; BURT, 2000), isto porque as empresas internacionais de moda são originadas em países desenvolvidos. Segundo Rocha e Almeida (2006), essas organizações de moda movem-se conjuntamente para os mercados internacionais, umas influenciando as outras.

E desde a década passada, o Brasil tem sido invadido por grandes marcas internacionais através da instalação de lojas próprias, lojas franqueadas ou ainda por meio do licenciamento de suas marcas para empresas brasileiras aqui desenvolverem, produzirem e comercializarem produtos para o mercado interno. Ao desenvolverem produtos para mercados distintos, as empresas de moda internacionais adotam diferentes estratégias nesses diversos mercados em

que atuam. Existem empresas que têm a mesma linha de produtos em todos os mercados, empresas que selecionam uma parte da linha de produtos para o mercado externo, empresas que adaptam o seu estilo e desenvolvem produtos para cada mercado local sob a supervisão de uma equipe da matriz, e empresas que desenvolvem produtos nas filiais instaladas e complementam sua gama de produtos selecionando produtos criados em suas matrizes.

Como uma reação a esta invasão, e como o mercado local está extremamente concorrido, as empresas brasileiras de moda têm buscado novas estratégias. Com as competências necessárias obtidas pela concorrência local, apesar da falta de experiência internacional, elas estão se movimentando em direção ao exterior, em busca de novos mercados, e estão competindo com produtos de maior valor agregado. E para competir com produtos de maior valor agregado, as empresas precisam de maiores investimentos iniciais, mão-de-obra mais qualificada em todos os elos da cadeia, e maior cooperação entre as empresas (CRUZ-MOREIRA, 2007). Empresas com acesso a mercados e tecnologia no exterior tendem a aumentar seu investimento em pesquisas para lançamento e desenvolvimento de novos produtos (CRETOIU, 2007). Quanto mais uma empresa entra nos mercados internacionais mais tem de investir na criação de novas estratégias, processos e produtos, para obter com isto um melhor entendimento destes novos mercados (ALEM; CAVALCANTI, 2007).

Para fazer os investimentos necessários pelas novas estratégias traçadas, algumas empresas estão em processo de fusão ou de incorporação, formando grandes grupos de moda brasileiros, que detenham várias marcas nos diferentes segmentos de moda. Além disso, outras marcas brasileiras estão sendo assediadas por grupos internacionais de investidores de olho no nosso mercado interno. Todos estes movimentos têm como objetivo o fortalecimento das posições destas marcas no mercado interno, sua introdução no mercado externo de uma

forma mais agressiva, estruturada e consistente, além de estarem em mercados onde as definições de tendências da moda acontecem.

As principais empresas brasileiras de moda são as que participam dos principais eventos lançadores de coleções como, São Paulo *Fashion Week*, *Fashion* Rio, Couromoda e Francal. Essas empresas são as que estão mais preparadas para atuarem no mercado internacional, pois detêm a liderança no desenvolvimento de produtos e na sua comercialização, e têm como competência o *design*. Nele focalizam seus esforços, assim como nas funções de *marketing* e varejo/distribuição e na coordenação da cadeia de fornecedores (CRUZ-MOREIRA, 2003). Mas ao mesmo tempo, as empresas brasileiras de moda sempre seguiram fielmente as tendências de moda adotadas pelas grandes marcas internacionais, e muitas literalmente copiavam suas linhas de produtos (BIMBATTI, 2007). O grande desafio é como inovar e desenvolver produtos originais e diferenciados para poder enfrentar estas marcas renomadas e globais tanto no mercado interno como no mercado externo.

Estamos diante de um processo de progressão das empresas brasileiras de moda, que podem ser líderes e deter o controle de cadeias produtivas nacionais com atuação no mercado internacional competindo com as cadeias lideradas por empresas dos países mais desenvolvidos (CRUZ-MOREIRA, 2007). Como consequência da internacionalização de suas operações e da necessidade destas empresas oferecerem aos diferentes mercados produtos criativos, inovadores e diferenciados, este trabalho se propôs a analisar, no atual contexto, **como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados.**

1.1 OBJETIVOS

Tendo como base o problema de pesquisa mencionado, delimitou-se como **objetivo geral:**

Analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados.

E como **objetivos específicos:**

- a) Identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos destas empresas.
- b) Analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes em toda a cadeia produtiva.
- c) Investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.
- d) Verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma nova coleção e dispor aos consumidores em cada mercado.

Para responder aos objetivos deste trabalho, foram formuladas questões com base no referencial teórico apresentado. Estas questões foram consideradas para a construção do roteiro de entrevistas, junto às empresas selecionadas, e estão apresentadas no capítulo 3.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A importância deste estudo, do ponto de vista teórico, é preencher uma importante lacuna nos estudos acadêmicos brasileiros na área de internacionalização e de desenvolvimento de produtos na indústria da moda, tendo em vista a incipiente literatura existente. Segundo Cruz-Moreira (2003), no meio acadêmico dos países em desenvolvimento, o estudo de casos do setor de moda, englobando aí as cadeias produtivas têxtil-vestuário e couro-calçadista, pode servir para a elaboração de um referencial teórico e empírico que ajudarão para a abordagem de outros setores de importância para a economia e o desenvolvimento industrial. Os estudos brasileiros, que abordam a indústria da moda, são estudos que têm se pautado basicamente a duas questões: as cadeias globais de produção e os sistemas locais de produção. Outros aspectos têm sido pouco estudados, como as atividades associadas ao valor que se adiciona pelo *design* criativo e inovador, que segue ou não tendências internacionais. Esses ativos intangíveis são cada vez mais importantes para a competitividade da indústria da moda brasileira.

Existem importantes estudos acadêmicos em países tradicionais exportadores de moda (VILA; KUSTER, 2007; EUSEBIO; ANDREU; BELBEZE, 2007; MOORE; FERNIE; BURT, 2000), mas investigar como empresas brasileiras de moda estão criando e desenvolvendo produtos, e se internacionalizando, pode proporcionar um entendimento mais amplo desse processo. A importância deste estudo é, também, servir como instrumento para outras empresas de moda, que decidam internacionalizar suas marcas, descrevendo experiências recentes e bem sucedidas de importantes marcas de moda brasileiras, haja vista que, a cadeia dos setores da indústria têxtil e de confecções, e coureiro-calçadista, é o segundo

setor em número de empregos gerados no país, apenas superado pelo setor de construção civil, sendo, portanto, um dos mais importantes no cenário econômico nacional.

II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Os conceitos de internacionalização e globalização têm recebido muita atenção da literatura nos campos da administração e economia. Gereffi e Memedovic (2003) definiram internacionalização como sendo a expansão geográfica das atividades econômicas que atravessa as fronteiras nacionais. De acordo com Javalgi, Griffith e White (2003), internacionalização é o processo através do qual, uma empresa se expande para mercados internacionais deixando de operar apenas e tão somente no mercado doméstico. Já globalização é um termo mais recente, e é definido como um processo de integração funcional e operacional entre atividades de uma empresa dispersadas internacionalmente (GEREFFI; MEMEDOVIC, 2003).

Johanson e Vahlne (1977) da Universidade de Uppsala, com base na teoria comportamental, desenvolveram um modelo de processo de internacionalização de uma empresa, que ocorre através da aquisição gradual, evolutiva e de sua integração a partir do conhecimento obtido com as operações da empresa em cada mercado que passa a atuar. Segundo eles, a internacionalização de uma empresa é o produto de uma série de decisões incrementais, em uma sucessão de pequenos e progressivos passos. Primeiro a empresa decide começar a exportar para um país, depois estabelece canais de distribuição, em seguida procede com a instalação de subsidiárias e assim sucessivamente até a instalação de unidades produtivas. Assim a empresa gradualmente aumentava seu envolvimento e seus investimentos à medida que ampliava seu conhecimento sobre este mercado. Este processo decorria do fato de existirem diferenças culturais, lingüísticas e econômicas, o que aumentava o grau de

incerteza. Ganhando experiência e conhecimento do mercado, as empresas tenderiam a aumentar o comprometimento de seus recursos.

Em um novo trabalho, Johanson e Vahlne (1990) reafirmaram o trabalho anterior, mas acrescentaram que, grandes e experientes empresas que possuem muitos recursos em mercados com condições mais homogêneas e estáveis poderiam ter um processo de internacionalização de uma forma mais imediata e agressiva.

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

Axinn e Matthyssens (2002), em seu artigo, propõem que as teorias de internacionalização existentes são inadequadas para explicar o comportamento observado atualmente nas empresas que operam nos mercados internacionais. Eles destacam cinco fatores que estão em constante mudança no ambiente de negócios internacionais. São eles, impacto da economia global, a economia de serviços, as novas empresas e os inovadores modelos de negócios, a alta tecnologia conectada à rede de conhecimento e a geração de valor para clientes e acionistas. Analisando a dinâmica de comportamento destes cinco fatores com a tradicional teoria de internacionalização, eles afirmam que os pesquisadores deveriam desenvolver e reestruturar uma nova teoria de internacionalização que abrangesse todos os tipos de empresas, de qualquer tamanho, de qualquer modelo de negócio e de internacionalização, onde quer que se localizem, e que explique e preveja o comportamento atual e futuro das empresas na dinâmica dos mercados globais.

2.1.1 Fatores que motivam a internacionalização de uma empresa

Uma empresa decide se internacionalizar quando se esgotam suas possibilidades de crescimento no mercado de origem (CYRINO; PENIDO, 2007), ou não podem mais se manter seguras nos mercados locais (TRAVERSSO NETO, 2007). Segundo Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), são vários os fatores que motivam uma empresa a se internacionalizar. Esses autores citam que, utilizar sua vantagem competitiva, sua tecnologia no desenvolvimento de seus produtos, o reconhecimento da força de sua marca, sua produção em larga escala, são fatores fundamentais para expansão em mercados internacionais. Um outro e não menos importante fator é produzir com custos mais baixos e ter acesso a novas fontes de fornecedores.

Já Lambim (2000), diz que as empresas que se internacionalizam têm por objetivos, aumentar o potencial de seu mercado, diversificar e diluir os riscos comerciais de suas operações, aumentar o ciclo de vida de seus produtos, explorar a sua total capacidade de produção, reduzir custos de fornecedores e de produção e aumentar sua vantagem competitiva. Internacionalizar propicia também um melhor entendimento da concorrência local e estrangeira e um efeito de demonstração de força no seu mercado de origem (CYRINO; PENIDO, 2007). E isto propicia ser capaz de entender a diversidade dos vários ambientes de atuação, interpretando as diferentes realidades, encontrando o modelo de negócios adequado que assegure capacidade competitiva para concorrer em qualquer mercado seja local ou global (TRAVERSSO NETO, 2007).

É muito importante também que as empresas dêem atenção à sua competitividade, ou seja, sua capacidade de sobreviver e crescer, maximizando os lucros em meio à concorrência

(SAUVANT, 2007). Segundo Almeida (2007), para que empresas de um determinado país aprendam a ser competitivas, elas precisam quebrar o paradigma de que são apenas empresas locais, investir para não ficar somente na exportação, escolher cuidadosamente o local para o investimento, ter uma marca de qualidade, fazer uma análise profunda das reais necessidades de recursos a serem empregados em cada local, desenvolver talentos cosmopolitas e habilidades para transferência de conhecimento.

Em empresas multinacionais é muito mais fácil otimizar os resultados como um todo, pois estas empresas têm flexibilidade para mover suas produções, explorar regimes tributários favoráveis, reagir a mudanças nas taxas de câmbio e transferir conhecimento de uma unidade para outra, reagindo mais rapidamente a ameaças e oportunidades. Mas estratégias de internacionalização não podem prescindir de informações confiáveis e fundamentais no poder decisório. Assim se faz necessária, a identificação e análise das oportunidades de negócios, proporcionadas por uma bem-feita pesquisa de mercado para o desenvolvimento de uma boa estratégia de penetração (CRETOIU, 2007). Para iniciar um processo de internacionalização, a empresa deve definir uma estratégia planejada e coerente, onde numa fase inicial de preparação, seus executivos e técnicos sejam capacitados, seus processos e produtos sejam aperfeiçoados para garantir padrões de competitividade internacional (ALMEIDA, 2007).

Num segundo momento, a empresa por estar presente num mercado mundial, obrigatoriamente investe mais em pesquisa e desenvolvimento, lançando novos produtos em prazos mais curtos, reduzindo o ciclo de vida de seus produtos atuais. A empresa adquire também uma capacidade de aprendizagem maior, pois mantém pessoas atuando nos diversos mercados em que atua e neles obtém informações que estimulam inovações no desenvolvimento de produtos, e isto capitaliza uma vantagem competitiva ainda maior em

relação aos seus concorrentes, podendo a empresa utilizar essas forças para traçar novas estratégias de crescimento (PORTER, 1990). A presença física em outros mercados multiplica e intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado e tecnologias no setor de atuação da empresa (CRETOIU, 2007).

2.1.2 Benefícios da internacionalização

Internacionalização não é um fenômeno novo para as empresas nos diferentes mercados, o que é novidade é que com a globalização os mercados se tornaram interdependentes, se aproximando cada vez mais de um mercado único e global (LAMBIM, 2000). A estratégia de entrar em mercados internacionais deve estar presente no plano geral estratégico de qualquer empresa, com uma profunda análise do ambiente externo e interno em que todo o pessoal da empresa envolvido neste processo de internacionalização deve estar firmemente comprometido (VILA; KUSTER, 2007). E não necessariamente precisa ser uma grande empresa, pois segundo Sauvart (2007) mais de 60 mil empresas transnacionais são na realidade pequenas ou médias.

Para uma empresa ter uma participação maior no comércio internacional, aumentar sua competitividade e poder enfrentar a concorrência com empresas que atuam globalmente, obrigatoriamente faz-se necessário que esta empresa aumente seus investimentos externos diretos (RICUPERO; BARRETO, 2007). A maioria das empresas quando decidem se internacionalizar, num primeiro momento, se expandem para mercados mais próximos onde tenham mais afinidades culturais e étnicas (MCGOLDRICK, 2002), (MOORE; FERNIE; BURT, 2000). Nesses mercados ganham experiência de internacionalização e depois partem

para mercados mais distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), (WIGLEY; MOORE; BIRTWISTLE, 2005).

Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) disseram que as empresas em um determinado momento são empurradas por ser uma questão de sobrevivência, ou puxadas de seus mercados domésticos para os mercados internacionais. Vila e Kuster (2007) concordam com a afirmação e ainda dizem ser uma questão de sobrevivência para algumas empresas a decisão de se internacionalizar. Para Ricupero e Barreto (2007), a escolha de uma empresa não é entre investir ou não no exterior, a questão é ou as empresas se internacionalizam ou acabam sendo compradas por investidores ou empresas maiores.

Ainda segundo Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), essas empresas têm de possuir alguns pré-requisitos necessários para diminuir os riscos da decisão de se internacionalizar. Esses requisitos são motivação para a empresa decidir investir num determinado local, como por exemplo, incentivos fiscais oferecidos por algum país, competência estratégica para compensar a desvantagem que terá com a concorrência local por falta de familiaridade com a cultura local, e finalmente capacidade organizacional para alavancar suas forças estratégicas internas.

Empresas com processos bem definidos e mais participativos de formulação estratégica e que consideram *marketing* como filosofia de atuação empresarial, e não apenas uma das funções na organização, tendem a considerar o mercado como sendo o mundo e têm maiores chances de perceber as oportunidades e transformá-las em negócios, ultrapassando as fronteiras nacionais (CRETOIU, 2007). Para obter sucesso com a internacionalização, a empresa deve possuir recursos apropriados e uma estrutura corporativa forte, características essas que

deverão estar alinhadas a uma marca consagrada no mercado doméstico, a um produto de sucesso comercial, um estilo e imagem diferenciados dentro de um determinado nicho de mercado (WIGLEY; MOORE; BIRTWISTLE, 2005).

O quadro 2.1 descreve de uma forma bastante objetiva, os benefícios que uma empresa obtém ao se internacionalizar.

2.1.3 Classificação de empresas internacionalizadas

Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) classificaram as diferentes formas de empresas internacionalizadas.

- **Empresas nacionais** - são aquelas focadas nos mercados locais, e a exportação é apenas eventual.

- **Empresas internacionais** - O seu mercado primário é o local, e os produtos, métodos administrativos, práticas, valores e todo seu conhecimento são desenvolvidos na matriz, e depois transferidos para as filiais. Essas filiais internacionais apenas contribuem incrementando as vendas que se somarão às do mercado doméstico, atendendo a demanda ou o excedente de produção da matriz.

- **Empresas multinacionais** – Mais descentralizada e auto-suficiente, os produtos nas filiais podem ser originais da matriz, adaptados, ou criados pela própria filial. As estratégias e práticas de gestão são também adaptados e flexibilizados para a realidade de cada país. Existe uma certa independência empreendedora nas subsidiárias das multinacionais.

Benefícios da internacionalização
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão de mercados <ul style="list-style-type: none"> - Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da posição competitiva - Diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos - Efeito de demonstração - Melhoria da eficiência <ul style="list-style-type: none"> - Economias de escala e escopo - Acesso a recursos a custos inferiores - Ganhos de arbitragem - Aprendizagem <ul style="list-style-type: none"> - Acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes - Alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos - Desenvolvimento e aquisição de novas competências empresariais

Quadro 2.1 – Benefícios da internacionalização
Fonte: Cyrino e Penido (2007) p.83

- **Empresas globais** – Tem o mesmo produto, e a mesma estratégia global de comunicação em todos os mercados. Os mercados para esta empresa são similares, e ela tem uma administração centralizada, sendo que o conhecimento é desenvolvido e mantido na matriz, e a produção em poucas e altamente eficientes unidades localizadas estrategicamente.

Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) incluíram em sua classificação as **empresas transnacionais** que são empresas que têm unidades dispersas em várias partes do mundo, unidades interdependentes, mas integram processos globalmente e atuam com produtos globais. Seu conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado em todas as unidades. Uma empresa com mentalidade transnacional reconhece a importância da flexibilização de cada uma de suas unidades que responderão com mais rapidez e eficiência às necessidades e desejos dos mercados locais.

2.1.4 Estratégias de entrada no mercado internacional

Para Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), o processo de internacionalização é tipicamente construído por uma combinação de análise racional, oportunismo e um pouco de sorte. Algumas formas de comportamento empresariais são seguidas pela grande maioria das empresas. O mais conhecido modelo de internacionalização foi desenvolvido por pesquisadores suecos da Universidade de Uppsala. Esse modelo é descrito como um processo de aprendizagem em que a empresa faz um investimento inicial no mercado que ela deseja entrar, obtendo a partir daí, conhecimento do mercado local, com informações sobre clientes, fornecedores, legislação e condições reguladoras deste mercado. De acordo com Johanson e Vahlne (1977) que desenvolveram esta teoria comportamental da organização, a empresa avalia os resultados de suas atividades, a extensão do mercado já obtido e as possibilidades de crescimento para decidir continuar e ampliar os investimentos e suas atividades, como por exemplo, comprando distribuidores locais ou implantando uma subsidiária de uma forma gradual e crescente. A empresa desenvolve e assimila o nível necessário de conhecimento do mercado e de sua capacidade local para se tornar um efetivo competidor no país estrangeiro, com o que concorda Cyniro e Penido (2007).

Algumas empresas para encurtarem o tempo de instalação e implantação de suas atividades num mercado estrangeiro optam por adquirir empresas locais ou formar parcerias (BARTLETT; GHOSHAL; BIRKINSHAW, 2004). Esta forma também permite um controle e um monitoramento maior de suas atividades, ao passo que outras empresas preferem investir menos, apenas exportando ou licenciando a fabricação de seus produtos, mas em contrapartida, é um modelo com um menor controle. Mas quando uma empresa resolver instalar uma subsidiária partir “do zero”, estes custos são mais elevados (CYNIRO; PENIDO, 2007).

Os modos de entrada de uma empresa em um mercado internacional foram classificados por Rocha e Almeida (2006) e podem ser de três tipos: por exportação, contratual e por investimento. Cada um destes três tipos pode ocorrer de várias formas como mostra o quadro 2.2:

Por exportação	Contratual	Por investimento
Indireta Cooperativa Direta	Licenciamento <i>Franchising</i> Acordo técnico Contrato de serviços Contrato de administração Contrato de produção Aliança contratual	Investimento <i>greenfield</i> Aquisição Subsidiária <i>Joint venture</i>

Quadro 2.2 – Modos de entrada

Fonte: Rocha e Almeida (2006) p.8

A exportação de forma direta do tipo “por exportação” proporciona à empresa exercer maior controle sobre suas atividades internacionais, implicando em maior comprometimento da empresa (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Também é a forma de entrada de menor risco, envolvendo o uso de mecanismos de mercado sem abrir mão de vantagens competitivas. Tal tipo de atuação internacional serve para reduzir o risco, a incerteza, e aumentar o

conhecimento do mercado. A exportação por via direta pode utilizar intermediários, como agentes ou distribuidores, sediados na região de destino das exportações. Empresas que detêm mais recursos, informação e contatos em redes comerciais têm propensão a se internacionalizar por meio de exportação direta. Numa sequência de modos de entrada o próximo passo seria a instalação de filiais de vendas (escritórios comerciais) no exterior e posteriormente uma unidade de produção.

O licenciamento é considerado uma forma de internacionalização de baixo envolvimento e de baixo nível de controle (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Se a empresa licenciada não se comprometer em realizar o desenvolvimento do produto e sua fabricação com o mesmo nível da empresa licenciadora, com certeza prejudicará a imagem da marca desta empresa, além de que, seu *know-how* não estará mais protegido.

O sistema de franquias é definido por Rocha e Almeida (2006), como sendo o sistema por meio do qual uma empresa que tem uma marca conceituada, possui conhecimento de produção, distribuição de determinado produto ou serviço, cede a terceiros, possuidores de capital, o direito de distribuir seus produtos ou serviços em determinado local ou região, por um determinado período, seguindo seus padrões de operação. É um meio rápido de expansão, onde as empresas replicam uma fórmula de negócio bem sucedida, sem necessidade de um grande investimento, pois este será feito pelos franqueados. Os franqueados são motivados e comprometidos com o resultado das suas operações e transferem conhecimento importante do novo mercado para o franqueador.

Mas Kangis e Rankin (1996) sugerem no seu estudo que empresas que tenham iniciado atividades para integrar uma cadeia para ofertar produtos e serviços através de alianças, *joint-*

venture, licenciamentos e outros tipos de relacionamentos empresariais, com certeza, se aproveitarão desta situação e estarão numa posição mais forte no mercado com a oferta de sua gama de produtos. Duysters, Heinmeriks e Juriens (2004) definiram aliança estratégica como uma iniciativa voluntária entre empresas através de um acordo de cooperação que envolve trocas, compartilhamento ou desenvolvimento cooperado. Neves (2006) também definiu alianças como formas de organização que envolvem trocas mútuas entre empresas de direitos de propriedade, bens e serviços, recursos humanos, tecnologia, informações enquanto estas empresas têm administração independente. Empresas que desenvolvem mecanismos e capacidades para gerenciar alianças com outras empresas parceiras têm mais chance de fazer deste relacionamento um empreendimento de sucesso. No entanto, parceiros mal escolhidos podem danificar de forma definitiva a imagem internacional de uma marca ou produto (WIGLEY; MOORE; BIRTWISTLE, 2005). É necessário que a empresa que deseja se internacionalizar faça uma seleção rigorosa de seus parceiros, oferecendo treinamento e um acompanhamento próximo das operações de seus parceiros para que existam consistência e coerência na imagem da marca.

2.1.5 Internacionalização de empresas brasileiras

A economia mundial em processo de globalização se caracteriza pela liberalização do comércio, e as empresas não conseguem se refugiar apenas em seus mercados domésticos como fonte certa de lucros (SAUVANT, 2007). No Brasil, a internacionalização das empresas é um fenômeno recente e não é decorrente de um crescimento sustentável que o país teve nas últimas décadas. Diferente do que aconteceu com outros países, como por exemplo, os países asiáticos, as empresas brasileiras se internacionalizam para buscar no exterior, recursos, mercados, tecnologia e um dinamismo que falta ao Brasil (RICUPERO; BARRETO, 2007).

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

Neste processo de internacionalização, beneficiam o desenvolvimento socioeconômico do próprio país, gerando mais empregos, o que certamente não aconteceria, caso uma empresa não internacionalizada sofrendo com a concorrência internacional de empresas transnacionais, viesse a fechar suas portas (ALEM; CAVALCANTI, 2007). Sem firmas competitivas internacionalmente, um país não pode melhorar os resultados de sua economia. A internacionalização das empresas promove sua competitividade e o desenvolvimento dos países, facilitando o acesso a recursos e mercados. Na economia internacional o aumento do investimento direto externo, se associa a um aumento nas transações comerciais e a um aumento tecnológico nos produtos e processos. Associa-se também, num primeiro momento, a uma diminuição nas exportações efetuadas pela matriz, mas no médio e longo prazo o que se verifica é um aumento, pois o comércio entre matriz e filiais é uma das formas que mais tem crescido (ALEM; CAVALCANTI, 2007).

Na verdade, o número de empresas brasileiras em estágios mais avançados de internacionalização é ainda restrito, pois a maioria dos dirigentes ao considerar as alternativas para crescimento de suas empresas, no balanço geral, ainda consideram os riscos e as

desvantagens da internacionalização superiores aos benefícios, e por isso acabam por preferir crescer conforme as possibilidades do mercado doméstico (CYNIRO; PENIDO, 2007). Além disso, não há exemplo de internacionalização de empresas sem a internacionalização do país, com a participação do governo como elemento de coordenação e suporte gerando políticas públicas de incentivo para as empresas se internacionalizarem (TRAVERSSO NETO, 2007), removendo entraves burocráticos e institucionais, o que propiciará as condições de competir no mercado global (ALMEIDA, 2007). Infelizmente o governo brasileiro não faz a sua parte, pois embora não haja proibições ou restrições governamentais ao investimento direto no exterior, algumas normas cambiais e procedimentos legais dificultam e encarecem as transações, e se por um lado o governo não impede o investimento, por outro lado não estimula ou auxilia o processo de internacionalização (CRETOIU, 2007).

O processo de internacionalização das empresas brasileiras se iniciou no fim da década de 70 e início da década de 80 com a Petrobras, com instituições financeiras e com as grandes empresas de engenharia. Essas empresas de engenharia empreenderam grandes obras públicas de infra-estrutura nos anos 70, e desenvolveram experiência, tecnologia próprias, maquinário e equipamento pesado. Com o fim dos investimentos públicos em megaprojetos, e em gigantescas obras, as empresas iniciaram um processo exportação de serviços de rara competência internacional.

De lá para cá, mesmo assim, tem sido lenta a internacionalização de empresas brasileiras que emergem de forma isolada e em diferentes setores como produção de aeronaves, mineração, empresas que industrializam carnes de frangos, bovinos e suínos, soja, café, laranja e açúcar. De acordo com Ricupero e Barreto (2007), é preocupante que empresas verdadeiramente brasileiras não se destaquem internacionalmente na comercialização e distribuição de

commodities, matérias-primas ou produtos primários cuja produção é, há longo tempo, dominada pelo Brasil. Um exemplo futuro, que o país por falta de internacionalização não pode deixar passar, é o de se consolidar como ator principal no mercado internacional de produção, comercialização e distribuição de etanol e álcool combustível, setor que ainda não existe mercado internacional bem definido e ocupado, e as cadeias produtivas não se encontram definitivamente consolidadas.

Como citado anteriormente por McGoldrick (2002), as empresas, em geral, buscam inicialmente mercados internacionais mais próximos e semelhantes cultural e etnicamente, como forma de reduzir os custos de ser estrangeiro, mesmo que sejam economicamente menos interessantes. De fato, a trajetória das empresas brasileiras mostra que estas em geral iniciaram as suas operações internacionais em países da América Latina, antes de ingressarem em mercados mais maduros. Por isso, as empresas brasileiras internacionalizadas têm um grau de investimento mais concentrado nos países do Mercosul, e num nível menor nos Estados Unidos e em alguns poucos países da Europa e África. De acordo com Cretoiu (2007), empresas de moda de países em desenvolvimento podem ter sucesso em seu processo de internacionalização, se conseguirem adaptar e desenvolver produtos, que os tornem mais adequados a outros países em grau semelhante de desenvolvimento.

Cyrino e Penido (2007) em um recente trabalho concluíram que as empresas brasileiras internacionalizadas vem se beneficiando deste processo com ganhos de escala, eficiência e aprendizagem, incorporando as vantagens obtidas às operações domésticas. A identificação e contratação de novos fornecedores para as unidades no exterior, promovem redução de custos e melhoria no padrão de qualidade dos produtos e serviços (CRETOIU, 2007). Um dos benefícios mais importantes para as empresas brasileiras internacionalizadas é o acesso para

captação de recursos a um custo mais favorável do que o praticado nas instituições financeiras do país, pois são inexistentes no mercado financeiro nacional linhas de financiamento para estabelecimento de bases nos mercados externos (CRETOIU, 2007). São de recursos próprios ou de parceiros que normalmente financiam as pequenas e médias empresas brasileiras nos seus projetos de internacionalização.

Mas segundo Cyniro e Penido (2007), existem muitas dificuldades de transferir as competências às operações no exterior, os retornos obtidos nas operações internacionais ainda estão abaixo dos alcançados no mercado doméstico, e ainda resta um longo caminho de aprendizagem para que as multinacionais brasileiras se tornem empresas transnacionais do mundo desenvolvido.

As empresas brasileiras fazem investimentos externos que apóiam a expansão de suas exportações, através de escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do produto no mercado de destino, assistência pós-venda, lojas, pontos de venda próprios e franquias (CRETOIU, 2007). As empresas que empreendem nestas modalidades de investimento acrescentam atributos ao seu produto e objetivam aumentar o valor percebido pelos clientes. A presença local em mercados internacionais é muito importante, pois as características próprias do negócio e a intangibilidade dos atributos de valor demandam instalações físicas e relacionamento imediato e direto com os clientes. Mas o Brasil ainda não tem marcas conhecidas globalmente, e ter empresas com marca e presença global é condição essencial para a afirmação de uma nação na comunidade internacional (ALMEIDA, 2007).

2.2 INDÚSTRIA DA MODA

Segundo Cruz-Moreira (2007), ainda falta muito para entender o que seria a “Indústria da Moda” ou uma empresa de moda nas abordagens acadêmicas, pois segundo ele ainda há pouco ou quase nenhum trabalho a respeito desta indústria, cada olhar é muito particular e, na maioria dos casos, insuficiente para se definir a indústria da moda. Para Gros (1998; p. 14), Moda é definida como: “o código da indumentária que estiver em vigor no momento histórico estudado, independente da sua variação ser sazonal, anual ou secular” e código de indumentária é definido como “as roupas e adereços de uma época e lugar que apresentam um mesmo estilo”. Já “*griffes* de moda”, Gros (1998) define como a produção de estilista conceituado no mercado de moda, definida, esta produção, como a confecção nacional ou internacional, com nome e loja próprios, e conceituada pela atualidade de seus produtos.

2.2.1 Empresa de moda internacionalizada

Faz-se necessário também, neste trabalho, definir o que seria uma empresa internacional de moda e *design*. Moore, Fernie e Burt (2000), consultaram editores de revistas e jornais especializados em moda, jornalistas e comentaristas especializados, e do consenso das opiniões destes especialistas listaram em seu artigo as principais características que definiriam uma empresa internacional de moda e *design*. Para eles, a empresa tem de ter um perfil internacional na indústria da moda, participando dos principais eventos lançadores de moda de Paris, Milão, Londres e Nova York. Tem também de ter lojas próprias nestas capitais e espaços com seus produtos expostos nas principais lojas de departamento do mundo, estando estabelecida no mercado de moda a pelo menos dois anos. Estados Unidos, União Européia e Japão, entre os países desenvolvidos, se destacam como os maiores centros de consumo no comércio de produtos têxteis e vestuário (CRUZ-MOREIRA, 2003).

Uma empresa de moda não é tão somente uma indústria de calçados ou uma indústria de confecções. Uma empresa de moda tem a sua identidade que é a sua marca. Ela pode desenvolver, criar e vender qualquer tipo de produto, pois uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de *design*. O *design* de um produto, sua qualidade e a estratégia de comunicação desta empresa de moda são fatores críticos que determinarão o sucesso ou insucesso de uma expansão internacional de uma empresa. Moore, Fernie e Burt (2000), em seu artigo, identificaram da mesma forma os três ingredientes que não podem faltar num processo de internacionalização de empresas de moda. O primeiro citado é que a empresa tem de ter uma estratégia de comunicação global, onde através dela, a marca define claramente sua identidade e personalidade através das imagens e mensagens da campanha. O segundo é uma estratégia focada de desenvolvimento de produto onde estes produtos transmitem um estilo de vida presente e coordenado com a comunicação. São produtos que fazem as pessoas sentirem que são essenciais, com um senso de exclusividade e prestígio que é fundamental para a imagem da marca. O terceiro é uma política cuidadosamente planejada de distribuição, através de uma seleção de pontos de venda que transmitam a mesma imagem da marca, e que maximize a distribuição sem torná-la massificadora.

Para uma empresa de moda se internacionalizar, alguns fatores são essenciais e críticos, como a importância da apresentação da marca, expresso pela qualidade e o design do produto, e o respaldo de um estratégico e agressivo plano de *marketing*. Ao iniciar uma estratégia de internacionalização, a empresa de moda deve refletir sobre a identificação de sua gama de produtos e a imagem de sua marca com aspectos culturais predominantes e condições econômicas dos mercados onde pretende se inserir. O perfil dos produtos, a imagem da marca e a comunicação de *marketing* deveriam ser adaptados conforme as condições do mercado local. Exige-se também que os recursos da empresa sejam coordenados, haja transferência de

suas habilidades e competências, associações com parceiros empresariais, de acordo com um plano gerencial de implementação e uma estratégia integrada de *marketing*, produto e marca (WIGLEY; MOORE; BIRTWISTLE, 2005).

No entanto, todo este nível de qualificação que se encontra com mais frequência em empresas já maduras, poderia desencorajar planos de internacionalização de empresas ainda jovens ou recém constituídas. O estudo de Vila e Kuster (2007) incentiva empresas jovens, com mercados nacionais saturados, a acreditar nas oportunidades dos mercados internacionais, mesmo que essas empresas adaptem à sua realidade os modos de entrada nestes mercados mais sofisticados, e mesmo que seus produtos nem sejam tão inovadores assim. Ainda segundo as autoras deste estudo, as empresas jovens têm as mesmas possibilidades de sucesso que empresas com mais tempo de mercado. Depende muito mais de uma atitude empresarial e um espírito empreendedor do que produtos ou mercados inovadores, pois nem sempre um produto inovador está preparado para ser distribuído em novos mercados.

O trabalho realizado por Moore, Fernie e Burt (2000), descreve o modelo de internacionalização das principais marcas internacionais de moda. Nele é demonstrado que, para crescer, as empresas deixaram de ser familiares para pertencer a grandes grupos profissionalizados de gerenciamento de marcas ou abrindo capital e negociando suas ações em bolsas de valores. Além disso, criaram novas linhas de produtos que pudessem ser comercializados em volumes maiores e para um público mais abrangente, optaram por abrir lojas, localizadas nos melhores endereços das principais capitais mundiais lançadoras de moda. Estas lojas refletiam toda atmosfera e transmitiam o conceito da imagem da marca, e serviam de suporte para a expansão da marca em pontos de venda de cidades menores seja através de lojas próprias, franquias ou revendedores multimarcas. Para tornarem-se

verdadeiramente marcas globais, estas marcas têm uma estratégia de comunicação através de campanhas mundiais direcionadas a todos os mercados onde atua de uma forma uniforme, com uma forte identificação ou usando pessoas mundialmente conhecidas.

2.2.2 Internacionalização das empresas brasileiras de moda

As empresas brasileiras de moda têm buscado novas estratégias nos diferentes mercados. Com as competências necessárias que foram obtidas ao serem expostas à concorrência das marcas internacionais no mercado local, elas estão se movimentando em direção ao exterior, em busca de novos mercados, apesar da falta de experiência internacional. As estratégias têm focado a comercialização de produtos de maior valor agregado e a valorização de marcas para nichos de mercado de médio e alto padrão aquisitivo.

Segundo Cruz-Moreira (2007), a inserção no mercado internacional das empresas brasileiras de moda distingue duas trajetórias: a primeira apresenta empresas que comercializam produtos com marcas originais e próprias e se tornaram conhecidas aliando-se a distribuidores e varejistas nos mercados-alvo. Estas empresas consolidaram a marca *made in Brazil*, junto aos compradores globais com produtos como *jeans* e moda-praia. A segunda apresenta empresas mais jovens, com estratégias de internacionalização em que utilizam canais próprios de comercialização, através de lojas, *showrooms* e desfiles nos principais centros internacionais da moda, apesar de ainda pouco expressivos no faturamento destas empresas, mas ao mesmo tempo, possibilitam maior visibilidade das marcas destas empresas no mercado internacional.

Para fazer os investimentos necessários pelas novas estratégias traçadas, algumas empresas estão em processo de fusão ou de incorporação, formando grandes grupos de moda brasileiros, que detenham várias marcas nos diferentes segmentos de moda. Além disso, outras marcas brasileiras estão sendo assediadas por grupos internacionais de investidores de olho no nosso mercado interno. Todos estes movimentos têm como objetivo o fortalecimento das posições destas marcas no mercado interno, sua introdução no mercado externo de uma forma mais agressiva, estruturada e consistente, além de estarem em mercados onde as tendências da moda são lançadas (CAFARDO; GUERRA, 2008).

As principais empresas brasileiras de moda que estão se internacionalizando, participam dos mais importantes eventos lançadores de coleções como São Paulo *Fashion Week*, *Fashion Rio*, *Couromoda* e *Francal*., eventos estes que têm atraído compradores internacionais e a mídia especializada internacional. Para Kontic (2007), o contato com atores relevantes do mercado global de moda e o estreitamento de relações com o mundo das artes, espetáculos e cultura propiciado pelos eventos citados anteriormente, propiciam às empresas brasileiras de moda ampliar sua capacidade de inovação expondo a um ambiente diverso do que estão habituadas a operar. Essas empresas são as que estão mais preparadas para atuarem no mercado internacional, pois detêm a liderança no desenvolvimento de produtos e na sua comercialização, e têm como competência o *design*. Nele focalizam seus esforços, assim como nas funções de *marketing* e varejo/distribuição e na coordenação da cadeia de fornecedores (CRUZ-MOREIRA, 2003).

Mas ao mesmo tempo, as empresas brasileiras de moda sempre seguiram fielmente as tendências de moda adotadas pelas grandes marcas internacionais, e muitas literalmente copiavam suas linhas de produtos (BIMBATTI, 2007). O grande desafio é como inovar e

desenvolver produtos originais e diferenciados para poder enfrentar estas marcas renomadas e globais tanto no mercado interno como no mercado externo.

Estamos diante de um processo de progressão das empresas brasileiras de moda, que podem ser líderes e deter o controle de cadeias produtivas nacionais com atuação no mercado internacional competindo com as cadeias lideradas por empresas dos países industrializados (CRUZ-MOREIRA, 2007).

2.3 CADEIA DE PRODUÇÃO TÊXTIL-CONFECÇÃO

A cadeia produtiva têxtil-vestuário sempre desempenhou um papel importante na história, pois a partir dela se desenvolveu a primeira revolução industrial. Ela está disseminada espacialmente no mundo e constitui uma importante fonte de geração de renda e emprego para muitos países, especialmente os países em desenvolvimento. Esta indústria concentra 5,7% da produção manufatureira industrial (em dólares), 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial. No início desta década o comércio internacional era da ordem de 356,4 bilhões de dólares, sendo que 198,9 bilhões de dólares correspondem ao elo das confecções. Portanto não há dúvida sobre a importância deste segmento para a indústria como um todo (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Ela é constituída por importantes setores industriais, pois engloba a indústria química (fibras sintéticas, insumos para tinturaria e acabamento), a indústria agropecuária (fibras naturais e peles de animais), a indústria têxtil propriamente dita, que abarca o setor de fiação e a produção de tecidos (tecelagens), e a indústria de confecção, até chegar ao consumidor final através do setor varejista. Na indústria de confecção apesar de avanços tecnológicos na área

de *design* e de corte, a unidade básica de produção ainda é um operador e uma máquina de costura. Por isso, ainda é um setor de uso de mão-de-obra intensiva e, portanto, grande gerador de empregos nas áreas urbanas, sendo a mais regulamentada e protegida do mundo (RUBIM, 2004). Mas ao mesmo tempo precisa acumular um conjunto de capacitações para ser extremamente competitiva. Para isso, precisa se apoiar numa base de produção ágil com velocidade e capacidade de resposta rápida, flexibilidade e capacidade de aprendizado para fabricar os produtos em prazo mais curto, baixos custos e escala de produção, e controle de qualidade (CRUZ-MOREIRA, 2007).

.

A figura 2.1, nos mostra como se relacionam todos os elos desta cadeia. Nesta figura destacamos também as empresas ligadas à comercialização que são grandes categorias de organizações empresariais e as indústrias produtoras de fibras naturais, artificiais, e principalmente, as indústrias produtoras de fibras sintéticas. Estas indústrias localizadas nos países centrais, onde se realiza P&D, detêm uma relação de poder tecnológico, de capital e escala que lhes permite coordenar toda a cadeia. Estas empresas destacadas acima são as que lideram a indústria da moda na cadeia produtiva têxtil-vestuário (CRUZ-MOREIRA, 2007).

A globalização dos mercados obrigou que houvesse uma maior importância da eficiência coletiva nas cadeias produtivas, pois aumentou a competição para os produtores, na maioria dos países e setores. Isto levou a que se organizassem novas estruturas de distribuição internacional da produção, do trabalho e da comercialização globais. A competitividade está cada vez mais relacionada ao desempenho destas estruturas e não de empresas isoladas (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Na cadeia produtiva têxtil-vestuário as competências relacionadas à moda são consideradas mais importantes para a competição global do que a produção. Embora existam inúmeras marcas no mundo e a variedade de produtos seja infinita, existem poucas marcas conhecidas a nível mundial e os produtos seguem tendências lançadas nos grandes centros de consumo e poderio econômico e cultural (CRUZ-MOREIRA, 2007).

comercialização, distribuição, venda dos produtos ou serviços e também os serviços de pós-venda ao consumidor final.

Segundo Gereffi e Memedovic (2003), a indústria têxtil-vestuário é identificada com o tipo de cadeia que eles identificaram de *"Buyer Driven Chain"*, como mostra a figura 2.2. Nesta cadeia desempenham um papel central de comando, liderando e coordenando as atividades, grandes varejistas, empresas comercializadoras com marca e empresas produtoras com marca. Este padrão de industrialização, liderado pelo comércio é característico de indústrias de bens de consumo como roupas e calçados (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Figura 2.2 – Cadeias lideradas pelos compradores (*Buyer Driven Chains*)
Fonte: Gereffi e Memedovic (2003).

A figura 2.3 mostra a estrutura das cadeias lideradas por empresas produtoras com marca. Estas empresas se caracterizam por cada vez mais terceirizar sua produção, geralmente as atividades e funções mais intensivas em mão-de-obra como a costura, ficando internamente

somente com aquelas mais lucrativas ou que requerem maiores habilidades. Estão também procurando intensificar suas competências ligadas às funções mercadológicas, administrando seus canais de comercialização com lojas próprias, franquias ou licenciamentos de suas marcas, e investir em pesquisa e desenvolvimento junto aos fornecedores de insumos. Sua estratégia foca o cliente e consumidor final em todas as suas dimensões, para poder avaliar gostos e tendências que irão influenciar o *design* dos produtos, a valorização da marca e a disponibilidade do produto no mercado (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Figura 2.3 – Estrutura das Cadeias lideradas por Empresas Produtoras com Marca
Fonte: Cruz-Moreira (2007)

A figura 2.4 mostra a estrutura das cadeias lideradas por empresas comercializadoras com marca. Estas empresas se caracterizam por não possuírem fábricas próprias, porém, podem possuir ou não estrutura de varejo. A empresa comercializadora se baseia no valor da marca, no *design*, no *marketing*, no nome dos estilistas criadores e na coordenação da cadeia de suprimentos. Ao desenvolver o protótipo ou peça-piloto, determina todas as suas especificações como matéria-prima e acabamentos, e contrata um fornecedor que irá seguir todas estas especificações. Em geral, criam um sistema de controle de qualidade dentro da empresa fornecedora ou em seus centros de distribuição e testa o produto em condições laboratoriais (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Gereffi e Memedovic (2003) em seu trabalho concluíram que as empresas líderes da cadeia produtiva têxtil-vestuário, estão construindo suas atividades baseados no alto valor agregado que o *design* proporciona e na segmentação de mercado, delegando ou contratando os serviços de indústrias de baixo valor e uso intensivo de mão-de-obra, ultrapassando as fronteiras e aproveitando as oportunidades e interesses que surgem dentro da cadeia.

Figura 2.4 – Estrutura das Cadeias lideradas por empresas Comercializadoras com Marca
Fonte: Cruz-Moreira (2007).

2.3.1 Setor Têxtil-Vestuário Brasileiro

O setor têxtil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2008), conta com mais de 30 mil empresas e gera 1,65 milhão de empregos, somente

na parte da cadeia produtiva que engloba as indústrias de fiação, fibras, tecelagens e confecções, representando 17% dos empregos da indústria de transformação. O Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil e entre os maiores parques fabris do planeta, sendo o segundo principal fornecedor de índigo, o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção, e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos.

A abertura comercial, no início da década de 90, provocou um profundo processo de reestruturação. A invasão de produtos estrangeiros com preços muito baixos, possibilitados pela combinação de menores alíquotas de importação, retirada de barreiras alfandegárias e a estabilização da moeda brasileira com o Plano Real, expôs as indústrias têxteis e de confecção a um nível de concorrência que até então não havia sido observado. As indústrias brasileiras então, principalmente as líderes do setor de confecção, adotaram a estratégia de redução de custos, passando a terceirizar parte de seus processos produtivos, para concentrar sua atenção apenas nas atividades que agregavam maior valor aos seus produtos como gestão da logística, *marketing*, inovação e *design* (RUBIM, 2004).

Ocorreu também um movimento de realocação dos elos produtivos, com a transferência de unidades produtivas das regiões sul e sudeste para a região nordeste, que possui mão-de-obra mais barata, além de incentivos fiscais. Este movimento aliado aos investimentos elevados na modernização do equipamento e estratégias de gestão empresarial, possibilitaram uma notória recuperação do setor (CRUZ-MOREIRA, 2003).

A balança comercial têxtil brasileira é apresentada na tabela 2.1, segundo dados fornecidos pela ABIT (2008), apresenta, comparando os dados do ano 2000 com os dados do ano

passado, um crescimento próximo de 100%, tanto nas exportações como nas importações. O que tem preocupado o setor é o crescimento das importações nos dois últimos anos, pois anteriormente de 2000 até 2005, havia um superávit crescente na balança comercial. No entanto com os resultados dos dois últimos anos (2006 e 2007), a balança comercial apresentou saldo negativo, e pior, passou de um saldo negativo de US\$ 33 milhões em 2006 para um saldo negativo de US\$ 648 milhões em 2007. Nos primeiros oito meses deste ano, o setor fechou a balança comercial com saldo negativo de US\$ 1,1 bilhão. No total, foram importados de janeiro a agosto US\$ 2,58 bilhões em produtos, contra US\$ 1,47 bilhão exportados. Do valor total exportado 29% correspondem a confecções, 37% a tecidos ou malhas e 34% a fibras, fios ou filamentos. Apesar de as exportações ainda não alcançarem um valor significativo, o seu aumento nos últimos anos é um indicativo do sucesso alcançado pelas marcas e pelos *designers* brasileiros, o que ajuda a criar uma imagem do produtos têxteis e confecções no exterior.

(em US\$1.000.000)			
ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
2000	1.222	1.606	-384
2001	1.306	1.233	73
2002	1.185	1.033	152
2003	1.656	1.061	595
2004	2.079	1.422	657
2005	2.221	1.518	703
2006	2.109	2.142	-33
2007	2.400	3.048	-648

Tabela 2.1 - Balança Comercial Têxtil e de Confecção 2000 a 2007
Fonte: ABIT (2008)

2.3.2 Estrutura das indústrias de confecção brasileiras

A indústria de confecção é o elo mais intensivo em mão-de-obra e requer trabalhadores com baixos níveis de capacitação e escolaridade, e baixa remuneração. Por esse motivo podem estar localizadas em lugares remotos, ou em grandes centros urbanos e até utilizando mão-de-

obra informal (CRUZ-MOREIRA, 2007). A estrutura das indústrias de confecção brasileiras não é muito diferente das indústrias de confecções da maioria dos países. Ela é composta de um número muito grande de empresas, que na sua maioria são pequenas e médias empresas. Por não ser um setor altamente técnico e de grande investimento, não existem grandes barreiras para que novas empresas sejam abertas com frequência. No entanto da mesma forma que muitas abrem, muitas, ao mesmo tempo, fecham suas portas, exatamente por esta falta de qualificação e de preparo profissional dos empresários. Há uma seleção natural no mercado e os que ficam têm de enfrentar novas barreiras motivadas por fatores como desenvolver produtos e marcas, ou produzir com escala para grandes varejistas (RUBIM, 2004).

Outra característica das indústrias de confecção brasileiras é a fabricação de grande diversidade de itens, e a freqüente utilização de subcontratação de indústrias menores (fácções), podendo envolver a fabricação de parte do produto, ou o seu acabamento, ou ainda a fabricação total do produto, o que provoca ainda mais a multiplicação no número de unidades fabris do setor. Este panorama é reflexo do próprio mercado interno, bastante heterogêneo, onde convivem diversos segmentos de níveis de renda, e padrões de informação e exigência extremamente diferenciados (RUBIM, 2004).

Nos últimos anos, as indústrias de confecção brasileiras vêm se profissionalizando e se consolidando. Estão adotando a estratégia empresarial de produzir lotes menores e produtos que incorporam mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Isto exige dos fabricantes a capacidade de organizar a produção de forma flexível possibilitando respostas rápidas às alterações freqüentes nas preferências dos consumidores. As empresas efetuaram elevados investimentos na modernização de equipamentos e de estratégias de gestão empresarial com metas e objetivos mais integrados, visando mais eficiência coletiva ao longo da cadeia

produtiva, tendo como resultado uma notável recuperação deste setor fundamentado na inovação, no *design*, e nas tecnologias de gestão e informação (CRUZ-MOREIRA, 2003). Assim, algumas indústrias, que nasceram como pequenas indústrias de confecção, ao longo dos anos, tornaram-se produtoras de roupas para outras marcas de moda, outras se transformaram em empresas de moda e *design*. Diante da concorrência das empresas estrangeiras no mercado interno, estas empresas vêm reagindo bem com suas estratégias de *design* e posicionamento de marcas (CRUZ-MOREIRA, 2003). Atualmente algumas empresas de moda brasileiras estão em processo de fusões e aquisições. Além de se fortalecerem e se consolidarem como grandes grupos de moda, detentores de várias marcas renomadas, com a *expertise* na criação e no desenvolvimento de produtos, voltam agora seus investimentos para conquistar espaços no mercado externo (CAFARDO; GUERRA, 2008).

Paralelamente a isto, eventos como São Paulo *Fashion Week*, e *Fashion* Rio, atuam na promoção e no *marketing* dos negócios da moda, mobilizando empresas de todos os elos da cadeia produtiva desde os fornecedores de fibras até os grandes varejistas. Estes grandes varejistas atuam também como criadores ou lançadores de produtos ao se associar em parcerias com os *designers* ou com marcas, além de serem patrocinadores dos eventos. O investimento em *marketing* internacional tem como resultado, entre outros, a cobertura do evento feita pela mídia especializada internacional (CRUZ-MOREIRA, 2003).

O predomínio das empresas nacionais no dinâmico mercado nacional e o recente sucesso de algumas marcas no exterior são evidências de que a cadeia produtiva têxtil-confecção está em um processo de progressão que a leva a posições mais avançadas, principalmente pelo fato de que as marcas brasileiras comercializadas no exterior, sejam de produtos mais sofisticados e com maior valor agregado (CRUZ-MOREIRA, 2003).

2.4 CADEIA DE PRODUÇÃO COURO-CALÇADISTA

A cadeia produtiva de couro e calçados pode ser definida “por meio dos fluxos de mercadorias que se dão a partir dos principais insumos utilizados pelo setor até a fabricação do produto final” (GARCIA; MADEIRA, 2008 p. 6). A cadeia produtiva inclui não apenas atividades ligadas diretamente à confecção do calçado, mas também aquelas referentes à produção de insumos, componentes e equipamentos necessários à elaboração do produto final.

A figura 2.5 mostra um esquema geral dos principais fluxos produtivos desta cadeia.

ou a extração do leite. O pecuarista ao vender o animal em pé recebe pelo peso que este possui. O couro é extraído do animal no frigorífico, e não entra nas negociações entre o pecuarista e o frigorífico. Daí não existir por parte do pecuarista nenhuma preocupação em preservar a qualidade da pele do animal, principal matéria-prima que será utilizada nas futuras etapas da cadeia. Marcas de arame farpado, calcificação provocada por carrapatos, furos de bernes provocam cicatrizes na pele do animal. As cicatrizes causadas por esta desatenção prejudicam a qualidade do couro e causam enormes perdas nas fases seguintes, do curtume e da indústria calçadista (BIMBATTI, 2007). A má qualidade do couro brasileiro aumenta os custos das empresas, pois elevam as perdas e as despesas na fase de acabamento do produto comprometendo a competitividade do setor.

O curtume é a indústria que transforma as peles dos animais em couro. Eles podem realizar todas as etapas do processamento do couro ou se especializar em uma etapa ou em algumas delas. As duas etapas principais são o curtimento e o acabamento. Ao chegar ao curtume, as peles que foram salgadas no frigorífico, sofrem a ação de produtos químicos, que irão transformar a pele no chamado couro *wet-blue*, assim chamado por exibir tom azulado e molhado. O processo seguinte de acabamento é efetuado por meio da aplicação de tintas, ceras, penetrantes, pigmentos, óleo mineral, lacas, solventes e frisadores (GARCIA; MADEIRA, 2008). O couro acabado é destinado às indústrias de calçados, vestuário, móveis e automotiva.

2.4.1 O processo produtivo do calçado

A etapa produtiva do calçado envolve a escolha do couro, o corte do couro, o material a ser utilizado no solado, no acabamento e a embalagem do produto. A organização do processo de

trabalho tem-se mantido inalterada desde há muito tempo, se for considerado o aspecto produção. Segundo Bimbatti (2007), na maioria das fábricas, a produção do calçado é realizado de maneira descontínua, onde o fluxo produtivo ocorre por intermédio de distintas etapas, como: modelagem, corte, costura, pré-fabricados, montagem e acabamento. As tecnologias de produção podem acompanhar todas as fases de produção de calçados. Quando utilizadas podem proporcionar aumentos de produtividade, qualidade, reduções de custo, maior flexibilidade produtiva para atender a demanda e possibilidade de variações mais rápidas no oferecimento de novos modelos. Curtumes, indústria do plástico e de solados injetados, indústria da borracha natural, indústria da borracha sintética e indústria têxtil são os principais fornecedores da indústria de calçados.

A indústria de calçados apresenta como características mais importantes, grande potencial para geração de emprego decorrente da simplicidade e do caráter artesanal do processo produtivo, havendo uma necessidade intensiva de mão-de-obra. Este fato faz com que a mão-de-obra tenha uma parcela significativa nos custos das empresas produtoras de calçados (BIMBATTI, 2007), apesar de que os empregos gerados sejam pouco qualificados e mal remunerados. Há também uma grande heterogeneidade de empresas em termos do seu tamanho, que podem ser grandes, médias ou pequenas, em termos de sua especialização, pois existem empresas que produzem determinadas etapas do processo produtivo, ou ainda em termos de sua participação no mercado (GARCIA; MADEIRA, 2008). Com o que concorda Bimbatti (2007), que afirma que a existência de poucas barreiras à entrada no setor de calçados, considerando o aspecto tecnológico e de tamanho, possibilita uma estrutura industrial heterogênea, onde coexistem empresas com processos rudimentares e empresas com processos produtivos automatizados.

As grandes empresas atuam principalmente no mercado interno, com forte presença na produção de calçados esportivos (tênis), onde utilizam tecnologia mais sofisticada e investem grandes somas em *marketing*. As empresas médias especializadas em sapatos de couro (natural), atuam no mercado externo onde tem sua produção garantida por grandes distribuidores internacionais, mas não deixam de atender também o mercado interno. As micro e pequenas empresas utilizam-se predominantemente de processos artesanais e estão mais sujeitas às variações conjunturais da economia. Neste segmento existem empresas que lutam para implantar sua marca própria no mercado e outras que se limitam a serem subcontratadas (BIMBATTI, 2007).

De acordo com Bimbatti (2007), a indústria de calçados vem passando por um processo em que as vantagens competitivas estão cada vez menos associadas ao processo de produção dos produtos. Segundo ele, a produção de calçados tem sido crescentemente repassada a terceiros por meio de relações de sub-contratação onde forem encontradas as melhores combinações em termos de capacidades produtivas e custos. Já para Garcia e Madeira (2008), as empresas têm buscado melhorar seus processos de produção, especialmente na etapa do corte, por meio da adoção de equipamentos mais modernos.

No seu trabalho, Garcia e Madeira (2008), identificaram seis elementos que devem marcar a evolução tecnológica e de mercado dessa indústria nos próximos anos. Os elementos são descritos a seguir:

- Descoberta de novos materiais plásticos, sintéticos para uso em cabedais e solados.
- Desenvolvimento de novas tecnologias para dar maior rapidez ao desenvolvimento de produto, *design*, moda e customização.

- Melhorias para o couro, tanto para o material em si, como no desenvolvimento de formas limpas de tratamento do couro.
- Aumento do uso de componentes eletrônicos no processo produtivo, e a incorporação de dispositivos eletrônicos em produtos.
- Criação de normas e padrões para calçados.
- Organização de uma cadeia global de para fabricação, comercialização e distribuição de produtos com o uso das tecnologias de informação e comunicação.

2.4.2 O comércio mundial de calçados

O fortalecimento das marcas, por meio de vultosos gastos em publicidade e a consolidação de canais de comercialização e distribuição dos produtos, são estratégias que as empresas adotam para ter a posse de ativos comerciais, especialmente o acesso aos grandes mercados mundiais por meio da atuação dos compradores globais (BIMBATTI, 2007). As possibilidades de desintegração das etapas do processo de concepção, produção, comercialização e distribuição de calçados permitiram que “os grandes compradores globais adotassem estratégias de busca de fontes de suprimento que apresentassem custos mais reduzidos, especialmente aqueles relacionados com a força do trabalho” (GARCIA; MADEIRA, 2008 p. 16). Neste setor o custo da mão-de-obra constitui fator determinante de competitividade, principalmente na faixa de preços de calçados mais baixa. Isto possibilitou o avanço dos países asiáticos, em especial da China, que desde meados da década de 90 se tornou o principal produtor mundial de calçados.

Segundo dados da Abicalçados (2008), a China é o país que mais produz e exporta calçados no mundo. A Tabela 2.2 mostra dados do ano de 2005 dos cinco países que mais produzem,

exportam e consomem calçados no mundo. Como se pode observar da tabela a China produziu 9 bilhões de pares no ano de 2005 e isto equivale a aproximadamente 62% da produção total mundial que neste mesmo ano atingiu 14,5 bilhões de pares de calçados. Da sua produção a China exportou quase 7 bilhões de pares, e tem o segundo maior mercado consumidor do planeta com mais de 2 bilhões de pares. O Brasil é o terceiro maior produtor e o quinto maior exportador em quantidade de pares. Os Estados Unidos é o maior mercado de calçados do mundo com um consumo de mais de 2,2 bilhões de pares de calçados. Uma outra observação importante é que dos 5 maiores países produtores, 4 estão localizados no continente asiático, o que mostra um claro padrão mundial de localização da produção.

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	MILHÕES DE PARES	PAÍS	MILHÕES DE PARES	PAÍS	MILHÕES DE PARES
CHINA	9.000,0	CHINA	6.914,0	EUA	2.241,9
INDIA	909,0	HONG KONG	741,0	CHINA	2.096,5
BRASIL	762,0	VIETNÃ	472,7	INDIA	852,4
INDONESIA	580,0	ITALIA	249,0	JAPÃO	650,3
VIETNÃ	525,0	BRASIL	217,0	BRASIL	555,0

Tabela 2.2 – Mercado Mundial de Calçados (ANO-2005)

Fonte: Satra (2007) apud Abicalçados (2008)

De acordo com Garcia e Madeira (2008), o comercio mundial de calçados é coordenado por grandes compradores globais. Esses compradores montam escritórios de comercialização ou têm compradores especializados em regiões produtivas. Estas estruturas locais possibilitam o controle e garantia de qualidade. Junto aos produtores locais repassam informações para o atendimento de pedidos, que geram um processo de aprendizado local e de acúmulo de capacitações, pois os produtores precisam destas informações para atender de forma satisfatória os pedidos. No entanto, estas informações se limitam à área técnica de produção. Competências como *design* e desenvolvimento de produtos não são repassados aos produtores. Com isso, os grandes compradores globais decidem onde irão produzir

determinado produto, ficando os produtores subordinados às encomendas, sem capacidade de influenciar as decisões dos compradores, já que não são capazes de desenvolver produtos próprios e não possuem canais de comercialização para o escoamento da produção.

Com o acirramento da concorrência no setor, a indústria de calçados da China se consolidou e o crescimento verificado na sua produção, desde a década passada, deve-se ao fato de que suas indústrias possuem plantas produtivas gigantescas com elevada capacidade manufatureira. Além disso, possuem expressiva economia de escala e atendem grandes lotes de pedidos a custos muito baixos. Mas a China também tem produzido calçados com maior valor agregado. Um exemplo disto é a fabricação de calçados esportivos de grandes marcas esportivas internacionais (GARCIA; MADEIRA, 2008). Já a Itália, que é o quarto maior exportador em quantidade de pares de calçados, possui elevado preço médio em seus calçados destinados aos mercados internacionais. A indústria italiana trabalha com produtos de maior valor agregado, que são destinados aos consumidores de mais alta renda (GARCIA; MADEIRA, 2008). Qualidade dos materiais empregados, produção limitada e principalmente, o famoso *design* italiano possibilitam este modelo de inserção da indústria de calçados da Itália. O *design* italiano é a principal fonte de lançamento de produtos e de tendências de moda, que serão seguidas pelos produtores de todo o mundo.

2.4.3 Setor coureiro-calçadista brasileiro

Segundo Garcia e Madeira (2008), uma das características principais da indústria brasileira de calçados é a sua inserção internacional. As exportações começaram a se tornar mais significativas a partir da década de 60, quando as empresas brasileiras assumiram o papel de fornecedores de calçados de couro aos grandes compradores globais. Isso permitiu

desenvolver a capacidade técnico-produtiva que impactou sobre sua dinâmica competitiva e empresarial. Atualmente, o Brasil é terceiro maior produtor de calçados do mundo e o quinto maior exportador mundial, com base nos dados fornecidos pela Abicalçados (2008), referentes ao ano de 2005. Com uma produção de 762 milhões de pares, o país exporta 217 milhões de pares e seu mercado consumidor em 2005 era de 555 milhões de pares. Só o setor de calçados é composto por mais de 8.400 indústrias e no ano de 2004 empregavam mais de 310 mil trabalhadores diretamente na indústria. O complexo coureiro-calçadista conta com mais de 1500 indústrias de componentes instaladas no Brasil, sendo cerca de 100 fábricas de máquinas e equipamentos e mais de 400 curtumes que processam anualmente mais de 30 milhões de peles. Estes dados refletem a importância do setor coureiro-calçadista para a economia nacional. A tabela 2.3, demonstra os dados do mercado nacional de calçados.

	2004	2005	2006	2007
PRODUÇÃO (em milhões de pares)	800	806	796	N/D
IMPORTAÇÃO (em milhões de pares)	9	17	19	28
EXPORTAÇÃO (em milhões de pares)	212	190	180	177
CONSUMO (em milhões de pares)	597	633	635	N/D
CONSUMO PER CAPITA (em pares)	3,26	3,42	3,41	N/D

Tabela 2.3 - Mercado Nacional de Calçados

Fonte: IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial apud Abicalçados (2008)

Com uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e equipamentos, aliada à tecnologia de produtos e inovações proporcionam às indústrias de calçados brasileiras fabricar uma linha de produtos bastante diversificada, que inclui calçados femininos, masculinos, infantis, esportivos e especiais que são exportados para mais de 100 países. Em 2007 foram exportados mais de 177 milhões de pares, e ajudaram a balança comercial brasileira em mais de 1,9 bilhão de dólares. No ano de 2008 até o mês de setembro já foram exportados mais de 127 milhões de pares e que geraram 1,453 bilhão de dólares. (ABICALÇADOS, 2008). No ano passado, o principal estado exportador foi o Rio Grande do

Sul com 63,57% do total exportado, em seguida o Ceará com 15,69% e São Paulo com 10,55%. O crescimento do estado do Ceará como estado exportador se deve ao fato de que muitas empresas instalaram plantas produtivas motivadas por incentivos fiscais, baixo custo de mão-de-obra e proximidade maior com os mercados formados pelos países do Hemisfério Norte.

Com relação ao destino das exportações brasileiras, a tabela 2.4 mostra os dez maiores países compradores dos calçados brasileiros no ano de 2007. O principal destino ainda é os Estados Unidos que compra mais de 37% das nossas exportações, seguido por Reino Unido e Argentina. As indústrias brasileiras de calçados sempre estão presentes nas mais importantes feiras internacionais na Alemanha, Itália e Estados Unidos. A América Latina, talvez pela proximidade do mercado, e Portugal, têm sido alvo de várias iniciativas comerciais com a instalação de franquias e de *showrooms* nestes mercados por parte de várias marcas brasileiras.

PAÍS	US\$	%	PARES	PREÇO MEDIO
EUA	717.492.198	37,5	49.094.950	14,61
REINO UNIDO	229.883.617	12,0	12.195.675	18,85
ARGENTINA	166.448.350	8,7	18.263.629	9,11
ITALIA	83.507.412	4,4	5.493.121	15,2
VENEZUELA	66.579.622	3,5	9.692.967	6,87
ESPAÑA	57.500.069	3,0	5.346.770	10,75
CANADÁ	45.575.525	2,4	2.984.816	15,27
MÉXICO	37.602.163	2,0	6.940.530	5,42
HOLANDA	36.914.571	1,9	1.847.637	19,98
ALEMANHA	35.732.712	1,9	1.996.929	17,89

Tabela 2.4 – Maiores Importadores de Calçados Brasileiros
Fonte: Satra (2007) apud Abicalçados (2008)

De acordo com Garcia e Madeira (2008), a indústria de calçados brasileira ainda tem fortes vínculos com os grandes compradores globais. Inclusive algumas grandes indústrias

aumentaram sua produtividade e produzem em grande escala para atender esse segmento do mercado internacional. Como foi dito anteriormente, esses compradores encomendam seus produtos de acordo com as melhores condições encontradas, naquele exato momento, em termos de qualidade, uniformidade, prazo de entrega e o mais baixo preço possível.

Mas, recentemente, existe um movimento de diversificação e busca de novos mercados. As empresas brasileiras estão procurando direcionar suas vendas para países onde não se verifica a presença dos grandes compradores globais (GARCIA; MADEIRA, 2008). Ao mesmo tempo em que fortalecem suas marcas no mercado interno, encontram formas alternativas de colocação do produto no mercado internacional com suas próprias marcas, através de franquias ou lojas próprias, em especial para a América do Sul.

Observa-se também pela tabela 2.4, que as indústrias brasileiras de calçados estão conseguindo fornecer para mercados mais exigentes, como Reino Unido e Itália, onde se pode praticar um preço médio de venda maior, em comparação a outros países. Para Garcia e Madeira (2008), estes níveis de preços caracterizam uma forma de inserção mais independente e pulverizada no mercado, em que os produtores brasileiros são capazes de comercializar produtos mais sofisticados, o que os permite praticar preços mais elevados e fugir da concorrência dos países asiáticos, principalmente da China. Com isto, adquirem poder de barganha na relação comercial e são capazes de negociar melhor seus interesses junto aos compradores, impondo seus produtos com preços mais favoráveis.

Para Bimbatti (2007), as indústrias de calçados brasileiras têm agilidade para obter informações sobre as tendências mundiais de moda, facilidade em obter matéria prima e flexibilidade para desenvolver a modelagem adequada ao mercado comprador. Esta

flexibilidade deixa os produtores brasileiros com uma vantagem competitiva para atender importadores dos mais variados perfis.

No tocante ao tipo de produto exportado, os produtos com cabedal de couro, por terem um preço médio maior, pois são produtos considerados mais finos e de maior valor agregado, ainda são responsáveis pela maior parte das divisas geradas com as exportações brasileiras de calçados. No entanto, os calçados de plásticos montados são exportados em maior quantidade. A tabela 2.5, refere-se a dados do ano de 2007 e nos mostra a exportação brasileira de calçados por tipo.

TIPO	US\$ MILHÕES	PARES MILHÕES	%	PREÇO MÉDIO
INJETADOS	9	2	1	4,23
PLASTICOS MONTADOS	363	86	49	4,22
CABEDAL COURO	1.398	75	42	18,65
CABEDAL TÊXTIL	125	13	7	9,92
OUTROS	16	1	1	13,32
TOTAL	1.911	177	100	10,8

Tabela 2.5 – Exportação de calçados brasileiros por tipo

Fonte: MDIC/SECEX apud Abicalçados (2008)

A indústria brasileira de calçados se caracteriza por praticar preços intermediários, em relação a outros países exportadores, no mercado internacional, uma vez que os produtos não possuem a capacidade inovadora da indústria italiana, mas também não apresentam o baixo custo dos produtos fabricados na China (GARCIA; MADEIRA, 2008). Para Bimbatti (2007), os produtores brasileiros sempre se pautaram por copiar produtos lançados no mercado internacional, além de atenderem a volumes de pedidos relativamente pequenos. Ainda de acordo com este autor, possuem elevada capacidade técnico-produtiva, mas que são acompanhadas pela falta de domínio de capacidades tecnológicas ou comerciais, falta de capacitação em *design*, e dificuldade no desenvolvimento de novos calçados.

Schmitz e Knorringa (2000) realizaram uma pesquisa junto a grandes compradores americanos e europeus de calçados. Estes compradores avaliaram que o atributo mais importante do calçado brasileiro é sua qualidade. Destacaram também a flexibilidade da indústria brasileira em atender diferentes tamanhos de lotes. Por fim, disseram que o calçado brasileiro atinge um determinado perfil de consumidor que exige certa qualidade do produto, mas não está disposto a pagar os preços do calçado italiano.

2.5 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A busca pelo sucesso no atual ambiente competitivo requer que as empresas inovem. Segundo Gomes (2007), as empresas proprietárias de marcas amplamente reconhecidas no mercado estão terceirizando algumas funções, que agora não são mais essenciais, como manufatura, logística e distribuição, para se concentrarem naquelas atividades relacionadas com a manutenção do seu poder no mercado, como por exemplo, a definição, a concepção e a comercialização do produto. O grande desafio é como desenvolver produtos e inovar, buscando construir uma vantagem competitiva, garantindo o crescimento e a lucratividade enquanto os riscos e a complexidade da gestão do negócio também crescem.

O conceito de inovação tem sido desenvolvido a partir de duas perspectivas (VILA; KUSTER, 2007). De acordo com esses autores, a primeira perspectiva define inovação como uma nova tecnologia, uma nova estratégia, ou ainda um novo processo de produção utilizado por uma empresa pela primeira vez, não importando se já utilizado ou não em outras empresas. A segunda perspectiva define inovação como o desenvolvimento de um novo produto propriamente dito, podendo estender este conceito desde o processo que se inicia com

o projeto, concepção, *design*, produção, e distribuição de um produto no mercado (VILA; KUSTER, 2007).

Desenvolver produtos é um esforço funcional de cruzamento de informações e que envolve toda a organização (LAMBIM, 2000). A cultura da inovação é uma das principais fontes de vantagem competitiva, pois dá respaldo ao desenvolvimento de novos produtos (NEVES, 2005). Para ter uma estratégia diferenciada, as empresas querem ofertar diferentes produtos em diferentes mercados e este é objetivo essencial de uma estrutura de criação e inovação (VILA; KUSTER, 2007). Para Takahashi e Takahashi (2007), as empresas devem tomar decisões para que seus objetivos e sua estratégia de negócios estejam ligados aos projetos de desenvolvimentos de produtos, ou seja, os projetos devem refletir a direção estratégica dos negócios da empresa. Eles identificaram três fases, (fluida, transitória e específica), ao longo do tempo, dentro de um modelo conhecido como dinâmica da inovação, como demonstra a figura 2.6.

Figura 2.6 – Modelo “dinâmica da inovação”
Fonte: (Takahashi; Takahashi, 2007, p. 14)

A fase fluida se caracteriza por ser um período de intensas experimentações entre uma empresa e seus parceiros dentro de um ambiente organizacional informal e flexível, com um espírito empreendedor inovador, onde ocorrem mudanças importantes nos produtos. Nesta fase o relacionamento com o mercado deve ser muito estreito, buscando inclusive identificar necessidades ocultas dos clientes. Segundo Takahashi e Takahashi (2007), uma empresa como a Nike, por exemplo, é uma empresa que se destaca por ser inovadora no lançamento de produtos e por possuir características empreendedoras da fase fluida. A Nike terceiriza, desenvolve parcerias ou vende patentes para empresas que são somente manufactureiras, para se ocupar somente da criação e inovação de seus produtos e da gestão de *marketing*.

A figura 2.7 demonstra como funciona o relacionamento dinâmico entre empresa e mercado no contexto de inovações na fase fluida, onde uma alta taxa de inovações de produto acontece e é introduzida no mercado. O mercado assimila os novos produtos que suprem expectativas, necessidades ocultas e podem mudar hábitos e também desenvolver novas habilidades, gerando um processo de aprendizagem do mercado para com os novos produtos (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

A inovação tecnológica nas empresas é incessante e com isso, o ciclo de vida de um produto é cada vez mais curto e mais as empresas fazem da inovação e tecnologia a força-chave de sua competitividade (REDDY, 1997). Porém, serão maiores as chances de redução no tempo de lançamento de um novo produto, se a empresa conseguir articular suas equipes de colaboradores nos vários mercados, promovendo ampla comunicação e troca de experiências e aglutinando as várias contribuições possíveis em torno dos projetos de inovação (CRETOIU, 2007).

Figura 2.7 – Relacionamento dinâmico entre empresa e mercado na fase fluida

Fonte: (Takahashi; Takahashi, 2007, p. 15)

Takahashi e Takahashi (2007) identificaram que, ao longo dos anos, as empresas passam por diversos estágios de evolução na prática da gestão de inovação e desenvolvimento de produtos. Os autores caracterizaram quatro estágios ou modelos de gestão, denominados por eles de “paradigmas de competitividade”. O quadro 2.3 demonstra os objetivos e as características principais de cada paradigma.

Paradigmas	Objetivos	Características
<i>Produtividade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto volume de produção. • Alta produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda maior que oferta. • Ênfase na produção. • Qualidade vista no final do processo. • Pequena atividade de desenvolvimento de produtos.
<i>Qualidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender necessidades do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão de mercado. • Qualidade começa com cliente. • Visão de processos. • Poucos projetos.
<i>Flexibilidade/ Rapidez</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação dos produtos. • Introdução de novos produtos com rapidez e frequência no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de complexidade da gestão. • Aumento do fluxo de informações. • Diversificação de informações. • Ambiente multiprojetos. • Era da informação.
<i>Inovação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de inovações de soluções contínuas. • Criação de conhecimento. • A inovação do produto amplia-se para inovação de negócios. • Complementaridade de conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do conceito de empresa ampliada. • Clientes, fornecedores e parceiros desenvolvem inovações em conjunto. • Valorização do conhecimento tácito. • Cultura de inovação. • Era do conhecimento.

Quadro 2.3 – Paradigmas da competitividade

Fonte: elaborado pelo autor com base em Takahashi e Takahashi (2007).

2.5.1 O Processo de execução do desenvolvimento de novos produtos

Segundo Ulrich e Eppinger (2000), apud Takahashi e Takahashi (2007), um processo de desenvolvimento de produtos é uma sequência de passos ou atividades que uma empresa

emprega para conceber, projetar e comercializar um produto. Tal processo envolve muitas pessoas, recursos e funções de uma empresa, mas é este processo, que efetuado com velocidade, eficiência e qualidade, torna mais competitivos os produtos de uma empresa ao longo do tempo.

Para Takahashi e Takahashi (2007) cada empresa define o seu próprio processo de desenvolvimento de produtos. Eles elaboraram um modelo simplificado do processo de desenvolvimento de novos produtos com a descrição básica das etapas do processo, conforme mostra o quadro 2.4.

Geração do conceito (concepção)	Os projetistas criam um conceito, definem características as de um produto a partir de uma perspectiva de mercado.
Planejamento do produto	Traduz o conceito do produto para o projeto do produto. Desenvolve um plano que concilie objetivos e necessidades. Interpreta o produto de uma forma física.
Detalhamento do produto	O protótipo do produto é montado e decomposto em componentes que satisfaçam às necessidades do negócio.
Detalhamento do processo	Traduz o projeto do produto detalhado em projetos de processo compatíveis com os processos existentes no chão-de-fábrica.
Revisão e testes	Ocorre em paralelo à fase de projeto detalhado. Oportunidade para alterações necessárias.

Quadro 2.4 – Processo de desenvolvimento de novos produtos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Takahashi e Takahashi (2007)

A figura 2.8 apresenta as relações entre o processo de desenvolvimento de produto e os processos de produção e consumo. Há uma simetria entre os níveis apresentados, e esta simetria sugere que o desenvolvimento de produto é essencialmente uma simulação da produção e consumo.

Para Cretoiu (2007), empresas com acesso a mercados e tecnologia no exterior tendem a aumentar seu investimento em pesquisas para lançamento e desenvolvimento de novos produtos, o que gera ainda mais empregos no país de origem. Com o que concordam Alem e Cavalcanti (2007), que disseram que, quanto mais uma empresa entra nos mercados internacionais mais tem de investir na criação de novas estratégias, processos e produtos, para obter com isto um melhor entendimento destes novos mercados.

Jeong (2003) fez uma pesquisa junto a empresas chinesas e americanas para explorar as implicações da diversificação internacional e a performance no desenvolvimento de novos produtos destas mesmas empresas. O resultado evidenciou o fato de que a diversificação internacional traz uma importante oportunidade para o desenvolvimento de produtos tanto para o mercado interno quanto para o externo, pois através da diversificação nos mercados internacionais, uma empresa adquire habilidade para acumular aprendizagem e experiência, o que facilita os esforços para o desenvolvimento de novos produtos.

Vila e Kuster (2007) propuseram em seu trabalho uma ligação entre a literatura sobre inovação e internacionalização de empresas, investigando a relação entre a estratégia internacional de empresas do setor têxtil espanhol e inovações destas empresas, que são pequenas empresas convivendo num ambiente de mudanças constantes, de pressões e de alta competitividade com concorrentes estrangeiros nos mercados mundiais. Eles concluíram que o grau de internacionalização afeta a inovação em termos de estratégia e processos, mas as maiores e mais internacionalizadas empresas, como as que investem diretamente em outros mercados, ou fazem *joint ventures*, alianças estratégicas ou ainda licenciam seus produtos para outras empresas destes mercados, não necessariamente são as mais inovadoras. Na maioria dos casos, empresas que são simplesmente exportadoras podem desenvolver produtos

mais originais, superiores e orientados para as necessidades dos seus clientes. Para eles, inovação em produto/mercado e internacionalização podem ser duas decisões independentes. E isto pode ser um aspecto vantajoso para as empresas de moda brasileiras, que em sua grande maioria não são grandes empresas, nem pertencem a grandes conglomerados, são pequenas e médias empresas, e que ultimamente têm procurado criar e inovar, ao contrário de anos atrás em que copiar os produtos de marcas internacionais era a única fonte de criação.

2.6 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

A inovação tecnológica e o desenvolvimento de produtos em indústrias e serviços de alta tecnologia, sempre foi tema de crescente interesse para pesquisadores acadêmicos e órgãos da administração pública. Relegados a um plano secundário, setores de baixa tecnologia, ou maduros e tradicionais, já teriam esgotado sua contribuição para o desenvolvimento econômico. Entre esses setores encontra-se a indústria da moda. De acordo com Kontic (2007), a indústria da moda caracteriza-se por dois aspectos pouco considerados nos estudos setoriais sobre inovação e desenvolvimento de produtos: a primeira é que a criação de um produto de moda se desenvolve com base na incorporação de *design* e tecnologia e a segunda é que a renovação dos produtos se dá em ciclos muito curtos.

A colocação de novos produtos no mercado de moda exige a combinação de diversas técnicas, materiais diversos, além de fontes de conhecimento e informação. Para Kontic (2007), as empresas de moda se utilizam de redes de relações complexas, com diversos atores externos ao processo de fabricação propriamente dito, constituindo uma comunidade especializada na criação e difusão de produtos, idéias e tendências. Na indústria da moda, a habilidade de gerar novos produtos e idéias combinadas com elementos já existentes, faz com que se criem novas

fontes de valor para os consumidores, sendo uma razão adicional para adquirir seus produtos além de aumentar as margens de lucro (FISHER, 1997). A indústria da moda vai totalmente ao contrário do que previa Levitt (1983), que em seu estudo sobre a globalização dos mercados previu que o futuro pertenceria àquelas empresas que produzissem e vendessem o mesmo produto, da mesma forma, em escala mundial, sem nenhum tipo de adaptação a estes mercados.

O mercado de moda está exigindo das empresas deste setor é que a criação seja cada vez mais rápida, pois a necessidade de velocidade na criação nas empresas de moda é mais relevante que em outros setores. O desenvolvimento de coleções em prazos mais curtos coloca as empresas mais avançadas num ambiente de pressões competitivas imensas, e exige mais capacitação e qualificação profissional. Em estudo de caso, Tyler, Heeley e Bhamra (2006) mostraram que é possível haver desenvolvimento de novos produtos de moda em que indústria têxtil, indústria de confecções, departamentos de estilo e criação de empresas de moda trabalhem simultaneamente. Neste estudo, comprovou-se que trabalhando desta forma o tempo de resposta aos desejos dos consumidores é muito mais rápido, pois o tempo que vai desde a concepção do produto até sua disponibilização no ponto de venda é muito menor e isto trouxe ganhos de produtividade e lucros para todos os envolvidos.

Uma outra dificuldade que as empresas brasileiras de moda encontram ao desenvolver produtos e atender tanto o mercado local como o mercado internacional, é a diferença de estações que existe em relação aos países do hemisfério norte, já que enquanto aqui é inverno, lá é verão, e vice-versa.

Para Cruz-Moreira (2003), as modernas tecnologias de informação e comunicação permitem às empresas de moda administrar todos os elos da cadeia têxtil-vestuário, incluindo o *design*, o *marketing*, a gestão da logística e distribuição, a publicidade e a gestão da marca. Permite também que elas tenham um papel dinamizador de mudanças tecnológicas sobre toda a cadeia. Por exemplo, um avanço na indústria de fibras sintéticas tem repercussões no elo da comercialização, no *marketing* e no *design* dos produtos. Já a marca é um bem intangível que junto com as habilidades da gestão da cadeia de fornecedores podem agregar maior valor e lucros para a empresa.

Nas indústrias de calçados, percebe-se também uma necessidade de uma maior diferenciação do produto, valorizando a qualidade, o *design* e a sofisticação, por meio de investimentos expressivos na área de desenvolvimento de produtos. As empresas têm buscado adquirir vantagens mais duradouras e sustentáveis ligadas à inovação e à diferenciação do produto. Os principais esforços para o desenvolvimento de produtos do setor são direcionados para a descoberta de novos materiais. A incorporação dos novos materiais proporcionam atributos superiores aos produtos, especialmente no que se refere à performance esportiva, como maior absorção de impacto, menor peso, maior durabilidade e maior conforto, além de novas possibilidades no *design* dos produtos (GARCIA; MADEIRA, 2008).

Com a crescente utilização de materiais sintéticos, provenientes de avanços tecnológicos da interação da indústria química com a indústria de calçados, há uma crescente substituição do couro na produção de calçados esportivos (tênis). Mas para Garcia e Madeira (2008), ainda não foram descobertos materiais que sejam capazes de substituir perfeitamente o couro em algumas de suas características principais como estilo, leveza e adaptabilidade às

características do pé. No entanto, é enorme o campo de desenvolvimento e de melhorias para o couro.

As atividades de *design* se caracterizam por serem intensivas em mão-de-obra, porém de alta qualificação e remuneração. As empresas localizam estas atividades em grandes centros urbanos e culturais, onde se lançam tendências, se realizam os principais eventos lançadores de moda, e grande parte do comércio de roupas se estabelece. Nesses centros urbanos também é necessário que exista um ambiente institucional com capacidade para formação educacional, como escolas de *design*, engenharia têxtil, estilismo e modelismo (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Na indústria da moda, também é comum a antecipação de tendências do que vai se usar na próxima estação para a estação atual, diminuindo-se muito o ciclo de vida do produto. Segundo Kontic (2007), a dinâmica dos mercados de moda é guiada pelo criador, que não responde à demanda, mas busca antecipá-la, monitorando cultura, comportamentos e seus competidores. O apetite do consumidor por produtos incrementou a introdução de novos produtos, a proliferação de novas coleções e reduzindo assim seu tempo de vida (CRUZ-MOREIRA, 2007).

Isso nos leva a outra dificuldade que enfrentam as equipes de criação de uma empresa de moda. Com a necessidade de velocidade, o modelo antigo de duas coleções anuais está ultrapassado. É comum existirem de três a cinco coleções dentro de uma estação, seja de inverno ou verão (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006). E no mercado já existem empresas criando, produzindo e disponibilizando ao consumidor coleções quinzenais. De acordo com Bimbatti (2007), as empresas de calçados também adotaram estratégias mais agressivas de desenvolvimento de produto e *design*, através do lançamento de novas coleções com um maior número de modelos em prazo mais curtos acompanhando a indústria do vestuário. As

empresas incorporaram às tarefas de criação e modelagem, equipamentos eletrônicos do tipo CAD/CAM, o que permitiu maior agilidade no processo de desenvolvimento de novos produtos e *design*.

No trabalho de Garcia e Madeira (2008), eles identificaram seis elementos que devem marcar a evolução tecnológica e de mercado da indústria de calçados. Um desses elementos é a necessidade do encurtamento do tempo de vida das linhas de produto e o aumento da importância do desenvolvimento de produtos de moda, do *design*, e da customização. Isto vai exigir que as empresas desenvolvam novas tecnologias que confirmem maior rapidez e flexibilidade em todo o processo, desde a criação até a entrega do produto no ponto de venda.

Segundo Fisher (1997), o mais importante é fazer uma leitura dos números das vendas, percebendo os sinais que o mercado envia e reagir rapidamente, enquanto se está dentro do ciclo de vida do atual produto. Mas a volatilidade do mercado de moda, por sua natureza, impede que previsões feitas com base em dados de vendas em períodos anteriores, tenham 100% de acerto. Previsões de vendas para produtos de moda devem ser flexíveis e com uma margem para freqüentes reavaliações, pois sempre ocorrem mudanças durante a estação de vendas, o que faz aumentar sobremaneira os custos das empresas.

Outra forma de garantir crescimento no setor de moda é através da segmentação de produtos. Descobrir nichos que sejam comuns em diferentes países é o desafio para uma empresa criar, produzir e vender produtos ao redor do mundo (LAMBIM, 2000). Kontic (2007) indicou que os mercados não são homogêneos, mas se constituem em espaços de nichos, diferenciados por tipos de produto e por níveis de qualidade e preço. Segundo McGoldrick (2002), o mercado de moda é altamente competitivo, formado de uma infinidade de nichos, havendo necessidade

enorme, permanente e constante de criação de produtos. Para Cruz-Moreira (2003), as sociedades estão cada vez mais democráticas, formadas por diversas “tribos” com estilos de vida diferentes e a forma de se vestir faz parte de sua linguagem e forma de expressão. Algumas destas tribos são globais, mas outras são restritas a sua região, por isso, a internacionalização é bastante atraente para empresas que trabalham em nichos bem específicos e diferenciados de mercado. Para se ajustar a um mercado local, o produto pode ser customizado e adaptado através de serviços, acessórios ou pequenas modificações.

Takeuchi e Porter (1986) descreveram três diferentes enfoques de segmentação global a serem identificadas pelas empresas. O primeiro seria identificar um grupo de países similares e que por isso demandam por produtos similares, o segundo seria identificar segmentos de mercado que estivessem presentes em muitos ou na maior parte dos países e no terceiro o mesmo produto seria oferecido em diversos países e em cada país em um segmento de mercado diferente. A essência da segmentação pode ser resumida da seguinte forma: “pense nas similaridades globais e adapte às diferenças locais” (LAMBIM, 2000, p. 286). Este mesmo autor considera três tipos de políticas de concepção de produto: o produto universal, que é o mesmo nos diferentes mercados, o produto modificado, onde o produto tem algumas modificações, e o produto feito sob medida, desenvolvido para cada mercado.

Eusébio, Andreu e Belbeze (2007), em uma pesquisa sobre o desempenho exportador de empresas têxteis e de confecções da Itália e Espanha, concluíram que as empresas italianas obtinham um resultado mais satisfatório, e um dos motivos, era que estas empresas adaptam melhor seus produtos às necessidades e demandas dos seus clientes internacionais. Seus produtos são mais competitivos, e possuem uma imagem de produtos inovadores tecnologicamente. Os produtos espanhóis são mais competitivos apenas no fator preço.

Mas o desenvolvimento de produtos das empresas de moda enfrenta dificuldades decorrentes de seu próprio modelo de criação. Tyler, Heeley e Bhamra (2006) disseram que o tempo do ciclo de desenvolvimento de um produto, ou seja, da primeira concepção do produto até estarem disponíveis para o consumidor, é em média de 167 dias, sendo que apenas 30% dos produtos desenvolvidos são efetivamente produzidos e chegam até o consumidor. Na verdade uma coleção representando uma estação como outono-inverno ou primavera-verão começa a ser pesquisada pelas tecelagens com a análise e o estudo das tendências, cores, padronagens, texturas, formas pelo menos 18 meses e pode chegar a 24 meses antes do produto finalmente chegar às prateleiras das lojas disponibilizadas para o consumidor, e entre 6 a 12 meses antes da estação, os produtos têm de estar prontos e definidos para os compradores profissionais das empresas varejistas escolherem o que comprarão (TYLER; HEELEY; BHAMRA, 2006).

Outras dificuldades que ocorrem durante o processo de desenvolvimento de produtos de moda são as freqüentes mudanças em produtos, próximo ao lançamento nas lojas, provocadas por decisões comerciais que percebem que um determinado produto não obterá êxito na sua comercialização. Essas decisões aumentam sobremaneira os custos das empresas e atrasam lançamentos. Mas os problemas não param por aí, pois durante a estação uma nova tendência de moda, que não foi lançada na coleção, pode ser detectada. Esse tipo de situação ocorre geralmente quando algum artista ou celebridade durante um evento usa ou lança um determinado produto de uma forma inovadora, gerando desejo nos consumidores de possuir aquela novidade. Nesta situação, as empresas de moda têm de estar preparadas, com flexibilidade e agilidade junto aos seus fornecedores, para disponibilizar o produto no menor tempo possível e antes da concorrência. Por isso em seu estudo Tyler, Heeley e Bhamra (2006) concluíram que o desenvolvimento de produtos e as confecções ainda estão incompatíveis com as demandas do mercado varejista.

III - METODOLOGIA

Este capítulo trata da escolha da metodologia que foi usada neste trabalho. Inicialmente apresenta-se o método de pesquisa selecionado, o estudo de caso, discutindo-se suas vantagens e desvantagens. Em seguida demonstram-se os métodos de coleta e análise de dados que foram usados. Na terceira parte deste capítulo apresenta-se como foi feita a seleção das amostras. Por fim na última parte deste capítulo propõe-se um protocolo do estudo de caso, com um roteiro com as questões que foram levantadas à medida que o referencial teórico foi se desenvolvendo. Este roteiro foi usado nas entrevistas junto às empresas, cujas respostas colaboraram para que o trabalho conseguisse atingir todos os objetivos propostos. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizado um estudo de casos com três importantes empresas brasileiras atuantes no setor de moda, sendo duas empresas brasileiras originalmente do setor de *jeanswear*, a Ellus e a Carmim, mas que atualmente, além de todos os tipos peças para vestuário, produzem também calçados, bolsas e acessórios, e uma empresa exclusivamente do setor de calçados, a Arezzo.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de estudo de caso foi escolhido, pois é uma construção qualitativa, de pesquisa de campo, descritiva e explanatória, e representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, (CAMPOMAR, 1991), e ele é dirigido para ser um modelo de processo de descoberta, que conduzirá a um jogo de generalizações teóricas das observações, dos testes restritos destas observações e da validação teórica de alguns fenômenos de marketing (BONOMA, 1985). Segundo Yin (2005) o estudo

de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, abrangentes e complexos, em que não se possui o controle sobre os eventos/comportamentos dos fatos/pessoas envolvidos na pesquisa, e quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Neste caso, o pesquisador busca, da situação em estudo, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Esse tipo de estudo possibilita a penetração numa realidade social, o que não se consegue numa abordagem quantitativa (MARTINS, 2006).

Como estratégia de pesquisa sua utilização contribui com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e fenômenos relacionados. Além disso, o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto, sem perda de utilidade da pesquisa e o foco maior é na compreensão dos fatos e não na sua mensuração (BONOMA, 1985). O estudo de caso é usado para dele se obter uma conclusão geral ou específica sobre determinado fenômeno reconhecendo a multiplicidade de variáveis, e a complexidade das inter-relações do mundo dos negócios. Ele proporciona ao pesquisador dados do mundo real e isto pode formar novos conceitos e propostas (GUMMESSON, 2004). De acordo com Yin (2005), o estudo de caso utiliza algumas técnicas em sua construção, entre elas, a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com pessoas neles envolvidas.

O estudo de caso deve também ser usado, quando se deseja obter dados em profundidade, e com muitos detalhes sobre um assunto, sobre o qual existe pouco conhecimento, o que é pertinente à atual pesquisa, haja vista a pequena quantidade de estudos feitos sobre o assunto desta dissertação. Por isso, acredita-se ser o método de estudo de caso, o meio mais adequado para a elaboração deste estudo.

No entanto, há muita crítica e preconceito quanto ao uso do método do estudo de caso. Falta de rigor científico, abordagem intuitiva, plano de abordagem inadequado, distorções resultantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade social, são críticas freqüentes ao uso do método do estudo de caso (RUBIM, 2004). Para Campomar (1991), estas críticas são feitas por dois grupos. O primeiro seria formado por aqueles que desconhecem o método e, por isso, consideram-no pouco estruturado, fácil, e pouco acadêmico. E o segundo grupo seria formado pelos quantitativistas, aqueles que acreditam que é verdadeiro somente aquilo que pode ser quantificado. Contudo tanto os métodos qualitativos quanto os quantitativos têm suas limitações (RUBIM, 2004). O método do estudo de caso não é fácil de ser aplicado, pois quanto menos estruturada, mais difícil é a aplicação da metodologia de pesquisa e necessária maior dedicação acadêmica (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991).

Por fim, é importante ressaltar que o presente trabalho foi um estudo de casos múltiplos, que tem a mesma estrutura metodológica de um caso único. Um estudo de casos múltiplos pode ser replicado, o que não ocorre com uma amostra quantitativa. Cada caso deve ser analisado como um estudo diferente e não como parte de um grupo como na lógica da amostragem (YIN, 2005).

3.2 COLETA DE DADOS: MÉTODO E INSTRUMENTO

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória com abordagem qualitativa, e os dados foram coletados através de entrevista em profundidade com a utilização de um roteiro, tendo como sujeitos da pesquisa, os diretores responsáveis pelo processo de internacionalização, e os responsáveis pela criação e desenvolvimento de produtos de cada empresa pesquisada. A entrevista em profundidade é uma técnica de coleta de dados cujo objetivo é entender e

compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações. Denomina-se em profundidade, uma entrevista não estruturada, em que o respondente é abordado para obtenção de informações detalhadas sobre um tema específico, com a finalidade de levantar as motivações, crenças, percepções e atitudes em relação ao objeto sob investigação (MARTINS, 2006). Além das entrevistas, foram utilizadas informações obtidas através de fontes secundárias, como matérias jornalísticas e documentos das empresas.

3.3 SELEÇÃO DAS AMOSTRAS E PERFIL DAS EMPRESAS

O método de seleção da amostra utilizado foi o de ser o mais conveniente para a pesquisa, ou seja, as empresas estudadas foram escolhidas pela maior facilidade de acesso aos entrevistados e pelas decisões e ações relevantes, pertinentes à proposta deste trabalho, que estas empresas estão tomando. Optou-se por realizar este estudo com três empresas de segmentos diferentes do setor de moda brasileiro, pois segundo Yin (2005) fazer um estudo de casos múltiplos é um objetivo mais valioso do que fazer um estudo de caso único. O critério de escolha destas empresas se deveu ao fato de que estão realizando importantes processos de internacionalização de suas operações com produtos desenvolvidos aqui por suas equipes de criação e em dois dos mais importantes segmentos de moda, o que enriquece ainda mais a pesquisa. Todas as três empresas são conceituadas e suas marcas, bastante conhecidas no Brasil como marcas de moda que primam pelo *design*, pela inovação e diferenciação de seus produtos.

3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O referencial bibliográfico do trabalho forneceu o suporte teórico para o estudo de caso que será realizado junto às empresas a serem estudadas. A partir desse referencial, foram definidos os objetivos, geral e específicos do trabalho. À medida que se desenvolvia o referencial teórico foram propostas questões vinculadas a estes objetivos. Estas questões formam agora o roteiro proposto para as entrevistas semi-estruturadas que serão realizadas nas empresas, e possibilitarão alcançar os objetivos propostos. O quadro 2.5 mostra os vínculos entre os objetivos propostos pelo trabalho e as principais questões respondidas pelas empresas para atendê-los.

OBJETIVO GERAL	
Analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
a) Identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos destas empresas.	<p>1) Quando começou e quais os fatores que levaram a empresa a se internacionalizar?</p> <p>2) Como a empresa está se internacionalizando? Em que fase do processo de internacionalização está atualmente e quais os planos para o futuro?</p> <p>3) No seu processo de progressão industrial a empresa, em alguma fase de sua existência, fabricou ou exportou para marcas internacionais? Se sim, qual o aprendizado que a empresa conseguiu com a experiência?</p> <p>4) A internacionalização propiciou acesso a novos fornecedores? Se sim, quais fornecedores?</p> <p>5) A internacionalização está propiciando uma maior capacitação à equipe de criação na inovação e no processo de desenvolvimento de produtos? Se sim, que tipo de capacitação ou influência?</p> <p>6): Em que países a internacionalização das operações da empresa é mais bem sucedida?</p> <p>7) A empresa é familiar ou participa de um grande grupo de moda?</p>
b) Analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes em toda a cadeia produtiva.	<p>8) Como é a sequência de etapas do processo de desenvolvimento de produtos na empresa?</p> <p>9) Quais as etapas do processo de desenvolvimento de produtos que são efetuados fora da empresa ou até mesmo fora do país de origem?</p> <p>10) Existe integração para o desenvolvimento simultâneo em toda a cadeia produtiva na concepção de novos produtos de moda?</p> <p>11) Como é o inter-relacionamento entre a empresa e seus fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos?</p> <p>12) Seus fornecedores e parceiros estão em constante processo de experimentações e inovações?</p> <p>13) A criação e desenvolvimento de produtos é centralizada?</p> <p>14) Como é a formação e a capacitação dos membros da equipe de criação?</p> <p>15) Houve algum tipo de alteração na equipe de criação com a internacionalização da empresa?</p>
c) Investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.	<p>16) A equipe de criação desenvolve produtos segmentados para os diferentes mercados?</p> <p>17) Existe adaptação, modificação ou customização dos produtos para cada mercado em que a empresa opera?</p> <p>18) As tendências internacionais influenciam as equipes de criação no desenvolvimento de produtos para os diferentes mercados? Como se busca a informação?</p> <p>19) Existe a antecipação de tendências nos diferentes mercados?</p> <p>20) Como se dá o relacionamento dinâmico entre empresa e mercado no contexto do desenvolvimento de produtos?</p> <p>21) Como é a integração e a comunicação das diversas funções que influenciam a atividade de desenvolvimento de produtos como marketing, vendas, estilo e produção?</p> <p>22) Como o departamento de criação decide se um produto é atrativo comercialmente? Existe algum tipo de comitê para esta tomada de decisão?</p>
d) Verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma nova coleção e disponibilizar aos consumidores.	<p>23) Quantas coleções estão sendo desenvolvidas por estação para os diferentes mercados?</p> <p>24) A empresa está desenvolvendo produtos em tempo mais curto, e disponibilizando aos consumidores com a rapidez que os mercados de moda exigem? Se sim em que prazo?</p> <p>25) Como está a capacidade e qual o tempo de reação da equipe de criação ao se detectar uma nova tendência nos diferentes mercados?</p>

Quadro 2.5 – Os objetivos e as questões abordadas nos estudos de casos

IV – RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três partes, cada uma para abordar os estudos realizados com as empresas Arezzo, Ellus e Carmim. Em cada parte descreve-se o perfil de cada empresa, e em seguida apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas em cada uma das empresas. Inicialmente haviam sido pré-selecionadas as empresas Ellus, Arezzo e Carmen Steffens. Todas estas empresas atenderam a solicitação para entrevistas com os diretores comerciais e os responsáveis pelos departamentos de criação. No entanto, quando da entrevista na sede da empresa Carmen Steffens, na cidade de Franca-SP, ao serem apresentadas as questões ao diretor comercial da empresa, por intermédio da gerente do departamento de marketing, o mesmo se recusou a respondê-las, com a justificativa de serem segredos da empresa e que não poderia torná-los públicos. Com a mesma justificativa impediu também a entrevista com a responsável pelo departamento de criação da empresa.

A partir de então, foi estabelecido contato para solicitação de entrevistas com as empresas Carmim, Cia. Marítima, Rosa Chá, Osklen e Salinas. Apenas a Carmim atendeu a solicitação dentro do prazo possível para a execução do presente trabalho. A Cia. Marítima ofereceu uma data fora do prazo, e as outras empresas não responderam à solicitação.

4.1 AREZZO

A Arezzo foi fundada em 1972 pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, é a marca de maior destaque no varejo de calçados de moda femininos da América Latina. Seus produtos primam pela alta qualidade e pelo *design* contemporâneo e está sempre presente nos editoriais de moda das mais prestigiosas revistas, jornais e sites do Brasil. O foco da empresa é

tecnologia de ponta, pesquisa de novos produtos e satisfação dos seus consumidores. A consumidora-alvo da marca Arezzo é a mulher contemporânea, conhecedora de moda e ciente da importância da imagem no mundo atual (AREZZO, 2008).

Parte da produção é feita em uma indústria com 600 funcionários que produz 5000 pares por dia, o que equivale a 30% da produção da empresa. Já o restante da produção, ou seja os outros 70%, é contratada em empresas parceiras, todas localizadas na região de Campo Bom-RS. Cada um destes fornecedores é especializado na produção de um determinado tipo de produto. A rede de varejo da empresa abrange um total de 227 lojas, sendo 14 próprias e o restante opera pelo sistema de franquia, distribuídas em mais de 90 municípios em todos os estados brasileiros, e em mais 5 países.

A Arezzo faturou US\$ 400 milhões no ano passado, vendendo mais de 3 milhões de pares, sendo 15% do faturamento obtido com o mercado externo e 85% com o mercado interno. Em solo internacional, a Arezzo possui 14 lojas sob o sistema de franquia em Portugal, Venezuela, Paraguai, Colômbia, e China. As lojas na China foram abertas no ano de 2008, por meio de uma parceria com um grupo chinês. A marca Schutz é a outra marca de calçados do grupo da Arezzo, que atua no mercado nacional, mas é essencialmente exportadora, tem distribuidores varejistas e atacadistas no Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Inglaterra, Austrália, Japão, Israel, Emirados Árabes, Líbano, Rússia, África do Sul, Turquia, Colômbia, Argentina, Equador, Croácia, Uruguai, Peru, Jamaica, Aruba e Polônia.

Em 2007, a empresa anunciou uma parceria com o grupo chinês Prime Success que prevê a abertura de 300 lojas na China até o ano de 2016, também pelo sistema de franquia (CANÇADO, 2007), sendo que 5 já foram abertas no ano de 2008. Também no ano passado a

empresa se transformou em uma sociedade anônima, visando a uma escala de atuação mais agressiva nos mercados nacional e internacional. Em novembro de 2007, a Tarpon Investment Group, que apesar do nome é um grupo de investimento formado por investidores brasileiros, adquiriu 25% de participação acionária da Arezzo S/A. O objetivo da aquisição é lançar as bases para a criação de uma empresa ainda mais forte e arrojada, líder absoluta em nichos diferenciados do mercado de varejo de moda (AREZZO, 2008).

A entrevista se realizou no dia 30 de setembro de 2008, na sede da empresa em São Paulo, e durou em torno de duas horas. Foram entrevistados o vice-presidente da empresa, juntamente com a coordenadora da equipe de criação e estilo em São Paulo.

4.1.1 Benefícios da internacionalização

Nesta seção, abordaremos as questões formuladas aos entrevistados juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao primeiro objetivo específico que é **identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos da empresa.**

Ao discorrer sobre o processo de internacionalização da empresa, o entrevistado disse que primeiramente, há uma grande diferença entre uma empresa internacionalizada com operações efetivamente internacionais, e uma empresa que apenas exporta, apesar de que ao exportar, uma empresa também está se internacionalizando. Sendo assim, a empresa decidiu começar a exportar, porque ele tinha o sonho de um dia ver suas marcas sendo revendidas no exterior. Então, no ano de 2001, a empresa participou de sua primeira feira internacional nos Estados Unidos, com a marca Schutz, onde pôde perceber a excelente aceitação do seu produto junto a

compradores de diversos países. Nesta feira, iniciou um relacionamento comercial com uma grande empresa varejista canadense, que tem lojas em mais de 40 países, produzindo calçados com a marca desta empresa.

Num primeiro momento optou por esta estratégia, pois para vender com a marca Schutz, seria necessário um investimento muito alto em *marketing* no mercado americano e canadense, e a empresa, naquele momento, não estava disposta a fazê-lo. Esta operação, no seu início, chegou a representar 75% do faturamento da empresa com as exportações, e foi fundamental para permitir obter ganhos de escala e produtividade. A empresa canadense comprava grandes volumes de um mesmo produto, e ainda mais importante, esta operação permitiu que a empresa desenvolvesse o conhecimento técnico e operacional necessário para consolidar o processo de exportação, o que responde à terceira questão proposta.

O entrevistado disse que a empresa é hoje, um dos maiores exportadores de moda com marca própria do país, tanto com a marca Arezzo quanto com a marca Schutz. Em 2005 iniciou o processo de internacionalização da marca Arezzo, operando em 5 países com 14 lojas franqueadas. No ano de 2009, a empresa espera estar operando com 25 franquias internacionais, priorizando os mercados da América do Sul, Portugal e Espanha, além da parceria com o grupo chinês Prime Success, que já têm 5 lojas em funcionamento e prevê a implantação de 300 lojas até 2016. O nicho de mercado que a empresa foca no exterior é o mesmo que a marca foca no Brasil, ou seja, o segmento top de linha do mercado (CANÇADO, 2007). A intenção da empresa é tornar a marca Arezzo, uma marca internacional com presença em mais de 30 países nos próximos 10 anos, internacionalizando a operação de franquia das lojas da marca.

No entanto, é intenção da empresa entrar no mercado norte-americano com lojas próprias e não com o sistema de franquias. Para isso a empresa contratou duas empresas de consultoria, uma nos Estados Unidos e outra na Inglaterra, que são especializadas em expansão de varejo internacional. Com a marca Schutz, a intenção é que a marca continue sendo somente exportadora. Atualmente só com esta marca, a empresa exporta 500 mil pares por ano, para mais de 40 países. Já a Arezzo exporta apenas para as suas lojas franqueadas, e as vendas para o mercado externo com as duas marcas representam 15% do faturamento bruto da empresa.

Ao ser questionado se a internacionalização propiciou acesso a novos fornecedores, o entrevistado disse que ainda não, mas que com a associação com a empresa chinesa que prevê a abertura de 300 lojas até 2016, haverá até o ano de 2010, a necessidade de contratar fornecedores chineses. No momento todos os calçados vendidos nas 5 lojas já implantadas na China são exportados do Brasil, apesar de, o tempo de transporte até a China e de nacionalização dos produtos ser de 8 semanas. Segundo ele, a China é o maior produtor mundial e atualmente o nível de qualidade do produto fabricado lá é excelente. Além disso, os produtores chineses de calçados fabricam para as principais marcas internacionais. Portanto há uma tendência natural de se produzir lá uma parte do que será comercializado naquele país, e se o preço for conveniente, produzir lá e exportar para o Brasil e para as outras franquias internacionais.

Se a internacionalização propiciou uma maior capacitação às equipes de criação, o entrevistado disse que agora a equipe de criação da empresa tem de lançar suas coleções no mesmo instante em que as marcas internacionais lançam suas coleções, devido exatamente à existência das franquias internacionais da Arezzo e também à exigência dos clientes internacionais da marca Schutz.

Ao contrário da maioria das empresas brasileiras de moda que se inspiram nos lançamentos das marcas européias, americanas e japonesas para então lançar aqui, as equipes de criação e estilo da Arezzo e da Schutz pesquisam nas feiras internacionais de tendências das matérias-primas (*Premiere Vision* em Paris-França e *Línea Pelle* em Bolonha e *Antiprima* que ocorre em março e setembro em Milão na Itália). Lá junto aos fornecedores mundiais de matéria-prima, se pesquisam as cores, novos materiais e as tendências principais, que formarão a base da cartela de cores e dos *looks* das coleções, sem deixar de lado a pesquisa nas ruas, em *sites* internacionais de tendências e nos *bureaux* de estilo especializados.

Com isto, a empresa tem acompanhado os lançamentos internacionais, não estando mais defasada em relação às marcas mundiais, o que tem possibilitado à empresa ser bem sucedida em todos os mercados onde possui franquia. Para finalizar a primeira parte da entrevista, o entrevistado disse que 75% do capital da empresa é familiar, e que 25% foi vendido a um fundo de investimento, mas que a gestão da empresa ainda é feita por ele e por seu pai, fundador da empresa. Um ponto importante que o entrevistado fez questão de ressaltar é que todas as decisões que visam o crescimento da empresa nos mercados internacionais, principalmente com a rede de franquias da marca Arezzo, são decisões bem pensadas e bastante solidificadas, pois a empresa não quer ter nenhum tipo de insucesso ou ter a imagem de empresa aventureira no mercado internacional.

4.1.2 Integração da equipe de criação com a cadeia produtiva

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao segundo objetivo

específico que é **analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes da cadeia produtiva.**

Com relação às etapas do desenvolvimento de produtos, segundo a própria empresa, geralmente a equipe de criação trabalha com uma antecedência de 6 meses, antes de o produto estar disponível no varejo. A equipe de criação, que está baseada em São Paulo, pesquisa as macro-tendências e as influências comportamentais sem definir produtos ou modelos. Paralelamente, a equipe de criação que está baseada em Campo Bom-RS, viaja para pesquisar nas feiras internacionais de matéria-prima. Após as pesquisas das macro-tendências efetuadas nas feiras internacionais de matéria-prima, nos *sites* internacionais e revistas internacionais de moda e nos *bureaux* de estilo especializados, juntamente com as informações pesquisadas pela equipe de criação de São Paulo, se definem os diversos tipos de construções, ou seja, os diversos tipos de solados ou bases que serão usados naquela coleção. Em seguida, determinam-se quantos modelos serão criados para cada tipo de solado ou construção, baseado em históricos de vendas, mas sempre deixando espaço para modelos novos, lançadores de moda, onde se prevê que tais modelos serão o *hit* da coleção e consequentemente da estação. Em seguida se definem as cores e o percentual que cada cor terá na coleção. Em cima desta base já definida, aplicam-se as tendências estudadas e percebidas através das pesquisas de moda.

A criação e desenvolvimento de produtos é totalmente desenvolvida aqui no Brasil, mas existe uma estilista que presta serviços como consultora de moda, que mora permanentemente na Itália e vem 6 vezes por ano ao Brasil, sempre trazendo as últimas inovações dos curtumes italianos, já que ela mora na região de Marchi, que é um importante pólo da indústria coureiro-calçadista italiana.

Sobre a integração em toda a cadeia produtiva para a concepção de novos produtos, o entrevistado disse que a integração é total, haja vista que, todos os fornecedores da empresa, curtumes e fabricantes, estão localizados na cidade de Campo Bom-RS, o que facilita a logística da empresa e o controle de qualidade. Cada fornecedor é especializado na produção de um determinado tipo de produto. A empresa tem em média 20 fornecedores, mas nos meses em que a entrega é maior, pode chegar a 50, sendo que alguns chegam a produzir metade de sua produção, exclusivamente para a empresa. Esta integração total se dá com a empresa dominando toda a cadeia para trás, especialmente os fornecedores formados pelas indústrias calçadistas, fazendo com que sigam as especificações determinadas pela Arezzo.

Mas a empresa também possui a sua fábrica, que tem 600 funcionários e produz 5000 pares por dia, e isto corresponde a 30% em número de pares do que a empresa comercializa. A empresa faz uma interligação com todos os seus fornecedores, para que haja uma padronização do material e consequentemente do produto final. Ao desenvolver um produto, determina-se a matéria-prima que será usada no produto. Também se determina o fabricante desta matéria-prima, e em seguida confeccionam-se todas as amostras. Paralelamente se seleciona, com base no tipo de produto, a empresa ou as empresas que irão produzi-lo. As empresas selecionadas têm obrigatoriamente de adquirir a matéria-prima do fabricante que foi determinado, para não haver risco de uma falta de padronização no produto final. Quando o produto é disponibilizado aos compradores das franquias, lojas multimarcas e compradores internacionais, já se sabe naquele momento, qual o curtume que irá fornecer a matéria-prima, quem irá produzir, quanto será o preço e quando será entregue.

Ao ser questionado, se seus fornecedores e parceiros estão em constante processo de inovação, o entrevistado disse que os curtumes brasileiros estão evoluindo bastante, pois estão

investindo em tecnologia e com isto, estão em um nível muito próximo dos melhores curtumes do mundo, que são os curtumes italianos. Inclusive três curtumes brasileiros, que são seus fornecedores, fizeram associações com curtumes italianos, e muitos curtumes brasileiros já estão presentes nas feiras internacionais de matéria-prima, como a *Premiere Vision* que se realiza em Paris na França, onde todos os produtores de calçados mundiais vêm pesquisar tendências e novos materiais. Já com os fornecedores e fabricantes de calçados, as inovações são mais raras, pois a empresa prefere trabalhar com fabricantes pequenos em que os donos trabalham no “chão da fábrica”, em que estes donos não tenham que se preocupar com desenvolvimento de produtos nem em possuir canais de comercialização para escoar sua produção, pois se fossem fabricantes maiores o custo do produto seria maior e inviabilizaria a produção.

Sobre a equipe de criação e desenvolvimento de produto, o entrevistado disse que a empresa prioriza totalmente este setor da empresa. Atualmente, de acordo com informações da própria Arezzo, 7% do faturamento bruto da empresa é investido em pesquisa e desenvolvimento de produto. Uma equipe de criação e desenvolvimento de produto está baseada na cidade de Campo Bom-RS e possui mais de 40 pessoas, sendo 12 estilistas, além da estilista que mora na Itália. Junto com a equipe trabalham mais 150 pessoas confeccionando protótipos e as amostras que serão utilizadas pelos fornecedores e pelas equipes de vendas.

A empresa montou também uma outra equipe de criação, que ele denominou de um “*Bureau de estilo*”, em São Paulo com 7 estilistas, não vinculados a nenhuma das marcas da empresa. Esta equipe tem liberdade para criar e inovar em cima de tendências que são observadas nas pessoas, nas ruas, ou então trabalha a criação a partir de temas propostos, além de pesquisar as macro-tendências para a equipe estabelecida em Campo Bom-RS. Esta foi, segundo o

executivo entrevistado, a principal alteração na equipe de criação decorrente da internacionalização da empresa. Todas as estilistas das equipes de criação têm formação superior em moda, *design*, ou artes plásticas, sendo que três tem formação técnica em uma grande escola técnica italiana de criação, construção e modelagem de sapatos. Mas na opinião do entrevistado, o melhor treinamento e capacitação para a equipe de criação, é poder proporcionar viagens para as feiras internacionais de tendências, para centros internacionais de moda e para lugares inusitados como Ibiza, por exemplo, onde as pessoas têm um estilo comportamental diferenciado e interessante.

4.1.3 Segmentação de produtos e influência das tendências internacionais na criação

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao terceiro objetivo específico que é **investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.**

Em resposta à questão, se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados para os diferentes mercados, o entrevistado disse que o produto da empresa é um produto global, e que não desenvolve nenhum tipo de produto especialmente para nenhum mercado ou cliente que a empresa atenda. É o mesmo tipo de produto e modelagem para todos os mercados. O que ocorre com frequência é que as quantidades vendidas por numeração são diferentes, pois algumas regiões ou países compram números menores e outras regiões ou países compram números maiores.

Sobre se as tendências internacionais influenciam as equipes de criação, ele disse que as tendências são antecipadas e fornecidas pelos grandes fornecedores internacionais de matéria-prima, como curtumes, fabricantes de acessórios metálicos como enfeites ou fivelas, nas grandes feiras internacionais de tendências de matéria-prima (*Premier Vision* em Paris, *Línea Pelle* em Bolonha, *AntiPrima* em Milão). Todas as estilistas das equipes de criação visitam essas feiras que ocorrem duas vezes por ano. Nestas feiras as empresas fornecedoras de matéria-prima apresentam as mais recentes inovações tecnológicas em produtos e acabamentos através de suas equipes de criação e desenvolvimento de produtos em apresentações didáticas. Segundo o entrevistado, os fornecedores internacionais de matéria-prima ditam as tendências de moda para os fabricantes e marcas internacionais de roupas e calçados. Além das viagens para as feiras internacionais, as estilistas das equipes de criação viajam a cada dois meses para diversas partes do mundo para observar comportamentos e tendências nas ruas. Para complementar, buscam todas as informações necessárias através de pesquisas em sites internacionais de tendências, revistas internacionais e *bureaux* especializados em moda.

Quando perguntado se existe antecipação de tendências nos lançamentos para os diferentes mercados, o entrevistado disse que a empresa não antecipa tendências, já que a empresa acompanha os lançamentos internacionais, diferentemente da maioria das empresas brasileiras. Para exemplificar, ele disse que a primeira coleção de inverno 2009, será lançada em novembro de 2008 aos compradores brasileiros e compradores dos outros países da América do Sul, e será a mesma coleção que será disponibilizada aos compradores dos países do Hemisfério Norte em fevereiro de 2009. Neste mesmo mês de fevereiro de 2009, começam as entregas para o Brasil e países da América do Sul, enquanto que as entregas para os países

do Hemisfério Norte ocorrerão a partir de julho de 2009 para a estação outono-inverno 2009/2010.

Sobre o relacionamento dinâmico com o mercado, a empresa possui um sistema que está implantado nas lojas próprias, que informa o giro de cada produto por categoria, bem como as cores e os tamanhos que vendem mais. Antes do início do desenvolvimento de cada coleção, os gerentes regionais de vendas e os gerentes de franquias e lojas próprias fazem suas solicitações, em que informam, na opinião deles, quais produtos não podem faltar na coleção, ou quais cores são mais comerciais. Mas estas informações são colhidas antes de começar o processo de desenvolvimento de produtos, pois durante o processo não se permitem mais interferências da área comercial da empresa, pois segundo ele, se elas ocorrerem, o processo de desenvolvimento de produtos não flui. Com relação ao relacionamento entre as equipes de criação e o departamento de marketing, há uma total integração, pois toda a campanha, a comunicação e a ambientação das lojas e dos *showrooms*, acompanham o tema e o estilo proposto pela equipe de criação, e são trocados três vezes por ano.

Ao ser questionado sobre quem tinha a palavra final decidindo se um produto vai para a coleção ou não, ou seja, se o produto é atrativo comercialmente e será produzida a amostra e disponibilizado aos compradores, o entrevistado disse que a decisão é dele e do seu pai, que é presidente da empresa, e que disso eles não abrem mão. Da mesma forma, alterações de última hora nos modelos são decididas pelos dois, junto à equipe de criação. Esta decisão do tipo passa ou não passa, ocorre em geral, após a concepção do protótipo e antes da fabricação das amostras.

4.1.4 Tempo de criação de uma coleção

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao quarto objetivo específico que é **verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma coleção e disponibilizar aos consumidores.**

Ao ser questionado sobre quantas coleções estão sendo desenvolvidas por estação, o entrevistado disse que são 5 grandes coleções sendo 2 na estação de inverno, e 3 na estação de verão, além de 2 ou 3 mini-coleções que são desenvolvidas durante uma estação, dentro de um calendário já previamente estabelecido. Estas mini-coleções são desenvolvidas a partir de um tema e a criação é necessariamente mais rápida, pois ela é feita dentro da própria estação, baseada em tendências observadas nas ruas ou até em *hits* da própria coleção. Em cada coleção somando-se as duas marcas da empresa, são desenvolvidos 400 modelos por coleção e 80 modelos por mini-coleção.

Sobre se a empresa está desenvolvendo produtos em prazo mais curto e disponibilizando aos consumidores mais rapidamente, ele disse que estas mini-coleções têm exatamente esta função de responder ao mercado de uma forma mais imediata, tanto é que, o prazo desde o início da concepção dos produtos das mini-coleções até a entrega nas lojas é de 6 semanas, enquanto que o tempo de concepção de produtos de uma coleção normal até disponibilizar aos consumidores é de 6 meses.

4.2 ELLUS

A Ellus é uma das mais importantes e inovadoras empresas de moda *jeanswear* do Brasil. Fundada em 1972, por Nelson Alvarenga, na cidade de São Paulo, onde tem sua sede

administrativa. Desde o seu início, a empresa focou o público jovem como alvo, e ao longo deste período, ela foi responsável pela introdução no mercado brasileiro de vários produtos inovadores tais como o jeans lavado à pedra, ou *stone-washed*, além de realizar ousados desfiles e campanhas publicitárias. A empresa nunca possuiu uma unidade fabril para fabricar qualquer um de seus produtos, como também jamais produziu para outras marcas em sua história, tanto no mercado interno como no mercado externo. Todos os produtos são produzidos por empresas contratadas e a Ellus se caracteriza por ser uma empresa de criação, desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas. Hoje a Ellus possui 70 lojas no Brasil sendo 35 lojas próprias e 35 lojas franqueadas, além de revender os seus produtos para mais de 800 lojas multimarcas. Nas suas operações internacionais, a Ellus possui franquias em Angola, Emirados Árabes, Japão, Suíça e Chile, além de licenciar sua marca também no Chile. Revende também seus produtos em importantes lojas de departamento nas principais capitais européias. Atualmente, 5% do seu faturamento vêm de vendas realizadas para o mercado externo. No segundo semestre do ano de 2007, foi anunciada uma operação em que os fundadores originais da empresa venderam metade do capital da empresa, se associando ao fundo de investimentos PCP administrado pelo Fundo Pactual, para formar um grupo de moda de nome In Brands. Este grupo está administrando a Ellus atualmente e está adquirindo outras marcas de moda. Sua intenção é internacionalizar ainda mais as operações da empresa e se tornar o maior grupo de moda brasileiro.

A entrevista se realizou no dia 03 de dezembro de 2008, na sede da empresa em São Paulo, e durou em torno de duas horas. Foram entrevistados o diretor comercial da empresa, e em seguida a gerente de criação e estilo.

4.2.1. Benefícios da internacionalização

Nesta seção, abordaremos as questões formuladas ao entrevistado juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao primeiro objetivo específico que é **identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos da empresa.**

Ao discorrer sobre a empresa e seu processo de internacionalização, o entrevistado disse que a empresa foi a primeira a inovar no mercado brasileiro, no segmento *jeanswear*. Desde a década de 80, a Ellus consolidou sua marca no mercado interno e sempre manteve durante todo este período, o crescimento de sua participação no mercado e seu prestígio. O mercado interno brasileiro é muito complexo e muito grande, com muitas diferenças regionais, requerendo uma energia e uma atenção da empresa de forma constante. Ao mesmo tempo, o mercado de moda é bastante volátil e da mesma forma que muitas marcas aparecem, se tornam as marcas do momento, muitas marcas desaparecem do mercado. Mas a empresa, em muitos momentos, não conseguia dar a atenção que o mercado externo merecia, pois tinha de concentrar todas as suas forças para acompanhar o crescimento e para manter sua posição de liderança no mercado interno.

Mas o processo de internacionalização da empresa começou em 1983, no Chile, com a abertura da primeira loja em parceria com um sócio local. Em 1986, a Ellus possuía 3 lojas no Chile com este mesmo sócio, e todos os produtos eram exportados do Brasil, quando foi surpreendida por uma decisão do governo militar chileno, na época, que inviabilizava as importações brasileiras de produtos de vestuário. A empresa então, vendeu sua participação nas 3 lojas para o sócio local, e licenciou sua marca para o mesmo produzir e comercializar internamente. De lá para cá, a empresa licenciada se consolidou no mercado chileno, e ao contrário da Ellus no Brasil, montou uma fábrica para produzir os produtos comercializados

no Chile. A partir de então, a Ellus passou a enviar todo o mostruário da coleção, para que lá, os licenciados reproduzissem e fabricassem os produtos. Com a queda do regime militar, e a instalação de uma política liberal comercial por parte do Chile, a Ellus voltou a exportar para a licenciada chilena a partir do início da década de 90, permitindo também a abertura de lojas franqueadas.

Mas a globalização e as possibilidades de se produzir em qualquer lugar do mundo, possibilitaram a licenciada chilena possuir fornecedores nos países asiáticos que fabricam com a marca Ellus, além de importar produtos Ellus do Brasil e de produzir internamente. Hoje 60% do que é comercializado no Chile é produzido pela própria licenciada, 30% é importado dos países asiáticos, e 10% é importado do Brasil. Os produtos importados do Brasil são especificamente produtos de maior valor agregado com tecidos e acabamentos mais nobres, e o licenciado chileno distribui o produto em 5 lojas franqueadas Ellus, grandes lojas de departamento, e lojas multimarcas chilenas. Cerca de 80% dos produtos comercializados no Chile, são reproduzidos a partir do mostruário enviado pela matriz. O restante é criado localmente, mas com a supervisão e a aprovação da equipe de criação e desenvolvimento de produtos da Ellus, que também fiscaliza se todas as especificações exigidas na fabricação dos produtos, desde a qualidade dos tecidos utilizados, passando pela confecção e pelo acabamento estão sendo cumpridas.

Com relação ao estágio atual de internacionalização da empresa, o entrevistado disse que a internacionalização se incrementou nos últimos 5 anos, principalmente pela visibilidade proporcionada pelo São Paulo *Fashion Week*, e a estruturação do processo de internacionalização da empresa. Até então, só haviam alguns clientes esporádicos e a operação no Chile. Esta estruturação envolve ter um calendário de produção específico para

os produtos destinados ao mercado externo, haja vista a diferença nas estações climáticas. As datas de lançamento de coleções também não são as mesmas, pois o inverno de 2009 é comercializado para o mercado brasileiro entre novembro de 2008 e janeiro de 2009. Para o mercado externo formado pelos países do Hemisfério Norte, estes produtos são comercializados em fevereiro e março de 2009. A produção e entrega para o mercado interno desta mesma coleção ocorre de fevereiro a junho de 2009, e a produção e entrega para o mercado externo dos países do Hemisfério Norte ocorre entre os meses de agosto e setembro de 2009. Para os países da América do Sul, e demais países do Hemisfério Sul, o calendário é o mesmo do mercado brasileiro.

Na opinião do entrevistado este é o problema principal a ser enfrentado, pois como os momentos de produção são diferentes, quando se vai produzir para o mercado externo, os volumes vendidos ainda não alcançam o mínimo necessário para a produção, o que a inviabiliza economicamente. Mesmo assim, a Ellus produz estas quantidades pequenas com prejuízo, para honrar os compromissos assumidos e não perder os mercados que estão sendo conquistados.

Para penetrar no mercado externo, além do processo de licenciamento no Chile, a empresa utiliza distribuidores para comercializarem seus produtos. Com cada distribuidor é feito um contrato que dura no mínimo 3 anos, e este distribuidor é obrigado a adquirir uma determinada quantidade de peças, estipulada no contrato. Estas peças serão comercializadas junto a varejistas multimarcas, e o ganho do distribuidor é uma margem de lucro a partir do preço pago à Ellus. O distribuidor também se responsabiliza pela divulgação da marca nos mercados onde atua e pelos gastos decorrentes. Também se responsabiliza por todo o processo de exportação e de nacionalização nos países importadores. Obviamente que o preço

pago à Ellus pelo distribuidor é um preço mais baixo, e que permite ao distribuidor embutir todos esses custos e ainda conseguir revender para varejistas.

Há cinco anos atrás, a empresa possuía 6 distribuidores em todo o continente europeu, localizados em Portugal, Espanha, Bélgica, França, Alemanha e Grécia. Esses distribuidores cobriam 16 países da Europa, sendo que cada um tinha sua respectiva área de atuação, além de mais um distribuidor nos Estados Unidos que atendia também o Canadá. Os países do Sul da Europa, incluindo a região do Mediterrâneo, foram os países em que o processo de internacionalização foi mais bem sucedido. Naquele momento, disse o entrevistado, a marca Ellus estava muito bem posicionada, pois foram selecionados pelos distribuidores as melhores lojas multimarcas em cada região. A intenção da empresa era ter no máximo 15 lojas multimarcas vendendo o produto Ellus em cada país. Os produtos tinham uma excelente aceitação, principalmente os produtos diferenciados da linha que a empresa chama de “*limited*”. Estes produtos se caracterizam por serem produzidos com tecidos diferenciados e mais nobres, têm um acabamento feito à mão, que é muito valorizado pelo consumidor europeu, e o preço do produto era 30 % mais barato que o das marcas européias concorrentes. O *jeanswear* da Ellus também era muito bem aceito, inclusive na época, era a segunda marca mais vendida num importante *magazine* francês (*Galleries Lafayette*), mesmo estando no mesmo patamar de preço que outras marcas internacionais.

Mas com a valorização da moeda brasileira, os produtos se tornaram muito caros e inviabilizaram o crescimento do processo de internacionalização da empresa, havendo uma diminuição no volume comercializado ao mercado externo nos últimos anos. A empresa se deparou com o dilema de continuar produzindo para o mercado externo com prejuízo e prejudicar a saúde financeira, ou apenas vender para os que pagassem o preço proposto e

acima do mercado. Acabou optando pela segunda alternativa, preservando a lucratividade em todas as operações. Mesmo assim, com todos estes problemas, a empresa mantém franquias internacionais em Tóquio no Japão, na Suíça, em Dubai nos Emirados Árabes, em Angola, e no Chile, que comprem os mesmos produtos oferecidos aos franqueados e lojistas multimarcas brasileiros, além de ter mantido ativos neste período, cerca de 30 clientes espalhados pela Europa e Ásia.

Mas paralelamente a isto, a empresa começou a pensar em contratar fornecedores nos países asiáticos como fazem as grandes marcas internacionais, com intuito de baixar os preços de seus produtos tanto para o mercado externo, e aí sim retomar o caminho de internacionalização da marca de uma forma mais agressiva, quanto para o mercado interno. Para isso contratou uma pessoa, que tem a função de garimpar não só nos países asiáticos, mas em qualquer lugar do mundo, fornecedores que tenham condições de produzir com qualidade e com preço competitivo, qualquer tipo de produto que a Ellus comercialize para o mercado externo ou interno. Essa pessoa faz a prospecção e realiza o desenvolvimento de produtos junto a novos fornecedores fora do Brasil, conforme as solicitações do departamento de criação. Segundo o entrevistado foi o processo de internacionalização da empresa que a motivou a ir atrás de novos fornecedores internacionais. Hoje a Ellus importa destes fornecedores, camisas masculinas de tecido, camisas modelo pólo, casacos, moletoms e blusas femininas em tecido sintético, para distribuir tanto no mercado externo, quanto no mercado interno. Cerca de 20% dos produtos ofertados pela Ellus aos diversos mercados, são fabricados fora do Brasil.

O entrevistado disse que a Ellus está diante de um novo quadro, pois com a marca Ellus não pretende expandir mais no Brasil, e pelo contrário até pretende reduzir o número de clientes

multimarcas, fazendo uma seleção mais rigorosa destes pontos de venda. Como fatores que possibilitarão planejar uma estratégia mais agressiva de penetração nos principais mercados internacionais até o ano de 2010, ele citou a contratação de fornecedores internacionais, ampliando as possibilidades de produção de produtos com qualidade e preço competitivo e a desvalorização da moeda brasileira, que está num patamar que possibilita a distribuição lucrativa de seus produtos no mercado externo. A empresa planeja também uma parceria societária com um grande distribuidor europeu, e assim participar do dia-a-dia deste mercado de uma forma mais próxima, mais presente e mais rápida. Em 5 anos a intenção da empresa é que o mercado externo represente 30% do faturamento da empresa.

Segundo o entrevistado, o grupo formado pela empresa está num momento mais maduro até mesmo porque se tornou uma empresa de sociedade anônima, apesar de não ter ainda suas ações negociadas em bolsa. Mas a administração da empresa é profissionalizada, e a intenção é de se tornar o maior grupo de moda do país. A empresa lançou uma segunda marca há 2 anos atrás, a Second Floor, e adquiriu outras marcas para fazerem parte da empresa, como Alexandre Herchcovitch e Isabela Capeto, que também já estão se internacionalizando, além de ter adquirido o principal evento de moda do país o São Paulo *Fashion Week*.

4.2.2 Integração da equipe de criação com a cadeia produtiva

Nesta seção abordaremos as questões formuladas à entrevistada juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao segundo objetivo específico que é **analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes da cadeia produtiva.**

Com relação à sequência de etapas do processo de desenvolvimento de produtos, a entrevistada disse que o desenvolvimento de produtos de moda não é especificamente uma sequência de etapas separadas, pois muitas delas se sobrepõem. O começo de desenvolvimento de uma coleção é pautado primeiramente por desejos de tema, cores e texturas que estão na mente das estilistas da equipe. Segundo a entrevistada, isto faz parte do talento criativo de cada uma e da equipe como um todo, e não dá para descrever este processo de uma forma objetiva. No entanto, para confirmar e amarrar estes pensamentos criativos, a equipe realiza pesquisas em *bureaux* de estilo, que na verdade são *sites* especializados em moda, com acesso através de assinatura. Nestes *sites*, pesquisam tendências de moda e comportamento, itens-chave que serão obrigatórios dentro de uma coleção, *visual-merchandising*, últimos desfiles internacionais e cobertura das últimas feiras internacionais.

Mas a equipe de criação também viaja para o exterior duas vezes ao ano. Uma parte da equipe viaja para visitar e pesquisar nas principais feiras internacionais de matéria-prima, *Premiere Vision* e *TexWorld* em Paris, e também a principal feira internacional de marcas de *jeanswear*, a *Bread and Butter*, em Barcelona. A outra parte da equipe viaja para pesquisar nas ruas de cidades como Nova York, Londres, Paris, Milão e Tóquio. Existe também um trabalho de pesquisa nestas cidades, em livrarias e brechós. Tudo isto para confirmar, adaptar e amarrar os desejos criativos manifestados quando do início do desenvolvimento da coleção às informações obtidas em todos estes canais descritos, pois pode ser que o que tenha sido pensado ou criado a princípio pela equipe, não corresponda ao que está acontecendo como tendência atual e há uma necessidade de adaptação e de coerência. A coleção também tem de ser comercial e coordenada, pois estará colocada dentro de uma loja, e não pode demonstrar que são produtos que não são coordenados, ou que estejam fora de um contexto atual ou futuro de moda.

Definidos os temas, as texturas e as cores que serão usados, definem-se em seguida as formas ou silhuetas, e começam a ser pesquisados os fornecedores de matéria-prima nacionais e internacionais. Paralelamente se iniciam os trabalhos de desenho dos modelos que servirão de montagem para os protótipos. Muitas vezes os protótipos são montados com os tecidos que se tem a mão, e não com os tecidos que serão efetivamente usados na coleção. São desenvolvidos aproximadamente 650 modelos só na parte de vestuário para a marca Ellus, e todas as etapas são desenvolvidas de forma centralizada dentro da empresa, inclusive a outra marca da empresa, a Second Floor e as marcas que foram adquiridas, Alexandre Herchcovitch e Isabela Capeto. Bolsas, calçados e acessórios também são desenhados dentro da empresa, mas o primeiro protótipo é confeccionado dentro da empresa fornecedora contratada para produzi-lo.

Em resposta às questões relacionadas à integração com a cadeia produtiva e o relacionamento com os fornecedores, a entrevistada disse que o relacionamento com os fornecedores de matéria-prima é uma via de duas mãos, já que os fornecedores, tanto de tecidos nacionais quanto os de tecidos importados, trazem sua linha de produtos que podem ser selecionados, como também levam sugestões de tecidos para serem desenvolvidos com exclusividade, especialmente os desenhos de estamparia que são todos desenvolvidos pela equipe de criação. Já a integração com os fornecedores que irão confeccionar os produtos, se inicia a partir do momento em que o protótipo está pronto. Este é o momento em que os fornecedores podem sugerir pequenas alterações nos produtos, para adequar a produção e ter um custo mais baixo, ou até mesmo viabilizar a produção.

Na opinião da entrevistada, as empresas de tecido, especialmente as fabricantes brasileiras de tecido índigo, matéria-prima utilizada para confeccionar calças *jeans*, estão entre as melhores

do mundo e não ficam devendo nada em relação às fabricantes localizadas em outros países. Estas empresas estão em constante processo de experimentações e inovações, o que ocorre também com as lavanderias, empresas que fazem o acabamento de toda a linha *jeanswear* da empresa. Tecidos mais finos e de materiais sintéticos são, em sua maioria, importados.

A equipe de criação, somente da Ellus, conta com 20 estilistas, todas com curso superior em moda. A equipe conta também com o apoio de outras pessoas que pesquisam os fornecedores de tecidos e aviamentos, e que são pessoas formadas em outra área, mas com uma especialização em moda. Estas pessoas filtram as amostras dos fornecedores e fazem o trabalho de mediação entre a equipe de estilo propriamente dita e os fornecedores. Para finalizar, esta parte da entrevista, a entrevistada disse que não houve nenhuma alteração na equipe de criação motivada pela internacionalização da Ellus, e sim, houve a contratação de novas equipes para atender a marca Second Floor, e as marcas que foram adquiridas pela empresa.

4.2.3 Segmentação de produtos e influência das tendências internacionais na criação

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao terceiro objetivo específico que é **investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.**

Segunda a diretora de criação, a coleção é desenvolvida para todos os tipos de mercado, e não especificamente para um mercado. Quando a equipe cria um produto é para atender um

consumidor que esteja na Europa, no Nordeste do Brasil, no Sul do Brasil ou em Tóquio. A coleção é internacional, e alguns produtos estão à frente do que o mercado brasileiro está demandando ou solicitando, pois a marca segue as tendências internacionais. Por se antecipar, nem sempre é compreendido pelos consumidores no mercado brasileiro.

Para o mercado internacional, de uma coleção de 800 itens, é feita uma seleção e se disponibiliza ao mercado externo, apenas aquelas peças que antecipam tendências futuras e as peças mais atuais. Peças de tendências passadas, apesar de ainda atuais no mercado brasileiro, não são oferecidas aos compradores internacionais. Por isso, segundo a entrevistada, a coleção oferecida aos mercados internacionais é sempre atual. Mas há um questionamento constante na equipe de criação, para se prever se uma determinada forma, cor ou textura ainda será desejável para o consumidor, daqui a um determinado período que pode ser de até 18 meses.

Sobre se existe antecipação de tendências, a entrevistada disse que a coleção é equilibrada, com peças que antecipam tendências, mas a maioria das peças reflete a tendência atual, pela razão já citada acima, de que ao fazer uma coleção que seja em sua maioria, ou exclusivamente, de peças de tendências futuras, a marca corre o risco de não ser bem aceito pelo consumidor brasileiro. Segundo a entrevistada, na maioria das situações, o consumidor brasileiro ainda tem uma mente de habitante de país colonizado, e que só passa a consumir um produto de moda inovador e ousado, depois que viu acontecer nos países centrais.

Sobre as informações que vêm do mercado por meio da área comercial da empresa, ela disse que é necessário filtrar estas informações e analisar com equilíbrio, pois podem ser informações que já estão desatualizadas, uma vez que o segmento de moda é muito dinâmico. Segundo a entrevistada estas informações são importantes, mas refletem um olhar para trás,

como um espelho retrovisor de um automóvel. As informações são coletadas dos representantes comerciais que atendem lojas multimarcas, dos gerentes de lojas próprias e de lojas franqueadas, havendo uma integração total entre o departamento comercial e o de criação. As informações são analisadas e mescladas com a visão de futuro, de olhar para frente, que a equipe de criação tem. Pode ser que algum produto de uma coleção anterior, que foi bem vendido, seja repetido em uma nova coleção ou não, dependendo do ponto de vista da equipe de criação, que pode entender que o momento deste produto já passou.

Sobre se existe um comitê para decidir se um determinado produto vai fazer parte do mostruário de uma coleção, a entrevistada disse que a equipe de criação se subdivide em equipes menores, sendo cada uma responsável pela criação de uma determinada linha de produto. Cada equipe vai desenvolvendo sua linha sob a supervisão da diretora de criação. Depois que os protótipos estão prontos, cada equipe se reúne com a diretora de criação para decidir se o produto é atrativo comercialmente, e se segue o estilo da marca. A decisão é conjunta, no entanto, quem dá a palavra final é a diretora de criação.

4.2.4 Tempo de criação de uma coleção

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao quarto objetivo específico que é **verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma coleção e disponibilizar aos consumidores.**

Sobre o número de coleções que são desenvolvidas, ela disse que são 2 coleções anuais para cada marca da empresa, e que a empresa, durante uma coleção, lança produtos que a equipe

de criação detecta que, ou faltaram na coleção normal, ou então surgiu como uma nova tendência momentânea. Esses produtos, que ela chamou de “cortes especiais”, normalmente são disponibilizados nas lojas em todo o país no prazo máximo de 30 dias, contados da data em que houve a concepção do produto e a decisão de produzi-lo. Mas estes cortes especiais não atendem ao mercado externo, atendendo somente o mercado interno.

4.3 CARMIM

A Carmim foi fundada em 1982 na cidade de São Paulo, onde tem sua sede e duas lojas próprias de varejo. A marca se caracteriza por ser especializada em *jeanswear*, e seus produtos se caracterizam por serem extremamente elaborados, estando posicionada entre as marcas nacionais mais caras do mercado. Por isso, os principais concorrentes da Carmim no mercado interno são as marcas internacionais. A empresa prioriza o atendimento aos seus 850 clientes multimarcas espalhados pelo Brasil, e suas lojas de varejo refletem a imagem da marca com uma atmosfera luxuosa, estando em total coordenação com os produtos expostos.

A entrevista se realizou no dia 03 de dezembro de 2008 com o diretor de *marketing*, na sede da empresa em São Paulo, e durou em torno de uma hora.

4.3.1 Benefícios da internacionalização

Nesta seção, abordaremos as questões formuladas aos entrevistados juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao primeiro objetivo específico que é **identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos da empresa.**

Ao discorrer sobre a empresa, o entrevistado disse que o processo de internacionalização da empresa começou há 5 anos atrás, quando a empresa decidiu expor seus produtos no Salão de *Pret-à-Porter* de Paris. Durante dois anos seguidos, em quatro edições desta importante feira de moda européia, a Carmim esteve presente. A decisão de exportar, se deveu ao fato da direção da empresa acreditar que o produto que comercializa, seria bem aceito no mercado europeu. Segundo o entrevistado, o perfil do produto é global, de ótima qualidade, e o consumidor Carmim estará bem vestido em qualquer lugar do mundo. Além disso, a empresa se achava em condições de concorrer no disputado mercado europeu, haja vista que concorria no mercado interno com as mesmas marcas que iria concorrer no mercado externo, e aqui a empresa era bem sucedida nesta concorrência. Outro fator importante que motivou a empresa neste processo, foi o de fazer a empresa crescer, valorizar a marca, posicionando-a como uma marca internacional.

O resultado desta iniciativa, segundo o entrevistado, foi muito bom para a empresa, pois conseguiu vender diretamente para 30 clientes selecionados, localizados em alguns países da Europa, nos Emirados Árabes e no Japão. O produto foi muito bem aceito, o que confirmou para a empresa sua qualidade e que ele está em condições de concorrer com as principais marcas de *jeanswear* européias, mesmo sem ter feito um grande investimento em *marketing*.

A partir daí, a Carmim abriu uma empresa na Holanda, só para efetuar todo o processo legal de entrada dos produtos e distribuí-los para os clientes europeus, e fez também uma venda esporádica para uma loja de departamentos francesa, que realizou na ocasião um período de venda que tinha o Brasil como tema. Esta loja de departamentos selecionou algumas marcas brasileiras de moda para serem vendidas e a Carmim foi uma das selecionadas. Posteriormente, a empresa trouxe seus principais clientes europeus a São Paulo, para

conhecerem a sede da empresa, suas lojas e o que é a Carmim aqui no Brasil. Como resultado desta ação, as vendas para estes clientes dobraram de valor em relação ao período anterior.

No ano de 2007, a empresa percebeu que o país onde estava sendo mais bem sucedida em número de clientes e em volume de vendas, era a Espanha. Decidiu então, pela abertura de um *showroom* exclusivo da Carmim na cidade de Barcelona, com a finalidade de se estabelecer e montar uma estrutura que funcione como uma porta de entrada para o mercado europeu. A cidade de Barcelona foi escolhida por ser uma vitrine, onde circulam um grande número de jovens da Europa, e é uma cidade com elevado consumo de moda. O lugar escolhido na cidade está localizado no ponto comercial de moda mais nobre da cidade. Foi nomeado um distribuidor em Barcelona, e este distribuidor recebe o produto com todos os trâmites burocráticos de importação já efetuados pela Carmim, para posteriormente revender o produto para lojas multimarcas espanholas. Hoje a Carmim tem cerca de 80 clientes multimarcas na Espanha, e faz um trabalho intenso de divulgar a marca em publicações editoriais de moda espanholas.

A Carmim jamais fabricou para qualquer outra marca, seja nacional ou internacional, e a internacionalização propiciou acesso a novos fornecedores internacionais. No entanto, a empresa por ter volumes pequenos aos exigidos por estes fornecedores, prefere ainda produzir todos os produtos Carmim no Brasil. Para o diretor da empresa, a identidade de exclusividade da Carmim, e sua produção em lotes pequenos, não se encaixa neste modelo de ter fornecedores espalhados pelo mundo. A internacionalização possibilitou também, não só a capacitação, mas mais importante ainda, possibilitou a confirmação de que o produto criado pela empresa é um produto do mesmo nível que seus concorrentes internacionais. Para

finalizar esta parte da entrevista ao ser questionado sobre a composição societária da empresa, o entrevistado disse que a empresa pertence aos mesmos sócios desde a sua fundação.

4.3.2 Integração da equipe de criação com a cadeia produtiva

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados juntamente com as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao segundo objetivo específico que é **analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes da cadeia produtiva.**

Ao responder sobre a sequência de etapas de desenvolvimento de produto, o entrevistado disse que a equipe de criação da Carmim não frequenta feiras internacionais de matéria-prima, e os *sites* de tendências internacionais de moda são consultados apenas para coleta de informações. A equipe de criação viaja duas vezes por ano, antes de iniciar o desenvolvimento de uma coleção. A equipe se divide em duas para viajar para cidades como Los Angeles, Nova York, Londres e Amsterdam. Nestas cidades, a equipe de criação faz sua própria pesquisa de tendências nas ruas, observando pessoas e lojas. Nem sempre são as mesmas cidades escolhidas para a pesquisa, pois a cada coleção ocorrem mudanças nas cidades a serem visitadas. Este trabalho serve para oxigenar a equipe de criação com novas e inusitadas idéias, que são observadas nas pessoas em lugares da moda como bares e restaurantes locais. Este trabalho seria a primeira etapa do desenvolvimento de uma coleção, pois as outras etapas são realizadas no Brasil.

Sobre a integração com a cadeia produtiva, o entrevistado disse que se inicia a partir do momento em que a coleção está sendo criada, junto aos fornecedores de tecidos e confecções,

que irão produzir parte de tudo o que a Carmim produz. A empresa tem uma fábrica de *jeanswear* e uma estamparia, ambas localizadas na cidade de Santo André-SP, para produzir seus produtos com total exclusividade. Estas fábricas respondem por cerca de 50% das necessidades de produção da empresa, e o restante é produzido por fornecedores. Estes fornecedores começaram pequenos e formaram parcerias junto à Carmim, que possibilitou e orientou o crescimento deles, para que chegassem ao padrão de qualidade que a Carmim exige.

A criação, o desenvolvimento de toda a linha de produtos de vestuário, incluindo a criação de estampas e bijuterias, são realizados na sede da empresa em São Paulo por uma equipe de 16 estilistas. No entanto, eventualmente, algum desenho de estamparia pode ser encomendado para algum artista plástico criar fora da empresa. Cada pessoa da equipe de criação é especializada em criar um determinado tipo de produto, e trabalham sob a supervisão direta do diretor-presidente da empresa, sendo que todos os componentes da equipe de criação têm formação superior em moda e estilismo. A partir do ano de 2008, foi criada uma outra equipe de criação com 5 estilistas, que está estabelecida na cidade de Novo Hamburgo-RS, com a finalidade de criar toda a linha de bolsas e calçados e ter mais agilidade na criação, por estar mais próximo dos fornecedores de produtos em couro.

A partir do desenho da peça feito por um dos estilistas, se processa a confecção da peça-piloto que é feita na fábrica onde será produzida, e isto vale tanto para peças de vestuário como para calçados, bolsas e bijuterias. Os membros da equipe de criação estão constantemente acompanhando este processo dentro das respectivas fábricas, havendo uma integração total entre os fornecedores e a equipe de estilo no desenvolvimento de produtos.

4.3.3 Segmentação de produtos e influência das tendências internacionais na criação

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao terceiro objetivo específico que é **investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.**

Sobre se a empresa desenvolve produtos segmentados para os diferentes mercados, ou se existe algum tipo de adaptação ou modificação, o entrevistado afirma que o produto ofertado aos diferentes mercados é o mesmo, não existindo nenhum tipo de modificação. A Carmim tem uma identidade muito forte com o Brasil, e desenvolve produtos com um estilo próprio em que ela usa muitos elementos da cultura nacional, como imagens de santos, paisagens brasileiras e cores vivas, com o cuidado de não tornar o produto estereotipado. Isto torna o produto atraente, bonito, leve, alegre e moderno, tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

O que o entrevistado ressaltou, é que a Carmim desenvolve sua coleção com criatividade própria, sendo fiel ao estilo da marca, não seguindo obrigatoriamente as tendências disponíveis nos *sites* internacionais de moda que as grandes marcas seguem. É óbvio que uma ou outra tendência pode ser observada na coleção, e ela é logo explorada e lançada pela marca que não espera para um momento posterior. Isto também faz parte do que ele chamou de “DNA” da marca, de ser extremamente diferenciada e inovadora, e que tem possibilitado à Carmim ter esta imagem de vanguarda e de modernidade.

Sobre o relacionamento da área de desenvolvimento de produtos com o mercado e a integração com as áreas de vendas e *marketing*, o entrevistado disse que as duas lojas próprias funcionam como termômetro, e através das informações transmitidas pelas equipes de vendas das lojas, a equipe de criação monitora o desempenho de alguns produtos muito inovadores que foram lançados. Com estas informações e com a experiência adquirida, a equipe de criação pode ousar mais e lançar mais novidades ou não. Paralelamente, a equipe de representantes que atua junto aos clientes multimarcas, tem acesso direto às estilistas todos os dias, se necessário for, alimentando-as com informações do mercado no Brasil. Ao responder a última pergunta desta parte da entrevista, o entrevistado disse que como a equipe de criação trabalha sob a supervisão direta do diretor-presidente da empresa, todas as peças passam pela sua aprovação, e é ele quem dá a palavra final, mas o histórico da empresa informa que em torno de 95% da coleção criada é aprovada para ser produzida.

4.3.4 Tempo de criação de uma coleção

Nesta seção abordaremos as questões formuladas aos entrevistados e as informações obtidas de fontes secundárias, que ajudarão a responder ao quarto objetivo específico que é **verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma coleção e disponibilizar aos consumidores.**

Segundo o executivo entrevistado, são desenvolvidas duas coleções anuais, com aproximadamente 700 modelos em cada coleção, e a Carmim não desenvolve produtos no meio de uma coleção, pois entende que a coleção por ter um estilo muito característico e marcante, além de ser muito inovadora, já abrange as necessidades e desejos dos seus clientes multimarcas e dos clientes de suas lojas. Já o tempo que a empresa leva desde o primeiro dia

em que começa o desenvolvimento de uma coleção, até disponibilizá-lo ao consumidor é em média de 6 meses.

V – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados obtidos com as entrevistas nas empresas estudadas e com as informações provenientes de fontes secundárias são confrontados com o referencial teórico levantado. Este capítulo está dividido em 4 partes, sendo que cada parte analisa as respostas referentes as questões estabelecidas para cada objetivo específico.

5.1 BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta parte do presente capítulo, serão confrontadas as respostas dadas pelos entrevistados com o referencial teórico levantado, e que ajudarão a atingir o primeiro objetivo específico que é **identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos da empresa.**

As empresas brasileiras de moda estudadas neste trabalho, ainda se expandem para os mercados internacionais seguindo os preceitos da primeira teoria comportamental de Johanson e Vahlne (1977) da Universidade de Uppsala. Elas ainda não possuem recursos para um processo de internacionalização mais imediato e agressivo. O processo de internacionalização destas empresas está sendo feito de maneira gradual e à medida que a empresa obtém um maior conhecimento do mercado vai aumentando seu comprometimento com o mesmo.

A Arezzo é um exemplo desta teoria, pois iniciou exportando com a marca Schutz em 2001, para adquirir conhecimento com o processo de exportação e com o mercado internacional, o que vai de acordo com Cretoiu (2007). Conforme Lambim (2000) e Bartlett, Ghoshal e

Birkinshaw (2004) asseveraram em seus artigos, permitiu também que a empresa obtivesse ganhos de escala e produtividade. Aliás, economia de escala e acumulação de conhecimento, são alguns dos benefícios que as empresas conseguem, ao se internacionalizarem, segundo Cyniro e Penido (2007).

Em seguida, com a marca Arezzo, implantou lojas franqueadas e agora, associou-se a um grande operador do mercado chinês com uma estratégia agressiva para este mercado. Para Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), este tipo de parceria encurta o tempo de instalação e implantação das atividades de uma empresa. Foi este mesmo pensamento que teve a Ellus, quando licenciou sua marca no Chile em 1986, no início do seu processo de internacionalização. Já a Carmim fez um investimento externo direto com a implantação de um *showroom* em Barcelona, o que segundo Ricupero e Barreto (2007), possibilita à empresa enfrentar a concorrência com maior competitividade e ter uma participação maior no comércio internacional.

Com a parceria com a empresa chinesa, a Arezzo espera também ter acesso a novas fontes de fornecedores e produzir com custos mais baixos, o que para Lambim (2000) são fatores que motivam a internacionalização de uma empresa, apesar de que até o presente momento, nem a Arezzo, nem a Carmim não se beneficiaram. Já a Ellus, mesmo não tendo um processo de internacionalização das operações tão intenso quanto o da Arezzo, já entendeu a necessidade de ter acesso a novos fornecedores em qualquer parte do mundo, pois 20% dos produtos Ellus não são produzidos aqui no Brasil.

Aliás, ter acesso a novos fornecedores internacionais está proporcionando uma maior capacitação à equipe de criação da Ellus, sendo o maior benefício que a internacionalização

está propiciando. Já a Arezzo, entende que o maior benefício com a internacionalização, é sua equipe de criação poder estar criando e lançando no mesmo instante que as grandes marcas internacionais. Para a Carmim, o maior benefício foi confirmar que o produto está no mesmo nível que seus concorrentes internacionais. A empresa já concorre com os mesmos concorrentes no mercado interno, e é bem sucedida. O que confirma Cruz-Moreira (2003), que disse que diante da concorrência das empresas estrangeiras no mercado interno, as empresas brasileiras de moda vêm reagindo bem com suas estratégias de *design* e posicionamento de marcas. O produto Carmim, por ser extremamente elaborado e diferenciado, é a vantagem competitiva que a empresa tem para incrementar seu processo de internacionalização, o que vai de acordo com Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), que citaram que um dos fatores que motivam uma empresa a se internacionalizar é utilizar sua vantagem competitiva.

Em relação às maiores dificuldades encontradas com a internacionalização, todas as empresas citaram a excessiva valorização da moeda brasileira que ocorreu até agosto de 2008, como o maior empecilho ao incremento das exportações, já que as operações deixaram de ser rentáveis. Com o que concordam Cyniro e Penido (2007), que disseram que os retornos obtidos nas operações internacionais das empresas brasileiras, ainda estão abaixo dos alcançados no mercado doméstico.

Para os próximos anos, o projeto de expansão da Arezzo, por meio de franquias, priorizará os mercados da América do Sul, Portugal e Espanha. Este movimento foi detectado no estudo de Garcia e Madeira (2008), quando disseram que as empresas brasileiras estão procurando direcionar suas vendas para países onde não se verifica a presença de grandes compradores globais, e onde conseguem replicar a mesma forma de inserção do mercado interno. Este

projeto de expansão vai ao encontro também da teoria de McGoldrick (2002) e ao estudo de Moore, Fernie e Burt (2000), que afirmaram que as empresas, ao se internacionalizarem, num primeiro momento, se expandem para mercados mais próximos, onde tenham mais afinidades culturais e étnicas.

Tanto a Arezzo quanto a Ellus utilizam dois dos três tipos de modo de entrada no mercado internacional segundo a classificação adotada por Rocha e Almeida (2006). Essas empresas adotam a exportação de forma direta, sendo que a Arezzo vende direto a varejistas e a Ellus utiliza distribuidores. Já a Carmim utiliza apenas a exportação direta, e, atualmente, somente através de um distribuidor. Aliás, se alinhar a distribuidores é uma trajetória que Cruz-Moreira (2007) identificou no processo de inserção internacional de empresas brasileiras de moda. Pelo modo contratual, Arezzo e Ellus utilizam o sistema de franquia, e a Ellus ainda utiliza o licenciamento de sua marca. Já a Arezzo, com sua parceira chinesa utiliza uma aliança contratual. Esta aliança feita pela Arezzo com a empresa chinesa Prime Success, segue a definição de Neves (2006) para alianças contratuais. Para ele são formas de organização, que envolvem trocas mútuas entre empresas de direitos de propriedade, bens e serviços, recursos humanos, tecnologia e informações, enquanto estas empresas têm administração independente.

O processo de internacionalização da Arezzo remete também a Travesso Neto (2007), pois a empresa está sendo capaz de entender a diversidade dos mercados, interpretando as diferentes realidades e encontrando o modelo de negócios adequado. A empresa tem duas marcas de qualidade, e faz uma análise cuidadosa dos locais e dos investimentos necessários para onde pretende se expandir, se utilizando de pesquisas de mercado para uma boa estratégia de penetração, e seus processos e produtos estão sendo aperfeiçoados para garantir padrões de

competitividade internacional, o que vai de acordo com Almeida (2007), Cretoiu (2007) e Vila e Kuster (2007).

Mas a Arezzo, bem como a Carmim, ainda não deixaram de ser empresas familiares, o que contraria Moore, Fernie e Burt (2000). Em seu artigo, eles concluíram que, para crescer internacionalmente uma empresa deve deixar de ser uma empresa familiar e ter uma gestão profissionalizada com capital aberto, fazendo parte de um grande grupo de moda. Já a Ellus seguiu este preceito, e se considera amadurecida para incrementar o seu processo de internacionalização e se tornar o maior grupo de moda do país.

Com relação aos fatores que motivaram a internacionalização das empresas, a Ellus não vê condições de crescimento no Brasil sem prejudicar a imagem da marca. Por isso, a sua motivação atual para a internacionalização, o que vai ao encontro do pensamento de Cyniro e Penido (2007), que disseram que uma empresa decide se internacionalizar, quando esgotam suas possibilidades de crescimento no mercado de origem. Já a Arezzo acredita que ainda tem possibilidade de crescimento no mercado brasileiro. Mas como fator motivador para internacionalização, a resposta do diretor da Arezzo demonstrou atitude empresarial e espírito empreendedor, o que vai de encontro ao estudo de Vila e Kuster (2007), que disseram que empresas jovens podem ter sucesso mesmo que seus produtos não sejam tão inovadores assim, dependendo muito mais de uma atitude empreendedora. Para eles, empresas que são somente exportadoras podem desenvolver produtos mais originais, superiores e orientados para as necessidades de seus clientes. Pelas respostas do diretor da Carmim, a empresa tem exatamente este perfil.

Falta, no entanto, às três empresas brasileiras de moda estudadas no presente trabalho, a estratégia de comunicação global que Moore, Fernie e Burt (2000) identificaram em seu trabalho, citada na seção 2.2. Porém, essas empresas já possuem, ao menos no mercado interno, uma eficiente estratégia de desenvolvimento de produto coordenado com a comunicação e uma política cuidadosa de distribuição, através de uma rigorosa seleção dos seus pontos de venda.

5.2 INTEGRAÇÃO DA EQUIPE DE CRIAÇÃO COM A CADEIA PRODUTIVA

Nesta parte do presente capítulo, serão confrontadas as respostas dadas pelos entrevistados com o referencial teórico levantado, e que ajudarão a atingir o segundo objetivo específico que é **analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes da cadeia produtiva.**

Pelos dados fornecidos pelos entrevistados, tanto a Arezzo quanto a Carmim se enquadram como líderes de uma estrutura de cadeia produtiva típica de uma empresa produtora com marca. Esta cadeia se caracteriza, segundo Cruz-Moreira (2007), por serem empresas que cada vez mais terceirizam sua produção, ficando somente com aquelas atividades que intensificam suas competências ligadas a administração dos canais de comercialização, pesquisa e desenvolvimento de produto, valorização da marca e foco no cliente final, mesma opinião de Gomes (2007).

A Ellus se enquadra como líder de uma estrutura de cadeia típica de uma empresa comercializadora com marca, uma vez que, segundo Cruz-Moreira (2007), não possui fábrica, e se baseiam no valor da marca, no *design* e no *marketing*. Tanto a Ellus como a Carmim

também vão ao encontro da conclusão de Gereffi e Memedovic (2003), que afirmaram que as empresas líderes da cadeia produtiva têxtil-vestuário estão construindo suas atividades baseadas no alto valor agregado que o *design* proporciona.

As três empresas adotaram a estratégia de redução de custos, passando a terceirizar seus processos produtivos, para concentrar apenas nas atividades que agregam maior valor aos seus produtos, como gestão da logística, *marketing*, inovação e *design*, com o que concordam também Gomes (2007) e Rubim (2004). Parte da produção da Arezzo é contratada junto a um grupo de fornecedores selecionados, o que vai ao encontro das conclusões de Bimbatti (2007) em seu estudo. Segundo ele, a produção de calçados tem sido crescentemente repassada a terceiros por meio de relações de sub-contratação onde forem encontradas as melhores combinações em termos de capacidades produtivas e custos. Competências como *design* e desenvolvimento de produtos não são repassados aos fornecedores. Esta forma de comportamento da Arezzo se assemelha ao comportamento dos grandes compradores globais descrito por Garcia e Madeira (2008), onde estes grandes compradores decidem onde irão produzir determinado produto, ficando os produtores subordinados às encomendas, não sendo capazes de desenvolver produtos próprios e nem possuem canais de comercialização para o escoamento da produção.

A seqüência de etapas de desenvolvimento de produto é peculiar em cada setor e em cada empresa, conforme Takahashi e Takahashi (2007) descreveram. A Ellus realiza todo o desenvolvimento dentro da própria empresa de forma centralizada. Acrescente-se a isto, o fato de que a equipe de criação desta empresa está localizada em um centro urbano, característica alinhada ao que observa Cruz- Moreira (2007), que afirma que nos centros urbanos se lançam as tendências e ocorrem os principais eventos lançadores, pois existe um ambiente

institucional para isto. Este ambiente, formado por escolas de moda e *design*, engenharia têxtil, estilismo e modelismo, possibilita uma formação educacional necessária, o que se detectou nas equipes de criação de todas as empresas estudadas, pois todos os seus integrantes têm formação em moda ou *design*.

Com a internacionalização a Arezzo está investindo mais em pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos (7% do seu faturamento bruto). Alem e Cavalcanti (2007), no seu artigo, disseram que quanto mais uma empresa entra nos mercados internacionais mais tem de investir na criação de novas estratégias, processos e produtos. A empresa mantém pessoas criando em diversos locais, sendo duas equipes de criação no Brasil e uma pessoa na Itália, obtendo informações e estimulando inovações, capitalizando uma vantagem competitiva ainda maior em relação a seus concorrentes, segundo Porter (1990). Por isso está desenvolvendo novos produtos em prazo mais curto. Além disso, como estratégia, fortalece suas duas marcas por meio de vultosos gastos em publicidade, e detém a posse de seus ativos comerciais consolidando seus canais de comercialização e distribuição de produtos, conforme propôs Bimbatti (2007).

Com base no estudo de Takahashi e Takahashi (2007), em relação ao estágio de evolução que a Arezzo se encontra, na sua prática da gestão da inovação de produtos, identifica-se a empresa no paradigma da flexibilidade/rapidez onde os objetivos são: a diversificação de produtos e a introdução de novos produtos com rapidez e frequência no mercado. Este estágio caracteriza-se por um aumento da complexidade da gestão, aumento do fluxo e diversificação de informações, e ambiente multiprojetos. Já o modelo simplificado elaborado por Takahashi e Takahashi (2007), para o processo de desenvolvimento de novos produtos tem algumas etapas em comum, como a concepção do produto a partir da geração do conceito, e o

detalhamento do produto. Mas as semelhanças param por aí, pois é exigida uma maior rapidez na criação e desenvolvimento de produtos em uma indústria de moda.

Sobre a integração para o desenvolvimento simultâneo em toda a cadeia produtiva na concepção de novos produtos, na Arezzo, a integração e o inter-relacionamento com seus fornecedores é total, pois seus fornecedores estão localizados muito próximos, o que comprova estudo de Tyler, Heeley e Bhamra (2006), que disseram que quando o desenvolvimento é simultâneo e a integração é total, o tempo de resposta ao mercado é muito mais rápido. A Carmim também buscou um relacionamento mais próximo de seus fornecedores de calçados e bolsas, ao instalar uma equipe de criação em Novo Hamburgo-RS. Na Ellus também existe uma intensa integração e inter-relacionamento, mas não no nível da Arezzo, e isto se traduz no número de coleções anuais de cada empresa.

Mas todas as três empresas citaram que seus fornecedores nacionais, principalmente os de matéria-prima, estão em constante processo de experimentações e inovações, estando no nível das melhores empresas do mundo, o que comprova Cruz-Moreira (2003) e Garcia e Madeira (2008). Cruz-Moreira (2003) disse que as empresas brasileiras têxteis e de confecções efetuaram elevados investimentos na modernização de equipamentos, que possibilitaram uma notável recuperação do setor fundamentado na inovação, *design*, e nas tecnologias de gestão e informação. Já Garcia e Madeira (2008) disseram que os principais esforços do setor coureiro-calçadista estão direcionados para a descoberta de novos materiais.

5.3 SEGMENTAÇÃO DE PRODUTOS E INFLUÊNCIA DAS TENDÊNCIAS

Nesta parte do presente capítulo, serão confrontadas as respostas dadas pelos entrevistados com o referencial teórico levantado, e que ajudarão a atingir o terceiro objetivo específico que **é investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e o que as tendências internacionais de moda influenciam na criação.**

Das respostas obtidas nesta parte das entrevistas, verificou-se que nenhuma das três empresas desenvolve produtos segmentados, ou adapta, modifica, ou customiza seus produtos, conforme o mercado em que estas empresas estiverem operando. Todas as empresas disseram que os produtos são os mesmos para todos os mercados. Apenas a Ellus seleciona uma parte dos produtos, os mais inovadores, para oferecer ao mercado internacional. Esta postura contraria Cretoiu (2007), Lambim (2000) e Cruz-Moreira (2003), que disseram que empresas de moda podem ter sucesso em seu processo de internacionalização, se conseguirem adaptar e desenvolver produtos, que os tornem mais adequados a determinados nichos ou segmentos de mercado em outros países. Portanto, a tensão permanente preconizada por Cyniro e Penido (2007), entre a tendência de reproduzir o que já é feito no país de origem ou de adaptar produtos conforme as características próprias do novo mercado que está sendo aberto, não existe em nenhuma destas empresas. Mas as estratégias das três empresas têm focado a comercialização de produtos mais sofisticados, de maior valor agregado para segmentos de maior poder aquisitivo.

A internacionalização propicia uma maior capacitação às equipes de criação, pois agora todas as três empresas têm de fazer seus lançamentos, no mesmo momento em que as marcas internacionais lançam. Ao mesmo tempo, a influência das tendências internacionais é total, por isso, as equipes de criação estão constantemente viajando para o exterior para visitar as

feiras internacionais de matéria-prima, e os centros internacionais de moda onde pesquisam as tendências. Com o que concordam Cretoiu (2007), que diz que a presença física em outros mercados intensifica a percepção precoce de novas tendências de mercado e Cruz-Moreira (2007), que afirma, em seu trabalho, que os produtos de moda seguem tendências lançadas nos grandes centros de consumo e poderio econômico e cultural. Além disso, as equipes de criação têm acesso a *sites* internacionais de moda, revistas internacionais e *bureaux* de estilo especializados. Todo este processo vem de acordo com Kontic (2007), que em sua tese de doutorado, observou que as empresas de moda se utilizam de relações complexas, com diversos atores externos ao processo de fabricação propriamente dito, constituindo uma comunidade especializada na criação e difusão de produtos, idéias e tendências.

Portanto, as três empresas estudadas são empresas brasileiras de moda, mas se comportam como uma empresa internacional de moda, não estando mais defasadas em seus lançamentos. Estas empresas não seguem a maioria das empresas brasileiras, já que, segundo Bimbatti (2007), muitas delas literalmente ainda copiam as coleções internacionais por falta de domínio de capacidades tecnológicas ou comerciais, falta de capacitação em *design*, e dificuldade no desenvolvimento de novos produtos.

Indo na direção contrária à preconizada por Cruz-Moreira (2007), a Arezzo não antecipa tendências de moda, pois a empresa acompanha os lançamentos internacionais. Já a Ellus lança algumas peças com tendências futuras, mas a maior parte de uma coleção ainda segue a tendência atual. Já a Carmim não segue todas as tendências internacionais de moda, mas quando adota alguma tendência futura que a equipe de criação detectou, explora esta tendência de uma forma imediata. Isso reflete o que preconiza Cruz-Moreira (2007), que

afirma que na indústria da moda é comum a antecipação de tendências do que se vai usar nas próximas estações, diminuindo-se muito o ciclo de vida do produto.

Sobre que influência exercem as informações que vem da área comercial das empresas e a integração com os diversos departamentos destas empresas, todas as empresas possuem um sistema de acompanhamento integrado junto às suas lojas de varejo, além de informações coletadas junto à área comercial. Estas informações são importantes e são utilizadas, mas não são determinantes no processo de criação, pois a equipe de desenvolvimento de produtos de ambas as empresas têm de olhar para frente, procurando antecipar tendências. Esta postura vai de acordo com Kontic (2007), que disse que a dinâmica dos mercados de moda é guiada pelo criador, que não responde à demanda, mas busca antecipá-la, monitorando cultura, comportamentos e seus competidores. Mas nas três empresas, a decisão se um produto fará parte de uma coleção ou não, é centralizada na figura dos sócios da empresa, no caso da Arezzo e da Carmim, ou na figura da diretora de criação, no caso da Ellus.

5.4 TEMPO DE CRIAÇÃO DE UMA COLEÇÃO

Nesta parte do presente capítulo, serão confrontadas as respostas dadas pelos entrevistados com o referencial teórico levantado, e que ajudarão a atingir o quarto objetivo específico que **é verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma coleção e disponibilizar aos consumidores.**

Com relação ao número de coleções lançadas anuais, a Arezzo vai de acordo ao que Tyler, Heeley e Bhamra (2006) e Bimbatti (2007) constataram nos seus trabalhos, pois lança 5 grandes coleções anuais e 2 ou 3 mini-coleções. Também possui um sistema de informações

nas lojas próprias que informa o giro de cada produto, o que é fundamental na opinião de Fisher (1997), que disse ser importante fazer frequentemente leituras dos números das vendas para perceber sinais que o mercado envia e poder reagir rapidamente. Já a Ellus e a Carmim ainda seguem o modelo tradicional de duas grandes coleções anuais.

Finalmente, em relação ao tempo que as empresas levam desde a concepção do produto até disponibilizá-lo ao consumidor, em qualquer uma das grandes coleções normais, é de 6 meses, portanto, ainda próximo do tempo médio de 167 dias, descrito no trabalho de Tyler, Heeley e Bhamra (2006). Mas nas mini-coleções, a Arezzo tem levado um tempo bem menor de 6 semanas, e a Ellus tem levado apenas 30 dias para disponibilizar alguns itens complementares à coleção que ela considera comerciais, embora não seja uma mini-coleção, mas já demonstra estar com mais agilidade e flexibilidade junto aos seus fornecedores.

VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como **objetivo geral**, analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, estão criando e desenvolvendo produtos que serão ofertados aos diferentes mercados. Como metodologia de pesquisa, foi realizado um estudo multicase nas empresas Arezzo, Ellus e Carmim. Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade com diretores das respectivas empresas, e os dados secundários através de fontes da própria empresa, periódicos e pela internet. Delimitado o objetivo geral, e baseado no referencial teórico estudado, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, e formuladas as questões utilizadas nas entrevistas e vinculadas a esses objetivos.

O **primeiro objetivo** proposto foi identificar benefícios e dificuldades que a internacionalização das operações trouxe às equipes de criação e desenvolvimento de produtos da empresa. A partir dos casos avaliados, observou-se que as empresas brasileiras de moda do presente trabalho ainda se internacionalizam de uma forma muito tímida. Elas ainda se internacionalizam de maneira gradual seguindo os preceitos da primeira teoria comportamental de Johanson e Vahlne (1977). Mas nem tão gradual assim ela é, já que ao mesmo tempo em que dão um passo à frente, retrocedem ao primeiro sinal de alguma dificuldade cambial ou comercial, por exemplo. São as mais profissionalizadas empresas de moda brasileiras, mas não descobriram os benefícios e o potencial que um processo de internacionalização mais intenso pode proporcionar a estas empresas. Ainda não tem a coragem necessária para fazer investimentos mais agressivos para conquistar espaços nos

principais mercados. Consideram ainda os riscos e as desvantagens superiores aos benefícios proporcionados. Elas ainda se garantem no tamanho e na expansão do mercado interno para alcançar suas metas de crescimento. Por isso mantém um comportamento passivo em relação aos mercados internacionais.

O maior benefício percebido, que é comum às três empresas estudadas, é que essas empresas ao desenvolverem suas coleções, estão se comportando como empresas internacionais de moda. As empresas pesquisam nos mesmos locais, seguem as mesmas tendências internacionais de moda, e lançam suas coleções no mesmo momento que as grandes marcas de moda internacionais.

Outro benefício percebido pelas empresas é poder ter acesso aos mesmos fornecedores internacionais das principais marcas globais, propiciando uma maior capacitação e mais recursos às equipes de criação, apesar de que apenas a Ellus usufrui desta possibilidade atualmente. Para a Arezzo, o maior benefício com a internacionalização foi permitir à empresa obter ganhos de escala e produtividade, e adquirir conhecimento com o processo de exportação e com o mercado internacional. Para a Carmim, foi confirmar que o produto está no mesmo nível dos seus concorrentes internacionais.

Em relação às maiores dificuldades encontradas com a internacionalização, todas as empresas citaram a excessiva valorização da moeda brasileira que ocorreu até agosto de 2008, como o maior empecilho ao incremento das exportações, já que as operações deixaram de ser rentáveis. A variação cambial é o maior entrave ao crescimento das operações internacionais destas empresas, o que não justifica uma falta de postura de empresa internacional. Nesses momentos as empresas deveriam procurar fornecedores com custos mais baixos, para poder

honrar compromissos comerciais assumidos e manter o processo de internacionalização em constante crescimento, e não de uma forma oscilante. Principalmente a Arezzo, que por ter se associado a um grupo chinês, agora tem acesso aos maiores fabricantes mundiais e pode, através desta possibilidade, acelerar o processo de internacionalização da marca.

O **segundo objetivo** proposto foi analisar a integração da equipe de criação e desenvolvimento de produtos com fornecedores e integrantes da cadeia produtiva. Tanto Arezzo como Carmim, possuem fábricas para produzirem uma parte de sua produção. Mas cada vez mais produzem através de fornecedores, para se concentrarem nas atividades que geram maior valor agregado aos seus produtos como, *design*, inovação, *marketing* e logística. Segundo Cruz-Moreira (2007), este tipo de empresa se enquadra como líder de uma estrutura de cadeia produtiva típica de uma empresa produtora com marca. A Ellus nunca teve fábrica, e toda sua produção é contratada de fornecedores. Este perfil de empresa, Cruz-Moreira (2007), caracterizou como líder de uma estrutura de cadeia produtiva típica de uma empresa comercializadora com marca.

Todas as empresas têm integração total com seus fornecedores. As equipes de criação procuram estar sempre próximas dos fornecedores e muitas vezes acompanham o desenvolvimento das peças-piloto dentro das empresas fornecedoras. Mas não repassam competências como *design*, e criação de produtos. Carmim e Arezzo estão desenvolvendo produtos de forma descentralizada com duas equipes de criação localizadas em lugares diferentes. Já a Ellus ainda desenvolve todos os seus produtos no mesmo local, com exceção da operação no Chile onde uma pequena parte da linha ofertada nesse país é criada lá. Esse modelo de licenciamento que a Ellus adota exclusivamente no Chile é o adotado por algumas marcas internacionais como Calvin Klein e Levis. Essas empresas têm equipes de criação no

Brasil, desenvolvendo produtos exclusivamente para o mercado interno sob a supervisão de uma equipe de criação da matriz. Ter equipes de criação trabalhando de uma forma descentralizada, no setor de moda, possibilita às empresas estarem mais próximas de seus fornecedores e ao mesmo tempo obter informações de tendências de moda e de comportamento em diferentes locais, o que enriquece a criação.

Observou-se que os fornecedores de matéria-prima das empresas estudadas estão em constante processo de inovações, investindo na modernização de equipamentos. Curtumes e tecelagens, principalmente fabricantes de tecido índigo, e empresas que prestam serviços de acabamento, como lavanderias, estão no nível das melhores empresas do mundo. A qualidade dos produtos e dos serviços destas empresas é um dos fatores que possibilitam às companhias estudadas ter um produto no nível dos seus concorrentes internacionais.

O **terceiro objetivo** proposto foi investigar se a equipe de criação desenvolve produtos segmentados, ou se existe adaptação, modificação, ou customização dos produtos para os diferentes mercados, e em que as tendências internacionais de moda influenciam na criação. Observou-se que nenhuma das três empresas desenvolve produtos segmentados, ou adapta, modifica, ou customiza seus produtos, conforme o mercado em que estas empresas estiverem operando. Todos os produtos são os mesmos para todos os mercados. Apenas a Ellus seleciona uma parte dos produtos, os mais inovadores de sua linha, para oferecer ao mercado internacional. As estratégias das três empresas têm focado a comercialização de produtos mais sofisticados, de maior valor agregado para segmentos de maior poder aquisitivo em qualquer país que atuam.

Percebe-se que essa estratégia de internacionalização é a mais interessante, pois ao oferecer produtos diferenciados para segmentos sofisticados, foge da concorrência dos produtos oriundos dos países asiáticos em que o fator preço é preponderante. Percebe-se também uma boa aceitação nos mercados internacionais de produtos criados no Brasil. A imagem de um país tropical, alegre e colorido se associa a um estilo de vida e conseqüentemente à moda oriunda daqui. Esse é um diferencial que deve ser usado de uma forma mais intensa, sem que, no entanto, o produto se torne estereotipado e deixe de seguir as principais tendências internacionais, já que a influência das tendências internacionais é total nas três empresas, com algumas diferenças entre elas, pois a Arezzo não antecipa tendências, a Ellus antecipa algumas e a Carmim utiliza todas as tendências que adota, de uma forma mais imediata em suas coleções.

O **último objetivo** proposto foi verificar o tempo que a empresa de moda leva para criar uma coleção e disponibilizar aos consumidores. Das três empresas estudadas, a Arezzo se apresentou como a empresa com respostas mais ágeis para os diferentes mercados, pois está desenvolvendo um maior número de coleções por estação. As coleções são mais enxutas em número de modelos desenvolvidos, além disso, a empresa desenvolve mini-coleções intermediárias, aproveitando tendências momentâneas. Essa tendência de se criar um maior número de coleções em menor tempo é o modelo de algumas empresas internacionais de moda, como, por exemplo, a empresa espanhola Zara, que tem obtido sucesso nos diferentes mercados. No entanto, as empresas estudadas ainda são lentas na hora de criar e desenvolver coleções. A Ellus e a Carmim ainda seguem o modelo tradicional de duas grandes coleções anuais, e a Ellus ainda tem concebido durante uma estação o que ela chamou de cortes especiais. Não se trata de uma mini-coleção, mas sim da criação isolada de produtos para complementar uma coleção já lançada. Mas todas as empresas estudadas continuam levando

em torno de 6 meses, desde a data inicial marcada para começar a desenvolver uma grande coleção até disponibilizá-la ao consumidor, apesar de estarem se esforçando para reduzir esse tempo, haja vista a necessidade de velocidade no varejo de moda nos dias atuais.

Todos os objetivos específicos foram propostos para atender ao **objetivo geral** delimitado para essa pesquisa, que foi analisar como as equipes de criação das empresas brasileiras de moda, que estão em processo de internacionalização, criam e desenvolvem produtos que serão ofertados aos diferentes mercados. Diante do exposto, concluiu-se que as empresas estudadas estão em um processo de amadurecimento e com um novo olhar para o mercado externo. Isto pode ser decorrente de uma maior profissionalização no setor, verificada desde o fim da década passada. O estabelecimento de um calendário brasileiro com eventos lançadores e a cobertura pela mídia nacional e internacional destes eventos proporcionaram uma visibilidade à moda brasileira que antes não havia. Por isso têm sido abordadas por clientes internacionais e recebido propostas para futuros investimentos e parcerias. Nas três empresas estudadas, os benefícios com a internacionalização das operações, intensificadas nesta década, são visíveis. Não se comportam mais como em outros tempos, em que o ponto de partida para se desenvolver uma coleção, era copiar produtos e fotografar vitrines de coleções internacionais já lançadas nas principais capitais do mundo. Essas empresas se comportam como empresas internacionais de moda, e esse é o primeiro ponto a ser destacado.

Paralelamente a isto, a qualidade dos produtos está no mesmo nível dos principais concorrentes internacionais, principalmente pela qualidade dos produtos oferecidos pelos fornecedores nacionais de matéria-prima e pelas empresas que prestam serviços de acabamento. Até a vinda de concorrentes internacionais para o mercado brasileiro foi benéfica para estas empresas, pois como uma reação, ajudou-as a desenvolver competências

necessárias no processo de desenvolvimento de produtos, e nas estratégias de comercialização e comunicação, e esse é o segundo ponto a ser destacado. Falta, no entanto, ampliar a gama de fornecedores, principalmente internacionais, aumentando a coordenação entre as empresas, mudar o comportamento comercial passivo em relação ao mercado externo e ter uma estratégia de comunicação mais global nos mercados internacionais que se pretende atingir, e isto requer investimentos iniciais mais altos que as empresas ainda não se dispuseram a fazer.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PROPOSTAS DE FUTUROS ESTUDOS

As limitações desta pesquisa estão incorporadas à própria metodologia utilizada, pois os resultados obtidos e as conclusões apresentadas encontram-se restritas aos casos estudados e devem ser vistas com cautela, dada a impossibilidade de generalizar a partir de simples estudos de casos. Quanto aos diversos caminhos pelos quais o presente estudo pode ser ampliado e aprofundado, sugere-se que se estude de que forma as equipes de criação e estilo das principais empresas brasileiras de moda participam das inovações tecnológicas em fibras e tecidos nas principais indústrias fornecedoras. Como é a troca de informações entre as empresas de moda e seus fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos dos fornecedores, já que são os estilistas, muitas vezes, os primeiros experimentadores de novas fibras, fios e tecidos. Uma outra sugestão é que se estude o valor que se adiciona pelo *design* criativo e inovador, que segue ou não as tendências internacionais. Os investimentos das empresas em ativos intangíveis são cada vez mais importantes para a competitividade da indústria da moda.

Por fim, sugere-se que a área acadêmica dedique-se mais a pesquisar o setor de moda brasileiro, pois isto possibilitará no futuro a qualificação de profissionais para a área e a

implantação de escolas técnicas, faculdades e institutos de pesquisa de moda e cultura, o que fortalecerá ainda mais este importante setor da economia brasileira. Este trabalho espera que tenha contribuído, ainda que limitadamente, nesta direção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM A. C.; CAVALCANTI C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 259 – 282.

ALMEIDA, A. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade In: _____. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 283 – 315.

ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em: 30 set. 2008.

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>> Acesso em: 28 set. 2008.

AREZZO. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.arezso.com.br>> Acesso em: 01 jun. 2008.

AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimites world. **International Marketing Review**, Londres, v.19, n.5, p. 436-449, 2002.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. **Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management**. New York: Mc Graw Hill. 2004. 850 p.

BIMBATTI, M. **Como Enfrentar o “Fenômeno China” na Produção de Calçados: Proposta de Estratégia Competitiva para a Indústria Calçadista Brasileira**. 2007. 257 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, Nova York, v.22, p. 199-208, maio 1985.

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

CAMPOMAR, M. C. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

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

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 239 – 257.

CRUZ-MOREIRA, J. R. **Industrials upgradings nas cadeias produtivas: Reflexões a partir das indústrias têxtil e do vestuário de Honduras e do Brasil**. 2003. 228 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

_____. Relatório Setorial Preliminar. Financiadora de Estudos e Projetos. 2007. Disponível em:
<http://www.finep.gov.br/PortasDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?1st_setor=28
1> Acesso em 08/10/2008.

CYNIRO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 79 – 117.

DUYSTERS, G.; HEINMERIKS, K. H.; JURIENS, J. A. An Integrated Perspective on Alliance Management. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 4, n. 2, p. 83-94, 2004.

ELLUS. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ellus.com.br>> Acesso em: 01 jun. 2008.

EUSEBIO, R.; ANDREU J. L.; BELBEZE, M. P. L. Management perception and marketing strategy in export performance. A comparative analysis in Italian and Spanish textile-clothing sector (part 2). **Journal of Fashion Marketing and Management**, Bradford, v. 11, n. 1, p. 24 – 40, 2007.

FISHER, M. L. What is the Right Supply Chain for your product?, **Harvard Business Review**, Boston, p. 105-116, mar/abril 1997.

GARCIA, R.; MADEIRA, P. **Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista. Cadeia Couro e Calçados**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas. 2008. 122p.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? **United Nations Industrial Development Organization**. Vienna, 2003.

GOMES, R. **Empresas Transnacionais e Internacionalização da P&D**. São Paulo: Editora Unesp. 2007. 222p.

GROS, V. C. B. **Contribuição à comunicação no marketing de griffes**. 1998. 314 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GUMMESSON, E. Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 19, n. 2, p. 136-148, 2004.

JAVALGI, R.; GRIFITH, D.; WHITE, S. An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 17, n. 2, p. 185-201, 2003.

JEONG, I. A cross-national study of the relationship between international diversification and new product performance. **International Marketing Review**, Londres, v.20, n.4, p. 353-376, 2003.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 8, Spring/Summer, p. 23-32., 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Londres, v. 7(4), p. 11-24, 1990.

KANGIS, P.; RANKIN, K. Interactive Services: How to Identify and Target the New Markets. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Bradford, v. 2, n. 3, p. 44-67, 1996.

KONTIC, B. **Inovações e Redes Sociais: A Indústria da Moda em São Paulo**. 2007. 157p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2000. 764p.

LAMBIM, J. J. **Market-Driven Management**. New York: Palgrave, 2000. 696 p.

LEVITT, T. The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**, Boston, v. 61, n. 3, p. 92-102. 1983.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 101p.

MC GOLDRICK, P. **Retail Marketing**. 2. ed. New York: Mc Graw Hill, 2002. 658p.

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.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005. 230 p.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p.

REDDY, P. New Trends in Globalization of Corporate R&D and Implications for Innovations Capability in Host Countries: a Survey from Índia. **World Development**, Oxford, v. 25, n. 11, p. 1821 – 1837, 1997.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 1 – 36.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de Operação em Mercados Internacionais In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva. 2006. p. 7 – 37.

RUBIM, M. **A Internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos**. 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ – COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.

SAUVANT, K. P. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 37 – 77.

SCHMITZ, H.; KNORRINGA, P. Learning from Global Buyers. **IDS Working Paper 100**, Londres, n. 100, 2000. 31 p.

TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão de Inovação de Produtos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p.

TAKEUCHI, H.; PORTER, M. E. Three Roles of International Marketing in Global Strategy In: PORTER, M. E. **Competition in Global Industries**. Boston: **Harvard Business School Press**. Boston, p. 111 – 146, 1986.

TRAVERSSO NETO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007. p. 119 – 139.

TYLER, D.; HEELEY, J.; BHAMRA, T. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. **Journal of Fashion Marketing and Management**, Bradford, v. 10, n. 3, p. 316 – 328, 2006.

VILA, N., KUSTER, I. The importance of innovation in international textile firms. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 41, n. 1/2, p. 17 - 36, 2007.

WIGLEY, S. M., MOORE, C. M., BIRTWISTLE, G. Product and Brand Critical success factors in the internationalization of a fashion retailer. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, n. 33, v. 6/7; p.531, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.