

**A internacionalização de empresas que produzem valor intangível:  
uma investigação sobre uma empresa brasileira de moda praia**  
*The internationalization of companies that produce intangible value: an  
investigation of a Brazilian beachwear company*

**Marcelo Machado Barbosa Pinto**

Professor do Curso de Administração da Faculdade Porto-Alegrense (FAPA)

**Yeda Swirski de Souza**

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

---

## Resumo

Esse estudo tem o objetivo de contribuir para a análise do processo estratégico de internacionalização de empresas que produzem vestuário de moda no Brasil. O método adotado nesse trabalho foi o estudo de caso único, representado por uma empresa de moda praia e suas conexões com outras empresas e profissionais que atuam nesse mercado. O estudo analisa uma inserção internacional por meio da agregação de valor intangível na produção de design, da identidade e da distribuição e venda de produtos da empresa de moda praia investigada. Os resultados apresentam a trajetória dessa empresa, ressaltando os movimentos estratégicos por ela realizados ao longo dos seus onze anos de existência.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estratégia. Vestuário de moda. Cadeias de valor.

## Abstract

*This study aims at contributing for the analysis of the strategic process of internationalization of companies that manufacture fashion apparel in Brazil. The method adopted in this paper was the single case study that represents a Brazilian beachwear company and its connections with other companies and professionals that act in this market. The study analyzes an international insertion by means of performing intangible value-adding activities such as design, identity, distribution and retailing of the Brazilian beachwear company investigated. The results present the trajectory of this company, pointing out its strategic moves along its eleven years of existence.*

**Keywords:** Internationalization. Strategy. Fashion apparel. Value chains.

## 1 Introdução

A cadeia do vestuário se estrutura em elos com diferentes atributos de valor que se distribuem no mercado. Essa cadeia integra etapas de produção mecânica e industrial (fibras, tecidos, corte, costura e acabamento) e de produção comercial e criativa (distribuição, varejo, identidade, marca e design) e compõe-se de empresas com porte e posições de comando diferenciado na cadeia. A cadeia global de produção consiste em operações que compreendem pontos de suporte para processos de fornecimento de matérias-primas, de produção industrial, de distribuição e de exportação; cruzando todo o espectro de atividades da economia mundial. De acordo com Appelbaum e Gereffi (1994), cada elo da cadeia é por si mesmo uma rede conectada a outros elos, responsáveis por atividades correlatas. Participar da cadeia é uma oportunidade para empresas se internacionalizarem. Essa cadeia de valor é de importância crescente para o atual sistema global de manufatura.

O objetivo desse trabalho é investigar como uma empresa brasileira estabelece seu processo de internacionalização no setor do vestuário, tomando como premissas a assimilação das etapas de maior agregação de valor nas atividades de produção e comercialização de vestuário. Esse estudo tenciona observar a trajetória de internacionalização por meio de uma análise exploratória de um caso de uma empresa brasileira que atende o segmento de moda praia.

O fenômeno da moda sugere uma preponderância de atividades intensivas em conhecimento e relacionamentos que afetam a estrutura dos elos da cadeia para se produzir um valor criativo e intangível. Entende-se que essa dinâmica interfere na estruturação dos elos de uma cadeia de valor de vestuário, caracterizando-a como uma cadeia para o vestuário de moda (CVM). Apesar de o modelo de relacionamento na indústria da moda utilizado por Uzzi (1997) ser norte-americano, ele servirá de base para a construção de um modelo conceitual voltado para o mercado internacional. Conforme Uzzi (1997), o papel de negociador (coordenador) da cadeia sugere uma organização de quem possui maior conhecimento sobre o atendimento do mercado. Assim, pode-se supor uma CVM compreendida como seção da cadeia de valor para o vestuário (CVV), onde atividades qualificadas como de valor criativo/intangível prevalecem e exercem um papel relevante na sua configuração. Abernathy et al (1999) citam a atividade primordial do *impanatore* no norte da Itália como integrador das informações de moda entre a indústria têxtil e a de confecções.

Um conjunto de evidências sugere a participação de empresas brasileiras na variante CVM. O mercado de moda no Brasil está faturando em suas principais semanas de moda (fashion shows) uma média de US\$ 29 milhões por ano. Em 2010, as 30 mil empresas formais que atuam no setor do vestuário investiram mais de US\$ 180 milhões. A produção brasileira é bastante fragmentada, pois aproximadamente 16% da produção advém de grandes empresas, ficando o restante a cargo de médias e pequenas confecções, que empregam em média 71% da mão-de-obra (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2010; FERRARI, 2011; PINTO, 2011).

A realização de semanas de moda com eventos correlatos incrementa a produção e as vendas no varejo brasileiro. Essas iniciativas proporcionam a exportação de moda e oportunizam a criação de relações entre os agentes da cadeia que trocam informações sobre o mercado da moda. Na mais recente edição da *Fashion Business* (18ª Senac Rio *Fashion Business*) que ocorreu em maio de 2011 na Cidade do Rio de Janeiro, estiveram presentes 310 expositores e 260 grifes. O evento comercializou R\$845 milhões. (FASHION BUSINESS, 2011).

Atentos ao lucro proporcionado pelo segmento do vestuário de moda, grupos de investidores nacionais e internacionais começaram na última década a adquirir as marcas mais prestigiadas da moda brasileira de estação. O estilista Alexandre Herchcovitch, um dos principais nomes da moda brasileira, iniciou em 2008 um acordo não concretizado para vender as suas duas marcas (Herchcovitch Alexandre e Herchcovitch Jeans) à *holding* IM (Identidade Moda), da qual participa o grupo financeiro HLDC Investimentos, o mesmo que comprou em julho de 2007 as marcas Zoomp e a Zapping. Contudo, a *holding* não prosperou e sucumbiu no ano de 2009. No final de 2007, a Ellus passou a ser controlada por uma *holding* formada pelo banco UBS, que também adquiriu as marcas Isabela Capeto e Vide Bula (FERRARI, 2011).

Essas aquisições que se evidenciam na imprensa nacional sugerem movimentos estratégicos importantes. O assédio dos investidores por marcas de prestígio, em geral gerenciadas como negócios familiares, repete no meio da moda brasileira o processo de concentração empresarial que ocorreu na Europa no final do século passado. Na época, sucessivas aquisições deram origem a poderosos conglomerados europeus de moda, lojas e produtos de luxo, como LVMH - *Moët Hennessy Louis Vuitton*, proprietário das marcas *Louis Vuitton*, *Givenchy*, *Kenzo*, entre outras; e PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*), proprietário de marcas como *Gucci*, *Balenciaga*, *Yves Saint Laurent* e outras.

O objetivo dos investidores que adquirem as marcas brasileiras é o de capitalizá-las. Alexandre Herchcovitch entende ser necessária uma injeção de capital em sua marca para possibilitar a contratação de melhores modelos e ampliação de itens destinados às lojas no Brasil e no exterior (LEITE NETO, 2008b).

Essas transformações no mercado brasileiro sugerem que na CVM os agentes investidores capitalizam os elementos criativos e intangíveis para possivelmente utilizá-los como meios de controle dessa cadeia. Esse contexto de desenvolvimento da moda no Brasil torna-se profícuo para pesquisas. Entende-se que uma investigação sobre o vestuário de moda sob a lente teórica dos estudos de coordenação de cadeias de valor poderá esclarecer o fenômeno da internacionalização de elementos criativos de pequenas e médias empresas brasileiras que atuam no mercado da moda num país de economia emergente como o Brasil.

Adota-se como definição de pequena e média empresa (PMEs) aquela que não ocupa uma posição de domínio ou monopólio no mercado e que é dirigida por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio. As PMEs não estão ainda vinculadas às grandes empresas ou grupos financeiros (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995).

O conceito de economia emergente é o de países que possuem extensos territórios, grande população e estão implantando projetos de desenvolvimento que demandam novas infraestruturas de geração de energia e sistemas de comunicação. Com essas transformações esses países experimentam um grande aumento de demanda por bens de consumo. Esses países perseguem rápido crescimento local, expansão de comércio e de investimento com o exterior (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2011).

Esse artigo apresenta a seguinte estrutura: a primeira parte se constitui de uma introdução sobre o tema da internacionalização, das cadeias de valor e da moda; a segunda parte apresenta o referencial teórico com as abordagens das estratégias de internacionalização e as estruturas das cadeias globais de valor, ressaltando o setor do vestuário de moda; na terceira parte desenvolve-se o método do trabalho; na quarta etapa apresenta-se a análise da empresa pesquisada e, por fim, desenvolvem-se as considerações finais.

## **2 Referencial teórico empregado**

### **2.1 Internacionalização e cadeias de valor**

O enfoque teórico trazido para esse estudo é o da internacionalização baseada em cadeias globais de valor, veio principal dos estudos sobre a cadeia do vestuário. Contudo, contribuições teóricas dos estudos sobre moda são trazidas para tentar preencher lacunas teóricas que não explicam a internacionalização pela via principal.

Os estudos sobre as cadeias de valor se voltaram inicialmente para atividades exercidas pelas empresas tendo como foco sua vantagem competitiva. (PORTER, 1980, 1986, 1999). Posteriormente, a globalização, as flexibilizações da produção, do mercado de trabalho e do consumo ensejaram formações híbridas ou empresas-rede, muitas das quais em substituição às grandes estruturas hierarquizadas do início da segunda metade do século passado (CASTELLS, 2005; JARILLO, 1993). Com isso, os estudos sobre cadeia de valor evoluíram para a compreensão sobre os fundamentos e maneiras de coordenação de atividades que proporcionam a vantagem competitiva. (APPELBAUM; GEREFFI, 1994; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; NORMANN; RAMÍREZ, 1993).

Fernandes e Seifert Jr (2007) sugerem uma tipologia de novos empreendimentos internacionais que podem caracterizar a coordenação de atividades. São eles: a) clássico; b) aventureiro; c) puxado; d) empurrado e e) científico.

O tipo clássico corresponde aos estudos iniciais sobre o tema conferidos a Oviatt e McDougall (1995), baseados na compreensão de que esses empreendimentos já surgem globais desde sua concepção.

O tipo aventureiro diferencia-se do clássico em decorrência da rápida internacionalização não ser uma opção original, mas sim uma circunstância de contexto movida pela propensão ao risco, busca de novas oportunidades e persistência de negócio. Os estudos de Fernandes e Seifert Jr (2007) e Simões e Dominginhos (2001) detalham esse tipo.

O tipo puxado se caracteriza como reativo às características e circunstâncias do contexto onde está situado o negócio. Ocorre quando, por exemplo, uma grande empresa (coordenadora de uma cadeia de valor) se vê impelida a transformar um fornecedor local em global diante da demanda de seus clientes. Simões e Dominginhos (2001) e Rocha et al (2005) abordam esse tipo.

O tipo empurrado caracteriza-se por surgir em *clusters* de tradicional enfoque internacional e que, diante desse ambiente, o negócio sofre pressões institucionais para se internacionalizar. Fernandes e Seifert Júnior (2007) e Oviatt e McDougall (1995) comentam esse tipo.

O tipo científico funda-se no meio acadêmico-científico e desenvolve-se sob forte orientação de pesquisa e oportunidade potencial de negócio. Simões (2005) cita algumas situações que caracterizam esse tipo.

Sob a ótica da cadeia de valor, os novos empreendimentos do tipo aventureiro e puxado podem ilustrar o comportamento de pequenas e médias empresas que se dedicam ao segmento do vestuário.

Um novo empreendimento internacional aventureiro pode ser caracterizado como uma empresa que percebe que seu produto tem potencial para alcançar o mercado externo, como, por exemplo, um fabricante de moda praia que produz biquínis e maiôs, e que é informado de que existem pessoas no exterior interessadas em negociar seus produtos. Propenso a aceitar o risco em busca de oportunidades, esse fabricante começa a enviar produtos ao exterior e passa a desenvolver relacionamentos com vários negociantes internacionais que potencializam suas vendas no mercado externo.

Um novo empreendimento internacional puxado pode ser identificado como uma pequena ou média empresa que fornece camisetas para um varejo de marca mundial no mercado local e que, em seguida, é convidado a fornecer o produto também para o mercado internacional.

Esses dois breves exemplos podem servir como sinais de estratégias diferenciadas no contexto de progressão e competitividade numa cadeia de valor como a do vestuário. Portanto, os estudos sobre a internacionalização de pequenas e médias empresas e sobre as cadeias de valor são úteis para se compreender a possibilidade de criação e progressão de valor ou aumento de competitividade de empresas que atuam no setor do vestuário de moda.

Estudos realizados no setor do vestuário nacional apontam que grande parte da produção de confecções é realizada por empresas de pequeno porte. Segundo a Associação Brasileira do Vestuário, por volta de 94% da produção de artigos de vestuário é realizada por micro, pequenas e médias empresas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO, 2010) e, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a participação do setor têxtil e de confecções do Brasil no mercado internacional é de aproximadamente 0,3%, tendo declinado 4 décimos na última década (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2010; BRASIL, 2011). Sendo assim, um estudo sobre as estratégias de internacionalização de pequenas e médias

empresas que produzem vestuário e moda é oportuno e relevante no sentido de indicar ameaças e oportunidades para o desenvolvimento desse setor no Brasil.

Embora a origem dos estudos sobre internacionalização tenha se dado no contexto da grande empresa, existe uma gama de estudos que abordam empresas de menor porte (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; OVIATT; MCDUGALL, 1994; COVIELLO; MUNRO, 1995, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 2005; ARMARIO; RUIZ; ARMARIO, 2008; SOMMER, 2010). A principal questão que diferencia o processo de internacionalização das pequenas empresas é a limitação de recursos decorrente de seu porte, embora Oviatt e McDougall (1994) afirmem que os novos empreendimentos internacionais tenham condições de competir com sucesso na arena internacional apesar dos recursos limitados. Além disso, as pequenas empresas são geralmente influenciadas por interações que dependem de estruturas externas, redes sociais e pertencimento a cadeias de valor, fazendo com que a internacionalização dessas empresas se dê por meio do estabelecimento de complexas redes de relações interorganizacionais. Em alguns casos, a grande empresa segmenta-se em extensas cadeias produtivas, em outros casos, redes de micro, pequenas e médias empresas integram-se para a obtenção de ganhos de escala e posicionamento na cadeia de valor em que atuam (FLEURY; FLEURY, 2001; GEREFFI, 1999, 2005; CASTELLS, 2005).

Uma abordagem cada vez mais frequente nos estudos sobre internacionalização, em especial quando se trata de pequenas empresas, é aquela que avalia a influência da rede de relacionamentos da empresa no processo de internacionalização (COVIELLO; MUNRO, 1995, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1990). As redes de relacionamento no exterior tendem a reduzir o risco envolvido no processo de internacionalização por suprir os novos empreendimentos com conhecimentos dos mercados e clientes. Esses laços de relacionamento, que poderiam ser inicialmente fracos, seriam fortalecidos com o passar do tempo, principalmente em casos de sucesso de projetos conjuntos e parcerias bem sucedidas (ROCHA et al., 2005).

Em sua análise sobre as implicações das perspectivas de internacionalização para pequenas e médias empresas (PMEs), Li, Li e Dalgic (2004) sugerem que estas devem ser revistas diante de um outro ambiente econômico caracterizado por nova tecnologia da informação, desconstrução da cadeia de valor e regionalização da atividade econômica.

Knight e Cavusgil (2005), Armario, Ruiz e Armario (2008) e Sommer (2010) enfatizam que os novos negócios de origem global são movidos por uma orientação empreendedora e de mercado, pela liderança tecnológica, pela estratégia de diferenciação e foco. Nesse particular, a moda se destaca como estratégia.

Magretta (1998) ao entrevistar Victor Fung relata que na cadeia do vestuário, a dinâmica se reproduz nos sentidos da rapidez das transformações, da onipresença do controlador e da iniciativa empresarial dos fornecedores. A análise sobre moda sugere essa visão empreendedora nas cadeias de valor, identificando implicações do valor criativo/intangível como atributos das tendências de moda nas relações entre empresas

que participam do fluxo de produção do vestuário. As transformações na cadeia poderiam significar oportunidades que dependeriam das iniciativas adotadas pelos empresários brasileiros, no sentido de se adequar aos requisitos exigidos pelos coordenadores da cadeia ou não; neste último caso, a iniciativa poderia transformar a própria cadeia ou o setor de atuação.

## 2.2 A cadeia do vestuário

Sendo uma das mais antigas configurações produtivas globais, a cadeia do vestuário começou a se estruturar desde o surgimento das máquinas de costura mecânicas na metade do século XIX. Essa estrutura produtiva ilustrada na Figura 1 é caracterizada em geral por atividades que requerem o massivo emprego de mão-de-obra. Tal situação é vista por muitos países como uma fórmula para se alcançar o desenvolvimento econômico (GEREFFI, 1999). Jacobides e Billinger (2006) descrevem as etapas de produção da cadeia do vestuário da seguinte maneira:



**Figura 1 - As etapas da produção na Cadeia de Valor do Vestuário**

Fonte: Adaptado de Jacobides e Billinger (2006, p. 253)

De acordo com Gereffi (1999), a cadeia global de valor do vestuário é coordenada pelo comprador. Sendo assim, os grandes varejistas é que controlam esse setor, obtendo os principais rendimentos do fluxo de bens proporcionados por essa cadeia. Segundo ele, quem negocia marcas de valor, quem fabrica com marca de valor e quem vende em grandes volumes ao mercado consumidor determina as regras. As principais decisões tomadas pelos controladores desse setor estão associadas à escolha de fornecedores aptos a suprir os pontos de venda em tempo de mercado e a preços competitivos.

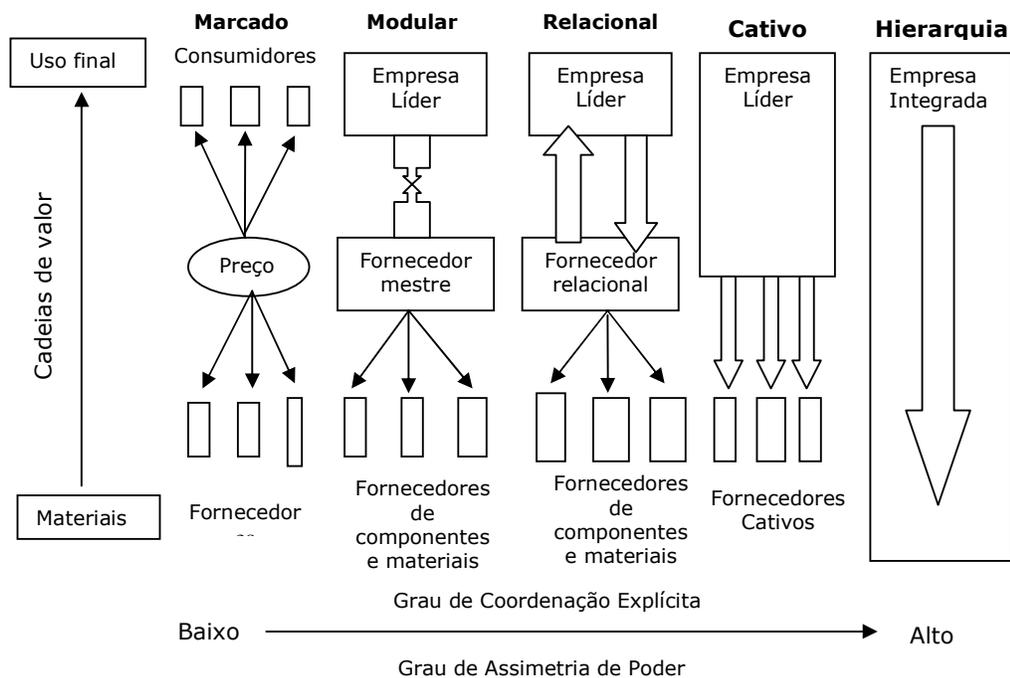
No âmbito de relacionamento entre os integrantes da cadeia de valor do vestuário (CVV), observa-se uma tentativa frequente de incorporação de atividades produtivas que eram inicialmente desenvolvidas ou dominadas pelo coordenador. Assim, um fornecedor que inicialmente era apenas um montador de componentes fornecidos pelo agente líder, passaria a produzir esses componentes, absorvendo mais uma etapa no fluxo de valor. Desta forma, ele aumentaria seu conhecimento acerca do processo no intuito de obter uma remuneração melhor no processo.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) descrevem essa evolução ou progressão como uma modificação de governança, que ocorre em virtude do grau de complexidade de transações, do grau de habilidade para codificar as transações, do grau de capacidade da base de suprimentos e do grau de coordenação explícita e de assimetria de poder entre as empresas da cadeia de valor. De acordo com esses autores, o setor do vestuário

estaria sinalizando para a mudança futura de uma governança do tipo relacional para modular.

A governança relacional caracteriza-se pela existência de interações complexas entre compradores e vendedores, que frequentemente criam dependência mútua e altos níveis de especificação de ativos. Isso pode ser administrado por meio da reputação, de relações familiares ou de ligações étnicas.

A governança modular é aquela em que os fornecedores disponibilizam seus produtos conforme as especificações do comprador, que podem ser mais ou menos detalhadas. Contudo, quando se entregam serviços completos, o fornecedor se responsabiliza por todas as competências que envolvem o processo tecnológico, o uso de equipamento genérico que restringe o investimento nas transações específicas, procedendo ao pagamento para componentes e materiais de interesse dos clientes (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). A Figura 2 explicita os diversos tipos de coordenação em cadeias de valor, sendo o tipo relacional e o tipo modular os que caracterizam a cadeia do vestuário.



**Figura 2 -Cinco tipos de governança global em cadeias de valor**  
 Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 89)

Um dos principais casos de progressão citados pelos estudiosos do setor do vestuário é a transformação da Li e Fung, uma das maiores corporações de suprimento de vestuário no mundo. A companhia Li e Fung foi criada em 1906 como agente exportador de porcelana e seda da China. Após a Segunda Guerra, ela começou a se focar na exportação de roupas, brinquedos e outros produtos manufaturados, tornando-se referência no comércio de roupas pela habilidade em negociar as cotas dos países asiáticos para exportação aos Estados Unidos nas décadas de 70 e 80. Como agente de compras e

corretor de cotas, a Li e Fung estabeleceu contato com mais de 2000 fornecedores asiáticos e ligações avançadas com fabricantes e varejistas nas cadeias de valor. No final dos anos 80 e durante a década de 90, a empresa se aproveitou da vantagem de possuir uma rede de fornecedores asiáticos e uma crescente aptidão de gerenciamento logístico para oferecer aos varejistas norte-americanos meios eficientes de obtenção de produtos asiáticos (MAGRETTA, 1998). Em 2003, a empresa já considerava a logística como seu negócio central, considerando-se como uma organização que “gerencia a cadeia de suprimentos para produtos com alto volume e sensíveis ao prazo” (LI & FUNG LTD, 2011). Em 2001, a Li e Fung tinha um número estimado de 7500 fornecedores em cerca de 40 países no mundo (ABERNATHY; VOLPE; WEIL, 2004).

Conforme Abernathy, Volpe e Weil (2005) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), a Li e Fung transformou-se ao longo de décadas de um atacadista de vestuário a um fornecedor de produtos acabados. A empresa incorporou novos serviços como desenvolvimento de produto, busca de matéria-prima, planejamento de produção, busca de fabricantes, controle de produção, controle de qualidade, preparação da documentação para exportação e despacho completo das mercadorias. (ABERNATHY; VOLPE; WEIL, 2005).

Segundo Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), o que impulsiona essa agregação de novos serviços é uma melhor codificação das transações. Abernathy, Volpe e Weil (2005) informam que Li e Fung acordou licenças com *Levis Strauss and Co* para desenvolver o desenho, a manufatura e a comercialização de roupas masculinas de melhor qualidade no mercado dos EUA sob etiquetas *Levis*, incluindo a marca de jeans *Levis Strauss Signature* para os negociadores de volume no mercado estadunidense. (ABERNATHY; VOLPE; WEIL, 2005). Esses autores também enfatizam as características dos produtos e afirmam que os produtos de moda estariam mais expostos ao suprimento pelo custo da mão-de-obra mais barata. Contudo, o mercado consumidor segue sua evolução, demandando do varejo adequações fundamentadas em elementos criativos/intangíveis.

Mytelka (1991) afirma que, com o aumento da concorrência internacional e a difusão de novas tecnologias, principalmente tecnologias da informação como no caso do design, da marca, do controle dos pontos de consumo e da gestão da cadeia, algumas empresas estão tomando uma estratégia dupla: rápido avanço tecnológico junto com a migração da produção. Assim, as empresas adquirem maior competitividade, já que agregam maior conteúdo tecnológico ao produto e reduzem custos. Mytelka (1991) afirma que houve uma mudança no padrão da concorrência, que antes era baseada somente em preço e passou a ser mais baseada na inovação. As empresas que deslocaram a produção para outros territórios passaram a concentrar-se nos ativos intangíveis, principalmente na gestão da identidade, de marca e de moda, criando novas barreiras à entrada de concorrentes (BERGER, 2006).

### 2.3 O vestuário de moda e a indústria brasileira

Segundo Garcia e Azevedo (2002), as empresas de vestuário de moda procuram concentrar suas atividades e recursos na gestão da sua identidade, da marca e na manutenção de esforços vultosos de desenvolvimento de produto e design, repassando às subcontratadas os processos de fabricação (reprodução licenciada) de seus produtos. Isso se tornou necessário, devido ao aumento da concorrência e à flexibilidade exigida, principalmente no segmento da moda.

É importante ressaltar que existe uma forte relação entre moda e vestuário. A moda é um conceito que pode ser comunicado em diversas identidades, e o vestuário de moda é uma prática ou fenômeno. Trajes e roupas são objetos tangíveis, enquanto moda é intangível. Contudo, o intangível necessita do tangível para se comunicar (KAWAMURA, 2006).

As empresas de vestuário partiram para a terceirização das etapas de costura, montagem e acabamento dos produtos, já que são atividades ainda intensivas em trabalho mecânico. Assim, várias empresas mantêm suas matrizes próximas a regiões onde se localizam polos de conhecimento em moda como em São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ), aí elas concentram suas atividades de inovação e comercialização. Por outro lado, elas delegam as atividades efetivamente ligadas à produção para outras regiões brasileiras, como a região Nordeste, que oferece subsídios fiscais e baixo custo de mão-de-obra.

A mobilidade dos capitais e sua virtualidade fazem com que empresas controlem a produção de suas fábricas espalhadas por diversas regiões a partir de sua sede. Assim, elas mantêm unidades próprias ou terceirizadas onde os incentivos fiscais possibilitem investimentos de capital com baixo risco e alto retorno. Dessa maneira, elas permanecem num local apenas enquanto os incentivos forem considerados atraentes.

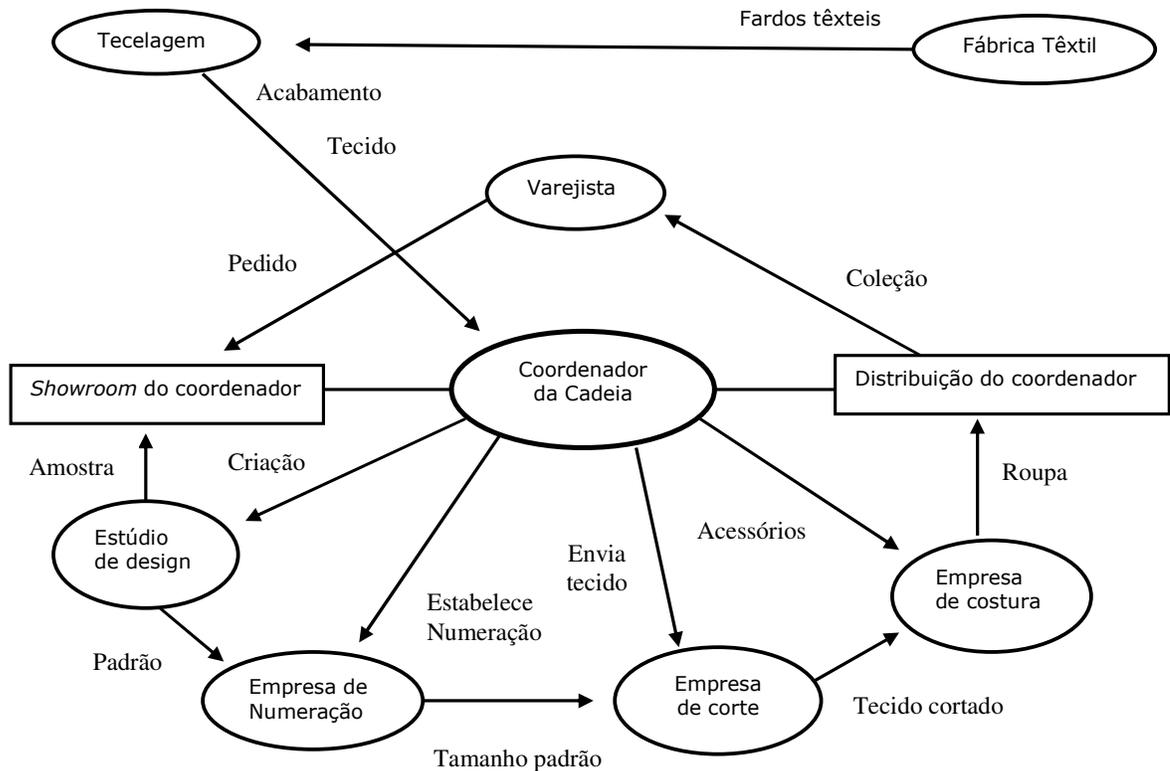
Mytelka (1991) afirma que as novas tecnologias melhoraram a qualidade dos produtos e reduziram o tempo de fabricação. Isso é essencial para a indústria da moda, que necessita de novos modelos cada vez mais rápidos, de acordo com o segmento (ex. moda praia), com a estação (ex. coleções de outono/inverno e primavera/verão), etc. A incorporação dos equipamentos CAD/CAM (*computer-aided design/computer-aided manufacturing*) permitiu que se fizesse em seis horas o que se fazia em três semanas. Segundo Garcia e Azevedo (2002), esses equipamentos possibilitaram a informatização das etapas de modelagem, gradação e corte, aumentando a produtividade dessas atividades e a redução de perdas decorrentes dos ciclos de vida cada vez mais curtos do vestuário de moda.

De acordo com Uzzi (1997), as relações entre empresas no setor do vestuário de moda podem ser descritas na Figura 3. A produção gravita em torno dos *jobbers* (coordenadores da cadeia), que normalmente não fabricam parte alguma do vestuário, em vez disso, concebem a roupa e definem as atividades para sua produção e comercialização. O primeiro passo no processo de produção do vestuário de moda envolve a criação de uma coleção de amostras de vestuário, idealizada pelo coordenador

ou por designers independentes, que em seguida apresentam a coleção para os varejistas que fazem os pedidos. Em seguida, o coordenador agencia os outros participantes do fluxo produtivo para elaborar as amostras selecionadas em quantidade para os varejistas. Assim, quem assume o papel de coordenador lidera a cadeia que se compõe de empresas responsáveis pela elaboração da modelagem, pela numeração das roupas, pelo corte, pela costura. O coordenador também demanda produtos das unidades têxteis que são responsáveis pela matéria-prima semiacabada proveniente, por exemplo, do algodão, da seda, da lã ou do linho. Esses fardos são enviados a tecelagens que lhes dão textura, cor e padrão, transformando-os em tecidos, conforme o pedido do coordenador, para que se inicie o fluxo de confecção das roupas.

Nesse complexo fluxo de relações, alguns ativos intangíveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TEECE, 1998) podem ser identificados, como, por exemplo, a coordenação dos agentes, a forma de exposição do coordenador ou a determinação do design. Nessa última década várias empresas de moda brasileira têm se utilizado das feiras e semanas de moda (*fashion weeks*) como forma de exposição (*showroom*) para suas criações. Como resultado disso, as semanas de moda de São Paulo (*São Paulo Fashion Week*) e do Rio de Janeiro (*Fashion Rio*) ganharam relevância mundial. Ademais, inúmeras outras feiras de menor projeção são realizadas em outras capitais e em distritos comerciais das duas maiores cidades brasileiras.

A estrutura proposta por Uzzi (1997) retrata uma especialização que poderia ser semelhante à adotada por várias empresas brasileiras, sobretudo aquelas que optaram pelo foco estratégico de produção de vestuário de moda. No cenário brasileiro, plantas integradas até a confecção estão optando pela compra das fibras de algodão em fardos e pela terceirização da etapa de costura. Da mesma maneira, na etapa do acabamento têxtil, foi reforçada a tendência existente da contratação de serviços de terceiros para várias modalidades de beneficiamento (SERRA, 2001).



**Figura 3 - Relação entre empresas do vestuário de moda**

Fonte: Adaptado de Uzzi (1997, p. 40)

A mudança dos hábitos de consumo e a conseqüente redução do ciclo de vida dos produtos de moda demandam novas configurações organizacionais de cadeia que possibilitem uma maior integração entre clientes e fornecedores. A liderança nesse setor pode ainda não estar bem definida. As indefinições sobre o controle das marcas brasileiras de moda permanecem.

De acordo com Leite Neto (2008a), o valor material parece que ainda não foi apropriadamente auferido, exemplificando os casos de desentendimento dos estilistas Herchcovitch e Fause Hatén com o grupo Identidade Moda (IM). A importância do ativo intangível estaria demonstrada na afirmação de que a marca seria incorporada pelo talento do estilista.

A discussão sobre esses ativos intangíveis revela implicações da moda no vestuário. O setor de vestuário no Brasil é hoje o segundo maior empregador de pessoas, disputando o primeiro lugar com a construção civil (BURGARDT, 2007). Isso representa cerca de um milhão e quinhentas mil trabalhadores, considerando a população economicamente ativa do país. Boa parte do que é produzido, porém, é consumido no mercado interno. No entanto, o Brasil já tem clientes no exterior e, alguns deles foram conquistados pela moda brasileira, que está conseguindo materializar ou tornar tangível nosso estilo de vida, ou seja, o modo de viver, os costumes e a cultura brasileira em seus produtos, algo que parece ser desejado no exterior. Ademais, além de imprimir esses valores, as empresas estão buscando canais para promover e distribuir seus produtos. De acordo

com Burgardt (2007), a identidade do vestuário de moda passa a ser relevante, porém, ter uma identidade não é o único diferencial que conquista o mercado externo, mas sim o valor agregado que ela representa para o consumidor. Portanto, o investimento na comunicação desse diferencial é crucial para estimular a demanda.

O modo de vida é ordenado pelos valores hedonistas. O bem-estar se consoma pela satisfação material, onde se buscam novidades através das estimulações sensoriais. Portanto, em um ciclo cada vez mais acelerado de produção, consumo e comunicação, a capacidade de proporcionar a sensação de se estar na moda poderia determinar a gestão e a configuração dessa cadeia de valor.

Conforme Burgardt (2007), o mercado brasileiro e o exterior apresentam grandes desafios e oportunidades para as nossas empresas. Com a oitava maior produção têxtil do mundo, a autossuficiência na produção de algodão, a criatividade de estilistas, e outros dados interessantes como: o de ocupar o segundo lugar entre os maiores produtores mundiais de índigo, o terceiro lugar em malhas e o sétimo em fios e filamentos, a participação do Brasil no mercado internacional desses produtos é de apenas 0,44% (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO, 2010).

### **3 Metodologia**

O método utilizado nesse estudo se destina a investigar a trajetória de uma empresa que produz vestuário de moda praia. Este percurso pode esclarecer algumas proposições derivadas dos estudos das cadeias globais de valor no que se refere à inserção internacional de empresas da indústria da moda. Para a delimitação do estudo, foram seguidas as recomendações de Yin (2006), pois os objetivos perseguidos por esse trabalho justificam a adoção de um estudo de caso único. Um dos fundamentos lógicos de caso único é a possibilidade de identificação de atributos que possam servir para caracterizar um fenômeno desconhecido como uma configuração de internacionalização de uma empresa do vestuário de moda. Os ensinamentos sobre a cadeia de valor indicam um conjunto de proposições, bem como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para que se confirme, conteste ou se estenda a teoria, é preciso existir um caso único que satisfaça todas as condições para se testar a teoria. O caso único pode, dessa forma, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2006).

O caso único será representado pela empresa investigada, pois se entende que ela atenda ao fundamento lógico de condições para se testar a teoria. Essa empresa está inserida num contexto de globalização dos mercados, produzindo moda praia, exportando-a para diversos países. Com relação ao tipo de caso a ser adotado, opta-se pelo tipo único, que envolve uma unidade de análise. Acredita-se que esse tipo seja o mais indicado, uma vez que se projeta a identificação do fenômeno da internacionalização de vestuário de moda praia.

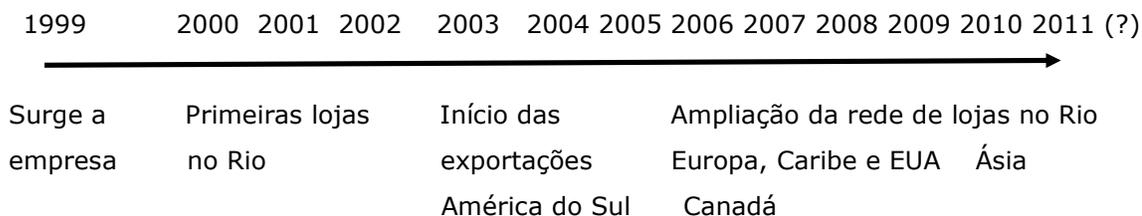
Para compreender a lógica de criação e comercialização de moda praia, que corresponde em geral à elaboração e comercialização de biquínis, maiôs e saídas de banho, foi elaborada uma pesquisa de campo numa primeira etapa nos dias 08, 09 e 10 de setembro de 2008, e numa segunda etapa nos dias 06, 07 e 08 de outubro de 2010 na cidade do Rio de Janeiro/RJ. O pesquisador se valeu das técnicas de observação do varejo em geral e da produção da empresa em particular para obter informações sobre o mercado de moda praia. Também foi realizada uma entrevista em profundidade na empresa para conhecer seus movimentos rumo à internacionalização. A pesquisa é, portanto, um estudo exploratório em que o pesquisador se utilizou de duas técnicas de coleta de dados: a) observação: na visita a algumas lojas de varejo de moda praia no bairro de Ipanema e na visita à unidade de produção da empresa no distrito de Campo Grande e, b) entrevista: com a principal executiva da área comercial da empresa.

#### 4 Resultados

A empresa investigada iniciou suas atividades em 1999. Ela é hoje uma das principais empresas que comercializam vestuário de moda praia no Rio de Janeiro, possuindo dezesseis lojas nessa cidade. A empresa atua no mercado internacional desde 2003, exportando para diversos países da América, Europa e Ásia. Atualmente, a empresa produz 40 mil peças mensais em sua unidade fabril situada em Campo Grande/RJ. Mais de 20% desse montante de peças produzidas são exportados, sendo a Europa Ocidental (Itália e Espanha) o principal destino no exterior.

O mercado de moda praia é bastante concorrido tendo como alguns expoentes no Brasil a Cia Marítima e a Salinas. Essas empresas possuem lojas em diversos estados brasileiros e exportam há mais de quinze anos para os cinco continentes.

A figura 4 apresenta os principais movimentos da empresa ao longo da sua trajetória de vida.



**Figura 4 - Movimentos realizados pela empresa estudada ao longo do tempo**

Fonte: Elaborada pelo autor

Os principais fornecedores de matéria-prima (tecidos) para a empresa são as indústrias têxteis Rosset e Teka. Essas indústrias também se especializaram na elaboração de estampas sob encomenda das confecções de moda praia.

Baseado na tipologia para novos empreendimentos internacionais apresentada por Fernandes e Seifert Jr (2007), o caso da empresa estudada surge como um novo

empreendimento internacional aventureiro, pois foi estimulada a exportar por alguns compradores vindos do exterior e que encontraram seus produtos em vitrines de lojas de moda praia na cidade do Rio de Janeiro; clientes procuraram a empresa pelo mesmo motivo; houve apoio do Banco do Brasil com relação às informações sobre procedimentos burocráticos para exportar e outras sobre o mercado de destino para os produtos da empresa (informação verbal<sup>1</sup>).

Como se observa no comentário da gerente comercial, a empresa percebeu que seu produto tinha potencial para alcançar o mercado externo. Propenso a aceitar o risco em busca de oportunidades, a empresa começou a enviar produtos ao exterior e passou a desenvolver relacionamentos com vários negociantes internacionais que potencializaram suas vendas no mercado externo. O conteúdo de moda no produto atraiu os compradores que são proprietários de butiques de moda praia no exterior. Percebe-se nesses passos iniciais de internacionalização uma diferença fundamental em relação aos novos empreendimentos do tipo puxado. Nesse último, característico de produtos considerados como básicos ou de moda básica, uma pequena ou média empresa que fornece camisetas para um varejo de marca mundial no mercado local é em seguida convidada a fornecer essas camisetas também para o mercado internacional. Tal exemplo se coaduna com a coordenação relacional ou modular citada por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). O Quadro 1 resume essa diferença.

| CARACTERÍSTICA DO PRODUTO          | CARACTERÍSTICA DO EMPREENDIMENTO        |
|------------------------------------|---|
| Vestuário de moda                  | Aventureiro                             |
| Vestuário básico ou de moda básica | Puxado (reativo): relacional ou modular |

**Quadro 1 - Tipo de empreendimento em relação à natureza do produto**

Fonte: Elaborado pelo autor

Com quase doze anos de existência e sete anos de experiência no mercado internacional, a empresa destaca que a confiança adquirida com seus clientes é fator primordial para se exportar: fator confiança/troca de confiança é basilar no comércio exterior (informação verbal<sup>1</sup>).

A empresa entende que a moda praia busca exclusividade e diferenciação; por esses motivos, pode-se afirmar que: não há necessidade de buscar uma grande quantidade de distribuidores no exterior; prefere centralizar todos os pedidos em apenas um único representante num país ou região; evita ao máximo gerar conflitos com representantes no exterior. Exclusividade é o que procura o cliente da marca. (informação verbal<sup>1</sup>)

A empresa entende que sua atividade central: criação (estilo, modelagem, corte e pilotagem) não pode ser subcontratada; a produção é realizada integralmente na unidade de Campo Grande/RJ. Apenas quando a demanda é maior que a capacidade é que se procura facção para costura (informação verbal<sup>1</sup>).

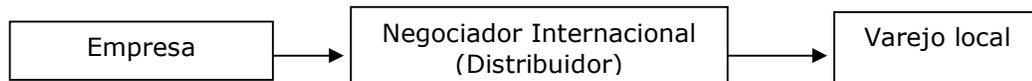
<sup>1</sup> Relato obtido em contatos realizados com a gerente comercial da empresa nos anos de 2008 e 2010.

O pesquisador observou que na unidade fabril da empresa existe um setor de criação, onde estavam pendurados em araras alguns pilotos (protótipos) da coleção 2009, e outros estavam sendo desenhados por um designer de moda. O pesquisador também acompanhou a costura de um pedido na unidade fabril de Campo Grande.

Conforme a gerente comercial, a razão para a centralização das atividades consideradas essenciais (atividades de criação) é que: o Brasil dita a moda praia lá fora, com suas estampas, porém a tendência de cores, cortes e tecidos vem da Europa e Estados Unidos. A moda praia baseia-se em temas brasileiros de estampas com cores, tecidos e cortes que são tendência nos EUA e na Europa (informação verbal<sup>1</sup>). De acordo com a gerente comercial, as atividades de criação da coleção anual demandam muito empenho de seus principais colaboradores: as equipes de estilo e de produção se empenham na criação da estampa e na escolha do tecido. A equipe de criação passa três ou quatro meses imaginando a coleção (informação verbal<sup>1</sup>).

A empresa se vê em um setor fragmentado, tendo que lidar com a concentração de seus fornecedores: existem poucos fornecedores de tecidos para biquínis como a Rosset e a Teka (informação verbal<sup>1</sup>).

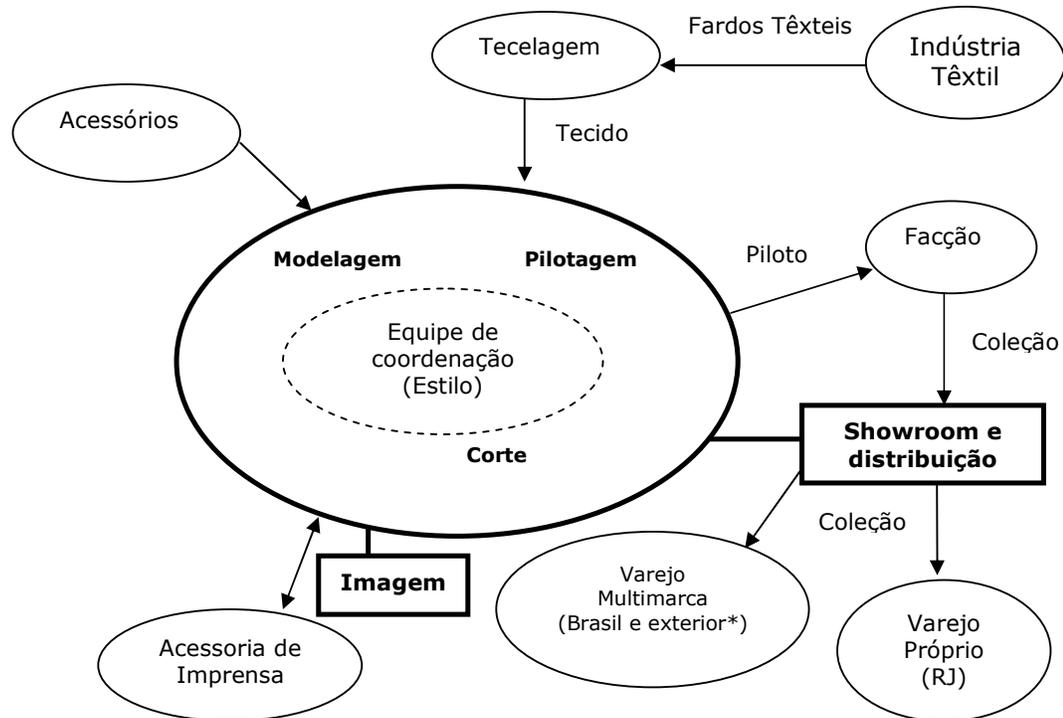
A empresa estudada é bastante ativa no ramo de exportação, enviando seus produtos para negociantes no exterior, que se encarregam de comercializá-los no varejo local. A gerente comercial da empresa destaca sua forte ligação com os distribuidores internacionais da empresa. O pesquisador pôde acompanhar a utilização dos programas *Messenger* e *Skype* pela gerente em sua comunicação com os clientes do exterior. A figura 5 ilustra o canal exclusivo da distribuição internacional dos produtos da empresa.



**Figura 5 - Relação para exportação da empresa estudada**

Fonte: Elaborada pelo autor

O esquema proposto por Uzzi (1997) foi apresentado à executiva da empresa que concordou com algumas daquelas relações (figura 3), porém sugeriu uma configuração mais próxima da de sua experiência. O modelo da figura 6 é o resultado dessa discussão.



**Figura 6 - Relação de atividades sugerida para empresas de moda praia no Brasil**

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: — Contém as atividades essenciais (*core business*)

-- Contém o núcleo de decisão estratégica da empresa

\* Via distribuidor internacional

Os dirigentes da empresa investigada têm consciência de que no segmento de moda praia as tendências de cores vêm do exterior, entretanto, a criação brasileira é referência mundial na imagem de qualidade do produto. A criação brasileira se sobressai na moda praia. A característica do produto muitas vezes exige a produção na empresa, por exemplo, estampa adequada para o tamanho do biquíni. A qualidade se traduz no tecido, corte e acabamento (informação verbal<sup>1</sup>).

A empresa destaca alguns itens importantes na exportação de seus biquínis como: a) modelagem brasileira e estrangeira (maior/menor decote), sendo a nacional também exportada; b) cor das estampas e c) tecido utilizado. A utilização da facção (subcontratação para elaboração das peças) é reduzida ao mínimo na empresa investigada e, quando admitida, é supervisionada no local pelos gerentes de produção.

## 5 Considerações finais

Após a realização desse estudo é possível tecer alguns comentários sobre o conteúdo de atividades essenciais à formação de uma identidade de moda e suas implicações na trajetória de internacionalização de uma empresa de moda praia.

A identidade de moda (compreendida como criação e estilo do produto) interfere nos movimentos realizados pela empresa investigada no contexto da cadeia de valor do

vestuário. Sua trajetória sugere uma identificação de tipo aventureiro, colocando-a à margem dos modelos de coordenação *buyer-driven* citados por Abernathy et al (1999) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). A configuração peculiar do elo da empresa estudada na cadeia pode supor a existência de uma cadeia do vestuário de moda (CVM), como variante da cadeia de valor do vestuário (CVV).

O entendimento de que a empresa possui uma identidade baseada no exercício de atividades que lhes são exclusivas e dotadas de grande valor intangível de criação e, tangível de manufatura do produto, determina a centralização do esquema da figura 6. A imagem de liderança exercida pela moda praia brasileira no cenário mundial avaliza esse entendimento.

No caso da empresa investigada, a criação de moda se materializa na impressão das estampas, na modelagem, no corte e na pilotagem (elaboração de protótipos). Isso é encarado como *core business* da empresa, não se admitindo a subcontratação desses serviços em hipótese alguma.

A distribuição do produto também é considerada como atividade essencial, uma vez que existe um rígido controle dos distribuidores no exterior. A exclusividade desses agentes possibilita um controle sobre a segmentação dos clientes da empresa, mantendo-se uma disponibilidade do produto em pontos de venda (butiques) que venham agregar mais valor à marca da empresa.

Da mesma forma que a criação e a distribuição, a divulgação da imagem da empresa é também considerada atividade essencial. Até a produção dos catálogos é feita no interior da empresa, deixando-se apenas a impressão para uma gráfica contratada e previamente selecionada. A centralização de todas essas atividades contribuiu para a inserção da empresa no mercado internacional do vestuário de moda praia. Segundo a gerente comercial da empresa investigada, as atividades essenciais criam uma identidade que tem alto valor para a empresa, possibilitando-lhe um reconhecimento no mercado nacional e internacional de moda praia.

Sendo assim, a forma pela qual a empresa constrói e utiliza sua identidade de moda para internacionalização pode sugerir uma alternativa à coordenação proposta pelos defensores de uma adesão às cadeias globais lideradas pelos compradores situados em países desenvolvidos. É possível então, ressalvando as limitações inerentes ao método utilizado na investigação, considerar o caso da empresa estudada como de internacionalização do tipo aventureiro, um modelo alternativo até então inusitado de inserção internacional do setor do vestuário dos países em desenvolvimento.

## Referências

ABERNATHY, Frederick. H.; VOLPE, Anthony; WEIL, David. The Apparel and textile industries after 2005: prospects and choices for public and private actors. **Harvard Center for Textile and Apparel Research**. Cambridge, MA, 2005. Working paper.

\_\_\_\_; \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The future of the apparel and textile industries: prospects and choices. **Harvard Center for Textile and Apparel Research**. Cambridge, MA, 2004. Working paper.

ABERNATHY, Frederick. H. et al. **A stitch in time**: lean retailing and the transformation of manufacturing. Lessons from the apparel and textile industries. New York: Oxford University Press, 1999.

APPELBAUM, Richard. P.; GEREFFI, Gary. Power and profits in the apparel commodity chain. In: BONACICH, Edna et al. (Ed.). **Global production: the apparel industry in the pacific rim**. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1994.

ARMARIO, Julia M; RUIZ, David M; ARMARIO, Enrique M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 485-511, Sept. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Dados do setor**. 2010. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/site>>. Acesso em: 1 nov. 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Relatório anual 2010**. Disponível em: <<http://www.abrvest.org.br>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Concorrência internacional aumenta no setor têxtil e de confecções**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/noticias/2010/not005\\_10.asp](http://www.bndes.gov.br/noticias/2010/not005_10.asp)>. Acesso em: 4 nov. 2011.

BERGER, Suzanne. **How we compete**: what companies around the world are doing to make it in today's global economy. New York: Currency Doubleday, 2006.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **A participação do setor têxtil e de confecções no mercado internacional**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/noticias/2011.asp>>. Acesso em: 5 nov. 2011.

BURGARDT, Lilian. **O sucesso da moda brasileira**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=13222>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

COVIELLO, Nicole. E.; MUNRO, Hugh. J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n.7, p. 49-61, July 1995.

\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Network relationship and the internationalization process of small software firms. **International Business Review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, Aug. 1997.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FASHION BUSINESS. **Economia criativa**: destaque da 18ª edição do SENAC Rio Fashion Business. Disponível em: <[http://www.fashionbusiness.com.br/site\\_novo/?page\\_id=2594](http://www.fashionbusiness.com.br/site_novo/?page_id=2594)>. Acesso em 3 nov. 2011.

FERNANDES, Bruno. H. R; SEIFERT JR, Rene E. Tipologia de novos empreendimentos internacionais In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

- FERRARI, Beatriz. **Moda brasileira quer brilhar além das passarelas**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/moda-brasileira-luta-para-brilhar-alem-das-passearelas>>. Acesso em 2 nov. 2011.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARCIA, Renato; AZEVEDO, Luis. A. P. S. Estratégias de gestão da cadeia de valor na indústria de vestuário de moda. In: **RELATÓRIO de atividades final-CNPq**. 2002.
- GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, June 1999.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n.1, p. 78-104, Feb. 2005.
- GONÇALVES, Antonio; KOPROWSKI, Sido. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Definition of emerging markets** Disponível em: <<http://www.ifc.org/>>. Acesso em: 12 fev. 2011.
- JACOBIDES, Michael G.; BILLINGER, Stephan. Designing the boundaries of the firm: from “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture. **Organization Science**, v. 17, n. 2, p. 249-261, Mar./Apr. 2006.
- JARILLO, Jose Carlos. **Strategic networks**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, May/June 1977.
- \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KAWAMURA, Yuniya. **Fashion-ology: an introduction to fashion studies**. New York: Berg, 2006.
- KNIGHT, Gary. A; CAVUSGIL, Tamer. A taxonomy of born-global firms. **Management International Review**, v. 45, n. 3, p. 15-35, Mar. 2005.
- LEITE NETO, Alcino. Fausse Haten se afasta do grupo I’M cinco meses após vender grife. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 jun. 2008a. Caderno B, p. 5.
- \_\_\_\_\_. Herchcovitch vende suas grifes para nova holding. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 jan. 2008b. Caderno B, p. 7.
- LI & FUNG LTD. Disponível em: <<http://www.lifung.com/eng/company/>>. Acesso em: 15 maio 2011.
- LI, Lei.; LI, Dan.; DALGIC, Tevfik. Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experiential learning and planning. **Management International Review**, v. 44, n. 1, Jan./Feb. 2004.
- MAGRETTA, Joan. Supply chain management, Hong Kong style. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 104-114, May/June 1998.
- MYTELKA, Lynn. K. Technological change and the global relocation of production in textile and clothing. **Studies in Political Economy**, v. 36, p. 109-143, Oct./Nov. 1991.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. From Value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993.
- OVIATT, Benjamin. M.; MCDUGALL Patricia. P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.
- \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-63, Mar. 1994.
- PINTO, Marcelo M. B. **From basic to fashion in the apparel industry: a study about upgrading in value chains**. 2011. 229 f. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.
- PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_. The strategic role of international marketing. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 2, Mar./Apr. 1986.
- ROCHA, Ângela M. C. et al. Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software. In: ENANPAD, 19., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.
- SERRA, Neusa. O desempenho das MPE's no setor têxtil-confecção. **Relatório de Pesquisa**. Sebrae-SP/IPT, 2001.
- SIMÕES, Vitor. C. Born globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences. In: Conferência da Eiba, 31 Oslo, 2005 In: **Fernandes, B. H. R e Seifert Jr, R E. (op cit)**.
- SIMÕES, Vitor. C.; DOMINGUINHOS Pedro. Portuguese born globals: an exploratory study. In: Conferencia da Eiba, 27. Paris, 2001. In: **Fernandes, B. H. R e Seifert Jr, R E. (op cit)**.
- SOMMER, Lutz. Internationalization processes of small – and medium-sized enterprises – a matter of attitude? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, p. 288-317, Apr. 2010.
- TEECE, David J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55-79, Mar. 1998.
- UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, n. 42, p. 35-67, Mar. 1997.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

---

### **Currículo Resumido do(s) Autor(es)**

#### **Marcelo Machado Barbosa Pinto**

Graduado em Direito pela UFPE (1989) e em administração pela UPE (1991). Mestre em Administração pela UFRGS (1996) e Doutor em administração pela UNISINOS. Realizou estágio doutoral na Harvard University. É professor no curso de administração da FAPA. Tem experiência na área de administração, com ênfase em competitividade e internacionalização.

<http://lattes.cnpq.br/1059673796889260>

E-mail: [mpintomarcelo@yahoo.com.br](mailto:mpintomarcelo@yahoo.com.br)

#### **Yeda Swirski de Souza**

Coordena atualmente o Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Pesquisadora do CNPq. Atua em docência e pesquisa nas áreas de Comportamento Organizacional e Estratégia. Possui graduação em Psicologia (UFRGS); Mestrado em Administração (UFRGS); e Doutorado em Psicologia (PUCRS). Foi Editora da Revista BASE (2008-2009). Coordena projeto de cooperação entre o PPGAdm da UNISINOS e a University of Texas Pan American. Dedicar-se a projetos de pesquisa sobre empreendedorismo internacional e sobre o desenvolvimento de capacidades de empresas brasileiras pertencentes a cadeias globais de valor.

<http://lattes.cnpq.br/2454662413132139>

E-mail: [yedasou@unisinobr](mailto:yedasou@unisinobr)