

Artigo Original

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO RAMO
DA MODA

INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN FASHION COMPANIES

*Marina Accorsi Valadares¹, Jorge Luis Triana Riveros², Siegrid Guillaumon Dechandt³,
Amanda Borges⁴*

INFORMAÇÃO DO ARTIGO

Histórico do artigo:

Recebido em 16

Dezembro 24

Revisado em 18

Setembro 26

Aceito em 18

Setembro 26

Palavras-chave: (3-5

palavras)

internacionalização;

exportação;

vestimenta; moda

feminina; moda praia;

moda fitness

Keywords: (3-5
words)

internationalization;

export; clothing;

fashion; women's

fashion; beachwear;

fitness fashion

RESUMO

Este estudo explora o cenário da internacionalização de empresas brasileiras do setor da moda, com foco nos segmentos de moda feminina, moda fitness e moda praia. O objetivo principal é analisar o percurso dessas empresas rumo ao mercado internacional, destacando as estratégias utilizadas para consolidação no exterior e os processos de adaptação de marcas e produtos em contextos culturais e comerciais distintos. A pesquisa baseou-se em entrevistas realizadas com os representantes de nove empresas brasileiras dos segmentos mencionados. Entre os principais resultados, destacam-se: (i) a importância do networking e do profundo conhecimento do mercado-alvo como pilares para a inserção internacional; e (ii) a necessidade de oferecer produtos diferenciados e de alta qualidade para atrair e fidelizar clientes no mercado externo.

ABSTRACT

The study addresses the Brazilian scenario of internationalization of companies in the fashion industry, focusing on women's fashion, fitness wear, and beachwear segments. Its goal is to analyze the path taken by these companies towards international market, highlighting the strategies adopted to establish themselves in foreign markets, as well as to investigate the processes of brand and product adaptation in distinct cultural and commercial contexts. Information was collected through interviews with representatives of nine Brazilian companies of the mentioned sectors. Key findings include: (i) the importance of networking and in-depth knowledge of the target market as pillars for international market entry; and (ii) the need to offer differentiated, high-quality products to attract and retain customers in foreign markets.

156

Introdução

A palavra *internacionalização* é frequentemente utilizada de forma abrangente para descrever a expansão das operações de uma empresa para além das fronteiras nacionais, seja de forma individual ou como parte de um grupo maior. De acordo com Lawrence e Luostarinen (1988), o termo pode ser definido como o processo de intensificação do envolvimento em operações internacionais. Nesse contexto, o crescimento do *contra*

¹ Universidade de Brasília (UnB)

² Universidade de Brasília (UnB), jorge92.p@hotmail.com.

³ Universidade de Brasília (UnB)

⁴ Universidade de Brasília (UnB)

comércio, em suas diversas formas, desde simples trocas comerciais até acordos de recompra e políticas de compensação, demonstra como o desenvolvimento externo passou a estar intrinsecamente relacionado ao crescimento interno das organizações.

Para muitas empresas, o sucesso nas atividades internacionais depende, em certa medida, do desempenho eficiente das operações domésticas. Além disso, em alguns casos, o apoio governamental desempenhou um papel significativo, incentivando grandes corporações a estabelecer divisões comerciais específicas para facilitar o processo de internacionalização. Essa interconexão entre operações internas e externas também é evidenciada pelo crescimento da subcontratação internacional, que tem sido crucial para a competitividade global de muitas empresas, permitindo a integração de componentes e matérias-primas adquiridos a custos reduzidos de fornecedores internacionais (Lawrence e Luostarinen, 1988).

O mercado varejista é um setor amplo e de acordo com os dados do relatório da Grand View Research (2022), o segmento de moda e vestuário faz parte de um dos maiores e mais lucrativos mercados do mundo. Assim, de acordo com dados da Mordor Intelligence, em nível global, o mercado de vestuário é estimado em US\$ 1,36 trilhão e deve atingir US\$ 1,78 trilhão, em 2029. Além disso, o relatório também aponta a Europa como a região mais forte para o setor, embora o crescimento mais rápido esteja na Ásia.

No que diz respeito a este mercado no Brasil, a indústria de moda e vestuário do país é reconhecida mundialmente como uma das maiores. O mercado de moda no Brasil terminou 2023 com mais de 6,55 bilhões de peças vendidas, de acordo com dados divulgados pelo Sebrae, e um faturamento de R\$ 265,8 bilhões, segundo informações do IEMI. Quanto ao mercado de exportação, não restrito apenas ao setor de moda, de acordo com dados divulgados pela SECEX/MDIC, exportações brasileiras bateram recorde no primeiro semestre de 2024, alcançando US\$ 167,6 bilhões.

De acordo com dados disponibilizados em uma parceria entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o Brasil é o quarto produtor mundial de vestuário, onde o setor têxtil e de confecção tem destaque no cenário mundial por ser a quinta maior indústria têxtil do mundo. O Brasil apresenta a maior cadeia têxtil completa do Ocidente, produzindo fibras, possuindo fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções, um forte varejo

e desfiles de moda.

Ainda de acordo com esses dados, as unidades produtivas são predominantemente micro e pequenas empresas, representando 96% do total de estabelecimentos produtores de artigos confeccionados no Brasil. 70% da produção é realizada por microempresas e 26% por pequenas empresas. As américas, em especial a América do Sul, são as regiões mais relevantes para a exportação brasileira de vestuário. Sendo os principais destinos Paraguai, Uruguai, Estados Unidos, Bolívia, Chile, Argentina, Portugal, Angola, Austrália e Japão. Além disso, é comum pequenas empresas de vestuário optarem por trabalhar com tradings ou agentes especializados em comércio exterior para facilitar o processo. Outro destaque são as parcerias com empresas de courier, que auxiliam na exportação desde a coleta do produto até a entrega final do consumidor.

No contexto do mundo globalizado atual, a internacionalização de empresas se consolidou como uma estratégia indispensável para o crescimento e a expansão dos negócios, especialmente em setores altamente competitivos, como o da moda. Com o aumento do acesso a mercados internacionais, as empresas têm intensificado a busca por oportunidades de entrada em novos territórios, explorando os benefícios associados à internacionalização, como maior alcance de mercado e diversificação de suas operações.

Nesse contexto, surge a necessidade de compreender as estratégias adotadas pelas empresas e grupos de moda para ingressar em mercados estrangeiros e as medidas necessárias para adaptar suas marcas e produtos a novos contextos culturais e comerciais. A formulação de estratégias eficazes de internacionalização e de adaptação de marca e produtos torna-se um desafio relevante para os gestores e empreendedores do setor.

De acordo com Frédéric Godart, renomado pesquisador nas áreas de moda e internacionalização, o setor de moda enfrenta desafios específicos ao se inserir em novos mercados internacionais. Godart enfatiza a complexidade envolvida na gestão de marcas e na adaptação de produtos a diferentes contextos culturais e econômicos (Godart, 2018). Seus estudos oferecem uma base teórica interessante para compreender as estratégias que as empresas de moda podem adotar para superar tais desafios, fornecendo insights cruciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ademais, a literatura existente sobre o setor de moda tende a focar predominantemente em grandes marcas globais ou em segmentos como o de moda de luxo, deixando uma lacuna



significativa no entendimento das experiências de marcas emergentes em mercados estrangeiros. Essa escassez é corroborada por MacLennan, Suter e Spers (2017), que apontam que a literatura de negócios internacionais historicamente priorizou empresas de mercados desenvolvidos, tornando o estudo de estratégias de internacionalização em mercados emergentes um campo recente, pouco explorado antes dos anos 2000.

Além disso, as autoras destacam que as pesquisas voltadas ao entendimento do processo de internacionalização da moda brasileira ainda são recentes e carecem de evidências empíricas que conectem as teorias globais de estratégia à realidade prática das marcas locais. Essa lacuna teórica e empírica limita a compreensão sobre como marcas emergentes de moda lidam com desafios estruturais e operacionais específicos ao buscarem inserção internacional.

Nesse sentido, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao investigar como empresas brasileiras do setor de moda se preparam e se adaptam para conquistar novos mercados internacionais.

Diante desse panorama, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: quais são as estratégias utilizadas pelas empresas brasileiras do ramo da moda para adentrar mercados estrangeiros e como elas adaptam suas marcas e produtos para se destacarem nesses novos mercados?

1. Revisão Teórica

De acordo com Johansson e Vahlne (1977), internacionalização é um processo, que acontece gradualmente, onde a empresa desenvolve redes de relacionamento de negócios em outros países por meio de extensão, penetração e integração. Ainda com foco em relacionamentos, para Johansson e Mattsson (1988), é um fenômeno acumulativo onde relacionamentos são continuamente estabelecidos, mantidos, desenvolvidos, rompidos e dissolvidos de modo a cumprir os objetivos da firma. Tendo assim, um enfoque relacional

1.1. Teorias de Internacionalização de Empresas

Tendo entendido o que é a internacionalização, passamos para as principais teorias que

buscam compreender e explicar os motivos, os padrões e os resultados do fenômeno. Dessa forma, esta seção discute as principais teorias de internacionalização debatidas por Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) e Tanure e Duarte (2012). São elas: Empresa Multinacional (Buckley e Casson, 1970); Ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1979); Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977); Escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999); Modelo diamante (Porter, 1989, 1991a, 1991b).

Começando pela teoria da internacionalização da empresa multinacional, de Peter Buckley e Mark Casson (1970) e Alan Rugman (1980), a empresa internacionaliza quando os benefícios buscado começam a valer o custo de entrar no mercado estrangeiro ao invés de realizar sub-contratações no mercado externo. Tais benefícios seriam: redução do tempo necessário para coordenação da cadeia de valor; controle dos preços; poder de barganha; evitar os riscos de compra e fechamento de contrato na incerteza; e menor controle governamental devida a menor abertura dos dados da produção. Em contrapartida, os custos são: custos fixos de operar em outro mercado; aumento dos custos de comunicação da firma como recursos tecnológicos mais sofisticados e visitas à outros países; ineficiências provocadas por se operar em mais de um mercado; e custos de propriedade e controle de operações internacionais (Tanure e Duarte, 2012).

Dando continuidade, a teoria do ciclo de vida do produto, proposta por Raymond Vernon em 1966, surge com o intuito de ilustrar o comportamento do produto em um mercado global de forma a se analisar a transição de produção e consumo de bens entre diferentes regiões ao longo do tempo. Dessa forma, Vernon (1966) sugere que os produtos seguem uma trajetória de evolução em diferentes estágios de desenvolvimento, passando pela introdução, maturidade e eventual declínio. Nesse cenário, argumenta-se que os produtos inovadores são inicialmente lançados e produzidos em países desenvolvidos, próximos a grandes centros de consumo e à medida que o produto amadurece e a tecnologia é disseminada, a produção tende a migrar para países com custos menores, tornando o produto acessível em mercados globais e diminuindo o diferencial competitivo inicial.

Dando continuidade, a teoria do ciclo de vida do produto, proposta por Raymond Vernon em 1966, surge com o intuito de ilustrar o comportamento do produto em um mercado global de forma a se analisar a transição de produção e consumo de bens entre diferentes regiões ao longo do tempo. Dessa forma, Vernon (1966) sugere que os produtos seguem uma



trajetória de evolução em diferentes estágios de desenvolvimento, passando pela introdução, maturidade e eventual declínio. Nesse cenário, argumenta-se que os produtos inovadores são inicialmente lançados e produzidos em países desenvolvidos, próximos a grandes centros de consumo e à medida que o produto amadurece e a tecnologia é disseminada, a produção tende a migrar para países com custos menores, tornando o produto acessível em mercados globais e diminuindo o diferencial competitivo inicial.

Passando para o modelo uppsala, este está entre as teorias de internacionalização mais citadas desde que foi introduzida por Johanson e Vahlne em 1977. Ela descreve o processo pelo qual as empresas aumentam gradualmente e sequencialmente seu envolvimento com mercados estrangeiros, conforme ampliam seu comprometimento, aprendem com as experiências e adquirem conhecimento. Além disso, o modelo enfatiza a importância das redes de relacionamento, que ajudam as empresas a estabelecer confiança e adquirir conhecimento essencial para o processo de internacionalização.

1.2. O Porquê de uma Empresa se Internacionalizar

São diversas as motivações que fazem uma empresa internacionalizar, podendo ser ela reativa ou proativa. De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) existem 9 motivos específicos para uma empresa internacionalizar. São eles: buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado; Obter maiores margens de lucro; Adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação; Atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram; Se aproximar das fontes de suprimento, beneficiar-se das vantagens do global sourcing ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos; Obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor; Desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e P&D; Enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico; Investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro.

Nos modelos de exportação, licenciamento e franquia, os motivos para internacionalizar são mais diretos, ou seja, visam a maximização dos retornos de investimentos realizados em bens, serviços e know-how e explorar seus ativos competitivos

ao buscar uma base mais ampla de consumidores em outros países. Já modelos como investimento direto estrangeiro (IDE) e empreendimentos colaborativos as motivações são mais complexas. Visto que impõem riscos maiores, é necessária uma análise muito mais meticulosa quanto aos prováveis custos e benefícios de internacionalizar (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008).

Além das razões listadas anteriormente para uma empresa internacionalizar, existem 5 padrões característicos que dão o pontapé para a expansão internacional, definidos por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008): Primeiramente temos a combinação de fatores de push e pull como ativadores iniciais. Essa seria a combinação de gatilhos internos à empresa e gatilhos do cenário externo. Os fatores push referem-se a tendências desfavoráveis no mercado interno, como demanda em declínio, queda nas margens de lucro, acirramento da concorrência e atingir a fase madura do ciclo de vida do produto/serviço. Já os fatores de pull, são os fatores atrativos no mercado estrangeiro, como crescimento acelerado do mercado, retornos mais elevados, incentivos governamentais, oportunidade de aprendizagem, menos concorrentes

O segundo padrão é o envolvimento inicial acidental e/ou não planejado. Que acontece quando a empresa acidentalmente adquire um cliente ou fornecedor no exterior e iniciar relações com eles mesmo sem ter o planejamento inicial de internacionalizar.

O terceiro padrão é encontrar equilíbrio entre risco e retorno. Nisso, os administradores avaliam o potencial de lucro, receita e realização de metas estratégicas da internacionalização em comparação com o investimento inicial necessário em termos de capital, tempo e outros recursos

O quarto é uma experiência de aprendizagem contínua. A internacionalização é um processo gradual com oportunidades de aprendizado, adaptação e expansão, onde o envolvimento em negócios internacionais pode trazer ideias valiosas para aplicação em diferentes mercados.

E por fim, fala-se da evolução da empresa por etapas de internacionalização. Isso pois conforme a empresa adquire experiência e competência, ela avança para fases de envolvimento ativo e comprometido. Com isso, os gestores passam a direcionar esforços para mercados mais complexos, adotando estratégias de entrada desafiadoras, como o (IDe) e iniciativas colaborativas



1.3. Impacto do Controle nos Modos de Entrada

A abordagem clássica sugere que decisões estratégicas de longo prazo, como a escolha do modo de entrada, devem ser feitas de acordo com a opção que ofereça o maior retorno do investimento ajustado ao risco do conjunto viável. Porém, a literatura faz pouca menção direta ao risco-retorno. Em vez disso, a questão está estruturada em termos do grau de controle que cada modo proporciona ao entrante (Anderson e Gatignon, 1986).

Dessa forma, na presente etapa, discutiremos a relação entre as variáveis controle, risco, flexibilidade, retorno e recursos, por serem essas as bases para o entendimento dos estágios e estratégias das empresas que buscam atuar em mercados estrangeiros. A variável controle (habilidade de influenciar sistemas, métodos e decisões) é a principal base para a construção do futuro de uma empresa estrangeira. A falta de controle dificulta a coordenação de ações, implantação e revisão de estratégias, e resolução de disputas que surgem quando duas partes de um contrato buscam seus interesses próprios. O controle também é uma forma de se obter um maior retorno, considerando que pode ser usado como forma de se conseguir uma maior parcela nos lucros da empresa (Anderson e Gatignon, 1986).

Por outro lado, para se ter controle, o entrante assume responsabilidade de ser o tomador de decisão e compromete com seus recursos, coisa na qual as empresas podem não querer assumir frente a um ambiente estrangeiro incerto (Anderson e Gatignon, 1986). Dito isso, assumir o controle significa assumir riscos, e dessa forma, controle se torna o foco da literatura por ser o determinante mais importante de risco e retorno. Modelos de alto controle podem aumentar o retorno e o risco, enquanto modelos de baixo controle minimizam o comprometimento com recursos e risco às custas de retorno (Anderson e Gatignon, 1986).

1.4. Classificação das Estratégias e Modelos de Entrada

Anderson e Gatignon (1986) sugerem a clusterização de modos de entrada baseados na variável "controle". Eles têm como objetivo determinar que grau de controle vai maximizar a eficiência a longo prazo. No modelo, são agrupados 17 modos de entrada de acordo com três

modos de controle: estratégias de baixo, moderado e alto nível de controle. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008), os modelos de entrada são classificados de acordo com as seguintes três características: troca de produtos, relações contratuais e participação acionária ou propriedade.

Independentemente do autor que estuda sobre o tema, os modelos são agrupados nos mesmos três conjuntos. Então, mesclando as teorias, temos que as estratégias de exportação se caracterizam por terem baixo nível de controle. Em termos técnicos, os entrantes possuem interesses difusos, sendo esses não exclusivos, contratos não restritivos e posições minoritárias de equity (Anderson e Gatignon, 1986). Já em termos práticos, as operações internacionais são administradas a partir do país de origem, ou seja, com base doméstica. Aqui, o controle sobre as operações estrangeiras é minúsculo, considerando que a empresa delega boa parte da responsabilidade aos parceiros estrangeiros (distribuidores/fornecedores).

Então, os modelos de entrada de baixo controle são as exportações (produção de bens e serviços no país de origem, para posteriormente vender e distribuir aos consumidores de outros países, podendo ser feita de forma direta, indireta ou cooperativa), o global sourcing (compra de bens e serviços de fontes externas, tendo como base a importação) e o countertrade (transação internacional onde o pagamento é realizado em forma de bens, ou seja, outros produtos ou commodities) (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008).

Os próximos modelos se encontram na categoria de entrada contratual, onde se tem um nível moderado de controle. Os interesses são balanceados e contam com a pluralidade de shareholders (Anderson e Gatignon, 1986). Dessa forma as empresas concedem a um parceiro estrangeiro os direitos de propriedade intelectual em troca do pagamento de royalties ou outra forma de compensação (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008). As estratégias são de licenciamento, franquia, sociedades igualitárias, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção e aliança contratual.

1.5. Riscos da Internacionalização

Na internacionalização de empresas, as organizações estão sujeitas a quatro tipos de risco na qual devem administrar de forma e evitar prejuízo: intercultural, comercial, monetário e risco-país/político (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008). Portanto, o risco



Intercultural representa uma situação onde uma interpretação cultural inadequada compromete/infringe certos valores humanos, que pode decorrer por diferenças do idioma, estilo de vida, modo de pensar, costumes e religião. Tais valores influenciam a mentalidade e forma de trabalho dos funcionários e as características e padrões de compra de consumidores estrangeiros de forma a diferir significativamente os estrangeiros dos locais (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008).

O risco país/político, refere-se ao grau de intervenção/influência governamental nos negócios, que se difere de país para país. Ou seja, os impactos negativos nas operações e rentabilidade da empresa causados pela mudança de contexto político, jurídico e econômico de entrar em um país estrangeiro. Podendo se apresentar por meio do governo restringir acesso à mercados, impor procedimentos burocráticos sobre as transações comerciais, limitar o repatriamento do lucro obtido nas operações externas, etc (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008). Já o risco cambial/monetário/financeiro, refere-se ao risco de flutuações adversas nas taxas de câmbio, tendo em vista que as transações internacionais são feitas em mais de uma moeda (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008).

E por fim, o risco comercial diz respeito ao risco da empresa ter prejuízo ou fracassar no mercado estrangeiro, causados por estratégias, táticas e procedimentos que foram mal formulados e/ou implementados. Isso acontece, pois diante do novo mercado o gestor pode errar na seleção de parceiros de negócios, no momento ideal de entrada no mercado, na precificação, na criação de especificações para o produto, nas campanhas de marketing. E dadas essas situações, as consequências são mais severas no exterior tendo em vista que a regulamentação protege as empresas e consumidores locais (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2008).

2. Métodos e Técnicas de Pesquisa

O presente trabalho teve como finalidade a realização de um estudo com o objetivo de compreender o processo de internacionalização e as estratégias adotadas por empresas do setor de moda, portanto, este é um estudo de abordagem qualitativa que utiliza o método da interpretação de informações qualitativas para produzir conhecimento, a escolha se dá por

entender que a complexidade humana não cabe em uma equação matemática e que não podemos limitar a compreensão da realidade a relações lineares de causa e efeito (Conceição, 2021).

Nesta sequência, a metodologia escolhida foi a de estudo de casos com aplicação de entrevistas semiestruturadas. Essa abordagem permite uma exploração detalhada e contextualizada do fenômeno em análise, oferecendo a visão dos participantes sobre suas experiências. As entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro de perguntas previamente estabelecido, proporcionando consistência e foco à coleta de dados, mas ao mesmo tempo mantendo flexibilidade para que novas questões ou temas possam ser explorados conforme surgem durante a conversa. Essa flexibilidade permite ao pesquisador adaptar a entrevista ao fluxo natural da interação, aprofundando temas relevantes e oferecendo ao participante liberdade para compartilhar informações além das questões previstas (Bryman, 2016).

2.1. Amostra da Pesquisa

O objeto de estudo foram empresas brasileiras com atuação internacional que vendem roupas de moda feminina, moda praia ou moda fitness, nesta continuidade, o Brasil conta com um Programa de Internacionalização da Indústria Têxtil e de Moda Brasileira, chamado Texbrasil, que atua junto às empresas do setor têxtil e de confecção no desenvolvimento de estratégias para conquistar o mercado global. De acordo com a apresentação do programa no site da Texbrasil, o programa é conduzido pela Abit em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - ApexBrasil e tem como proposta auxiliar as empresas em todas as etapas de seu processo exportador, ajudando desde a preparação de uma iniciante até a ação de uma marca já internacionalizada. Ao longo de 20 anos, já auxiliou cerca de 1,6 mil marcas a entrar na trilha da exportação, realizando USD 9 bilhões em negócios. Além de já ter realizado mais de 7 mil ações, incluindo quase 450 edições de feiras internacionais.

Tendo como base a lista de empresas disponibilizada no site da Texbrasil, dividida por setores da moda, foram contactadas 195 empresas, associadas ao programa, cujo critério de seleção foi a empresa ser do ramo de moda feminina, moda fitness e moda praia. Para a realização das entrevistas, foram descartadas as empresas que iniciaram o processo de



internacionalização, mas não o concretizaram. De acordo com o acesso aos gestores da loja e disponibilidade dos mesmos, foi possível a realização da coleta de dados com os responsáveis/fundadores de 9 dessas empresas. Sendo quatro delas de moda feminina, três de moda fitness e duas de moda praia.

Visando a cooperação das empresas com o estudo, foi optado por manter as suas identidades em anonimato. Porém, tendo em vista uma das entrevistadas ser um case de sucesso brasileiro e ter participado da criação da APEX, com permissão da participante, revela-se que foi possível entrevistar a Beatriz Willhelm Dockhorn, fundadora da marca Bia Brazil.

2.2. Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi um roteiro de entrevistas semi-estruturadas elaborado com base na revisão bibliográfica, assim, com base nos objetivos gerais e específicos foram delineados os tópicos principais que precisariam ser abordados com os participantes. Dessa forma, com base nos tópicos identificados, foi elaborado o conjunto de perguntas que compõem o roteiro. As perguntas foram organizadas em uma ordem lógica e divididas em relação à panorama geral, padronização das estratégias e condições ambientais. Tal divisão foi feita visando facilitar a compreensão e o fluxo da entrevista, além de garantir que as informações fossem disponibilizadas de maneira clara e coerente para o respondente.

Após a construção inicial do roteiro, ele foi submetido à validação do orientador da pesquisa. Em seguida, foram realizadas alterações para aprimorar a clareza, objetividade e relevância das questões propostas. As mudanças incluíram a simplificação, união e sintetização de perguntas a fim de torná-las mais eficientes na coleta das informações necessárias, bem como ajustes na sequência de perguntas para garantir uma melhor fluidez nas respostas dos participantes.

Como grandes tópicos na qual a entrevista foi dividida tem-se: escolha dos países de atuação, nível de internacionalização e controle, planejamento, parceiros comerciais, estratégias de produto, promoção e distribuição, elementos de moda, desafios, concorrência, ambiente legal e performance na exportação.

2.3. Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

O contato inicial foi feito por meio do whatsapp, instagram, LinkedIn e e-mail da loja ou do fundador. A coleta de informações foi feita com entrevistas semi-estruturadas por meio do *Google Meet* e ligação de voz do Whatsapp. As entrevistas tiveram duração entre 20 minutos e 1h30, à depender da disponibilidade e adesão dos gestores, reconhecendo aqui às limitações decorrentes desse procedimento de seleção, como a passagem de informação ser passada de acordo com o quão confortável o gestor se sentia em abrir sobre a operação da própria empresa. Essas reuniões foram gravadas, os áudios revisitados e as informações interessantes para a realização do trabalho eram anotadas em uma planilha, para o cruzamento inicial das informações. E quanto às análises dos dados, foi por meio da análise de conteúdo seguindo o roteiro da Bardin (1977).

A análise foi utilizada com o objetivo de identificar padrões, recorrências e diferenças nos relatos dos entrevistados acerca do processo de internacionalização, das estratégias utilizadas para inserção em mercados estrangeiros e da adaptação de produtos e marcas. O procedimento de análise foi estruturado em três etapas, conforme a perspectiva de Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na etapa de pré-análise, foi realizada a escuta das gravações e leitura do material produzido nas entrevistas, buscando familiarização com os relatos e identificação dos temas relacionados aos objetivos da pesquisa. Nessa etapa, foram consideradas como referências as questões abordadas no roteiro de entrevista e os principais aspectos presentes nos relatos dos entrevistados.

Na etapa de exploração do material, foram identificadas unidades de sentido relacionadas aos objetivos da pesquisa. A unidade de análise adotada correspondeu a trechos das respostas dos entrevistados que apresentassem informações relevantes sobre o processo de internacionalização das empresas. Esses trechos foram codificados de acordo com o conteúdo abordado, permitindo identificar temas recorrentes e pontos de divergência entre as empresas analisadas.

A codificação foi orientada tanto pelos objetivos da pesquisa e pelo referencial teórico quanto pelos temas que emergiram dos próprios relatos. Dessa forma, foram identificados



códigos relacionados, entre outros aspectos, aos motivos para internacionalizar, aos critérios de escolha dos mercados, aos modos de entrada, à utilização de intermediários, à participação em feiras e construção de networking, ao conhecimento sobre o mercado externo e à adaptação de produtos e marcas.

Posteriormente, os códigos com conteúdo semelhante foram agrupados em categorias temáticas, permitindo comparar as respostas das diferentes empresas e identificar padrões de comportamento. As categorias foram utilizadas para organizar a apresentação e interpretação dos resultados, de modo que as informações provenientes das entrevistas fossem analisadas de forma comparativa, considerando tanto as recorrências quanto as particularidades observadas entre os casos.

Na etapa final, os resultados categorizados foram interpretados à luz do referencial teórico apresentado na pesquisa. Assim, os dados empíricos não foram tratados apenas de forma descritiva, mas relacionados às proposições da literatura sobre internacionalização, especialmente quanto ao papel do conhecimento e das redes de relacionamento, às motivações para a expansão internacional e à escolha dos modos de entrada. Esse procedimento permitiu identificar convergências e divergências entre os achados empíricos e a literatura utilizada como referência.

3. Resultado e Discussão

3.1. Caracterização das Empresas

De forma a entender o perfil das empresas entrevistadas, a tabela 1 e 2 caracterizam as empresas conforme o produto vendido, o porte da empresa, o tempo de mercado, a frequência da participação em feiras de moda, se o foco da produção é para o mercado brasileiro ou mercado externo, os países ou cidades na qual estão estabelecidas, o modelo de negócio adotado para atender o mercado internacional e quais são seus principais parceiros no exterior.

Tabela 1 – Caracterização das empresas conforme o produto, porte, tempo de mercado e participação em feiras.

	Produto	Porte	Tempo de mercado	Participação em feiras
Empresa 1	Moda feminina	Micro/Pequeno	6 anos	Poucas vezes
Empresa 2	Moda feminina	Médio/Grande	28 anos	Participação constante



Empresa 3	Moda feminina	Micro/Pequeno	2 anos	Participação constante
Empresa 4	Moda feminina	Micro/Pequeno	10 anos	Poucas vezes
Empresa 5	Moda fitness	Micro/Pequeno	12 anos	Poucas vezes
Empresa 6	Moda fitness	Médio/Grande	23 anos	Participação constante
Empresa 7 - Bia Brazil	Moda fitness	Médio/Grande	30 anos	Participação constante
Empresa 8	Moda praia	Micro/Pequeno	17 anos	Participação constante
Empresa 9	Moda praia	Médio/Grande	38 anos	Participação constante

Fonte: autores.

Tabela 2 – Caracterização das empresas conforme o mercado focal, países, modelo de negócios e principais parceiros no exterior.

	Mercado focal	Países/Cidades	Modelo de negócio	Principais parceiros no exterior
Empresa 1	Produção com foco no mercado brasileiro	Haiti, EUA e Alemanha	Private Label	Trader
Empresa 2	Produção com foco no mercado estrangeiro	10 países europeus, Japão, Oriente Médio e EUA	Exportação indireta por meio de trader	Clientes
Empresa 3	Produção com foco no mercado brasileiro	2 lojas em Nova York e 1 loja em Vermont	Consignação	Clientes
Empresa 4	Produção com foco no mercado brasileiro	EUA, Moçambique, Egito, Dubai, Letônia	Private Label	Trader
Empresa 5	Produção com foco no mercado brasileiro	Miami	Consignação	Trader
Empresa 6	Produção com foco no mercado brasileiro	Chile e Colômbia	Private label	Fornecedores
Empresa 7 - Bia Brazil	Produção com foco no mercado estrangeiro	Marca registrada em 58 países	Licenciamento	Diverso
Empresa 8	Produção com foco no mercado estrangeiro	EUA, México e Saint Tropez	Exportação direta	Clientes e Networking pessoal



Empresa 9	Produção com foco no mercado brasileiro	Países europeus e EUA	Exportação direta	Clientes
------------------	---	-----------------------	-------------------	----------

Fonte: autores.

Segundo dados da ABIT (2024), as unidades produtivas são predominantemente micro e pequenas empresas, representando 96% do total de estabelecimentos produtores de artigos confeccionados no Brasil. Tendo em vista as empresas entrevistadas, quatro são empresas de grande ou médio porte, enquanto cinco são micro ou pequenas empresas, demonstrando-se assim que a pesquisa é coerente com a realidade brasileira na qual a maioria das empresas se encaixam como pequenas ou micro.

ABIT (2024) afirma que as Américas, em especial a América do Sul, são as regiões mais relevantes para a exportação brasileira de vestuário. Sendo os principais destinos Paraguai, Uruguai, Estados Unidos, Bolívia, Chile, Argentina, Portugal, Angola, Austrália e Japão. Das empresas entrevistadas, 8 estão presentes nos Estados Unidos, a única que não está presente neste país tem como foco principal de sua produção o mercado brasileiro e da América do Sul, em especial Chile e Colômbia.

Do total de empresas entrevistadas, presentes na Europa são 5, na América Latina são 4, no Oriente Médio são 3 e na Ásia são 3 também. Em relação à distribuição de continentes que estão presentes, três empresas estão presentes em apenas 1 continente, duas empresas estão presentes em 2 continentes, e o número se repete para as empresas presentes em 3 e 5 continentes. Vale-se ressaltar que o quadro anterior aponta os locais na qual as empresas estão presentes atualmente. Ao longo das entrevistas todas as empresas, com exceção da 3 e da 8, relataram que, ao longo do processo estar presente no exterior, foi necessário encerrar operação em determinados países. Dentre os motivos, a operação deixou de ser viável por não estar tendo compradores ou por questões com os parceiros que viabilizaram a operação. De qualquer forma, as empresas enxergam tal situação como parte do negócio e entendem que estar presente no exterior não é necessariamente um caminho na qual o crescimento é sempre constante.

Quanto às feiras internacionais de moda, elas desempenham um papel fundamental no êxito da internacionalização por ser uma plataforma estratégica para marcas que buscam



expandir suas operações globalmente, permitindo o contato direto com compradores, o estabelecimento de redes de relacionamento e a exposição a novas tendências de mercado (Hines & Bruce, 2007).

De acordo com a entrevistada Beatriz Willhelm Dockhorn, representante da Bia Brazil, as empresas que conseguem ter sucesso na internacionalização estão organizadas de forma a participar recorrentemente de feiras de moda, isso pois, "ninguém compra de primeira", é necessário construir uma network com os participantes das feiras e marcar presença. Inclusive, ainda sobre o que foi conversado na entrevista, para encontrar parceiros comerciais é necessário entrar nas associações, participar de rodadas de negócio e participar de feiras estratégicas que estejam alinhadas ao seu produto. Dito isso, das empresas entrevistadas, 6 conseguem ter uma participação constante nas feiras internacionais de moda, enquanto as outras 3 participaram poucas vezes. Dessas três, foi relatado que a empresa não consegue estar presente nas feiras de forma recorrente pela loja não ter porte e/ou recursos para arcar com tal investimento financeiro.

Pensando no mercado foco das empresas, três delas tem sua operação voltada à abastecer o mercado externo, enquanto as seis restantes têm como foco abastecer o mercado brasileiro. De acordo com Czinkota e Ronkainen (2013), as empresas que priorizam o mercado externo podem enfrentar desafios de adaptação cultural e logística, mas também abrem portas para oportunidades de crescimento. No entanto, é fundamental manter uma base forte no mercado interno para sustentar a expansão internacional. Dito isso, as empresas que hoje estão com foco no mercado externo, são empresas com 17 a 30 anos de experiência internacional que tiveram organização e recursos sobrando para destinar ao projeto de expansão, podendo reorganizar sua produção, participar de feiras internacionais, construir um forte *networking* e ter prática e conhecimento de mercado.

3.2. Principais Estratégias Utilizadas por Empresas de Moda para Internacionalização

Quanto ao processo de internacionalização, o primeiro passo é entender o porquê da empresa decidir internacionalizar. Frente aos dados coletados na pesquisa, tem-se que os motivos listados foram: demanda de comprador, a junção de ter o diferencial da matéria prima com ter público alvo no exterior, gestores com conhecimento sobre outro mercado, vender em



uma moeda mais valorizada e fugir da incerteza do mercado brasileiro.

Percebe-se que no mercado da moda, dos nove motivos específicos para uma empresa internacionalizar, listados por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008), os principais são obter maiores margens de lucro, que foi comentado por quem quer vender em moedas mais valorizadas; obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor, considerando os entrevistados que internacionalizaram para facilitar a cadeia produtiva ao não precisar importar a matéria prima e produzir fora; investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro; e atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram, vindo dos entrevistados que começaram a internacionalizar por receber demanda de comprador; e por fim, buscar oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado, por parte dos que buscam a estabilidade que não conseguem ter no Brasil no mercado estrangeiro.

Retomando os 5 padrões característicos que dão o pontapé para a expansão internacional, definidos por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) citados na revisão teórica, vale-se ressaltar que o segundo e o quinto padrão foram os que mais ficaram evidentes na fala dos entrevistados, tendo 3 das empresas citado o segundo padrão e 4 citado o quinto. Sendo o segundo padrão o envolvimento inicial acidental e/ou não planejado, na qual clientes do exterior buscaram o produto de ao menos cinco das empresas entrevistadas. E o quinto padrão, na qual as três empresas que hoje focam no mercado externo tiveram a chance de evoluir o seu negócio por meio de etapas de internacionalização conforme foi adquirindo experiência e competência para avançar para fases de envolvimento ativo e comprometido.

Em outras palavras, as marcas entrevistadas não foram para o exterior buscando novos fornecedores e sim clientes, mantiveram sua produção no Brasil. Dividindo-se então em marcas levam o nome diretamente ao cliente do exterior, marcas que levam o produto à pontos de vendas multi-marcas e marcas que acabam entregando apenas o produto ao cliente final, entregando o nome à uma marca maior/consolidada externamente, que seria o seu cliente.

Retomando a lista de benefícios listada por Tanure e Duarte (2012), em relação ao benefício de menor controle governamental, por ainda serem pequenas no mercado brasileiro e estrangeiro, acabou não sendo citado pelas empresas. O mais próximo disso seria fugir da



moeda Real e buscar uma moeda mais valorizada.

Levando em consideração a possibilidade de levar os produtos ao mercado internacional por meio de traders, a ideia de evitar os riscos de compra e fechamento de contrato na incerteza ainda não é algo que aconteça para essas empresas. Tendo sido inclusive relatado prejuízo ao levar os produtos para o exterior.

De acordo com o que foi apresentado nas entrevistas, o que vem dado certo para essas empresas é sair do país com um suporte, seja ele de traders/intermediários, seja de estruturação do conhecimento com associações como a Abit, entrando aos poucos nos novos mercados. Isso conversa muito bem com o que o modelo Uppsala apresenta ao descrever o processo como gradual e sequencial, de forma a coletar conhecimento e experiências para posteriormente ampliar o seu comprometimento (Johanson e Vahlne, 1977). Além disso, associações como a ABIT e a participação de feiras, realiza o papel das redes de relacionamento descritas pelo modelo Uppsala.

Porém, passando para o planejamento e a preparação para a internacionalização, existe ainda sim uma divergência de respostas em relação à efetividade do auxílio da APEX e da Texbrasil. Isso porque, para internacionalizar, as empresas precisam ter estrutura suficiente para atender o mercado externo e captar clientes. A captação de clientes das empresas entrevistadas dá-se pela participação em feiras e criação de networking, contatos da trader, prospecção ativa por e-mail e linkedin e tráfego pago, como o facebook ads.

Quanto a estrutura, internacionalizar requer que as empresas tenham uma participação constante em feiras de moda, o que requer gastos com transporte, estande, catálogo, showroom, entre outros. A ABIT fornece subsídio de 70% do valor da feira, mas mesmo assim é uma ação que exige um grande investimento por parte das empresas. Outro ponto é que tais associações não conseguem oferecer um acompanhamento detalhado para as empresas e conforme foi relatado em entrevista, os negócios se veem forçados a aprender e encontrar os meios de exportação pesquisando por fora, tendo contatos e indo por indicações. Assim sendo, encontrar um trader para auxiliar o processo de internacionalização torna-se um caminho interessante para essas empresas menores por ser um suporte nessa rede de contatos e conhecimento sobre os mercados.

Ao aprofundar no motivo de escolha dos países, tendo como base os dados coletados na pesquisa e as estatísticas setoriais da ABIT, os resultados sugerem uma relativização da



aplicabilidade prática da Teoria da Distância Psíquica, formulada por Johanson e Vahlne (1977) no escopo do Modelo de Uppsala. De acordo com essa vertente teórica, o processo de expansão internacional de uma firma tende a iniciar-se por mercados que guardem maior proximidade cultural, econômica, linguística, política e legal com o país de origem (o que, na realidade brasileira, apontaria estrategicamente para as nações da América Latina), de modo a atenuar incertezas e riscos operacionais.

Contudo, nos casos analisados no presente estudo, as evidências empíricas indicam que essa premissa de similaridade não operou de modo rígido ou determinante. Embora a teoria clássica preveja uma expansão concêntrica, a expressiva presença das marcas investigadas nos Estados Unidos e em países europeus indica que outras variáveis se sobrepuseram à barreira da distância psíquica.

Diante do cenário de marcas que direcionaram suas exportações iniciais a destinos geograficamente e culturalmente distantes, compreende-se que as decisões de escolha foram motivadas sobretudo pela demanda ativa de compradores externos, pela experiência internacional prévia dos gestores, pela busca por faturamento em moeda forte e pelo aproveitamento de redes de contato pré-estabelecidas. Dessa forma, depreende-se que, para as empresas que compõem esta amostra, as barreiras da distância psíquica parecem ser atenuadas quando há acesso a agentes que detêm conhecimento aprofundado do mercado-alvo (seja o próprio gestor, um intermediário comercial ou o comprador internacional). Assim, os achados sugerem que a definição do mercado de destino vincula-se mais estreitamente à identificação de oportunidades específicas de nicho e à viabilização de contatos estratégicos do que propriamente à homogeneidade sociocultural entre as nações.

Passando para os modelos de internacionalização, quatro empresas realizam exportação indireta, quatro, exportação direta e uma, licenciamento.

A exportação indireta é um modelo de comércio internacional em que a empresa exportadora utiliza intermediários, que assumem responsabilidades logísticas e operacionais, para vender seus produtos em mercados externos, podendo ser agentes, distribuidores, trading companies ou exportadores locais (Cavusgil et al., 2014). De acordo com dados da ABIT (2024), é comum pequenas empresas de vestuário optarem por trabalhar com tradings ou agentes especializados em comércio exterior para facilitar o processo, isso pois, o perfil dos



exportadores de vestimentas brasileiros são micro e pequenas empresas e por não terem estrutura ou capital suficiente para gerenciar exportações diretas, a possibilidade de acessar mercados internacionais com menores riscos e custos é uma grande vantagem.

Ao delegar a responsabilidade de venda e distribuição para intermediários, a empresa não precisa desenvolver um conhecimento profundo sobre o mercado externo, tornando o processo mais rápido e menos oneroso (Daniels et al., 2017). O uso de intermediários permite às empresas uma expansão gradual e com menores riscos financeiros. Frente à amostra da pesquisa, dentre as empresas em estágio inicial, percebe-se que ainda não possuem recursos para estar presentes em feiras e criar o próprio *networking* estrangeiro.

Quanto à exportação direta, ela ocorre quando a empresa produtora vende seus produtos diretamente para os consumidores ou distribuidores estrangeiros, sem a intermediação de agentes ou trading companies. Esse modelo oferece maior controle sobre as operações e maior proximidade com os mercados externos (Cavusgil et al., 2014). A partir dos relatos das empresas contactadas, percebe-se a importância da exportação direta para as empresas que possuem uma matéria prima diferenciada ou marca de luxo. Quanto à matéria prima, a depender da especificidade dela, os trâmites legais para tirá-la do país são complexos e específicos, requerendo conhecimento e processos que traders não oferecem. Dessa forma, as empresas se veem obrigadas a assumir o processo de exportação como um todo.

Quanto ao mercado de luxo, a percepção da marca é fundamental para o seu sucesso, dessa forma, a exportação direta é adotada de forma a possibilitar a marca a manter controle sobre o posicionamento da sua imagem e garantir que a experiência do cliente final corresponda à identidade da marca (Fernie & Sparks, 2014). Nesse caso, foi relatado durante a entrevista com uma marca de luxo, que para levar sua marca até outros países, a empreendedora vê necessidade de ter o controle sobre a marca e para viabilizar essa questão, a internacionalização é feita em países que ela frequenta e clientes que ela conhece pessoalmente. Dessa forma, ela consegue ser quem leva o próprio produto até o cliente e consegue também organizar a exposição dos produtos nas pop ups em boutiques, beach clubs, bares, lojas colaborativas e hotéis que os comercializam.

A respeito de marcas que se internacionalizam por licenciamento, foi possível identificar um dos entrevistados que utilizam esse modelo, a Bia Brazil. Este é um processo no qual o licenciante concede ao licenciado o direito de usar sua marca, nome, logotipo e/ou



outros ativos de propriedade intelectual em troca de royalties ou taxas. Dessa forma, o licenciado pode produzir e comercializar os produtos sob a marca licenciada. Essa estratégia permite que a marca expanda sua presença de mercado sem precisar investir diretamente na produção e na distribuição.

Frente ao cenário brasileiro na qual 96% das empresas internacionalizadas são micro e pequenas, o licenciamento demanda um rigoroso acompanhamento e gestão dos parceiros internacionais para a salvaguarda da reputação da marca, requisito que pode representar um desafio estrutural complexo para os recursos limitados das micro e pequenas empresas investigadas.. Em suma, a diversas empresas brasileiras do ramo da moda que se internacionalizam optam pelo modelo de exportação, visto que é um estágio inicial que requer menos envolvimento e investimento. O licenciamento acaba se tornando um formato atrativo para empresas de grande porte, que precisam entregar muitos produtos e atender grandes mercados.

3.3. Processos de Adaptação de Marca e Produtos em Diferentes Mercados Internacionais

Referente à adaptabilidade do produto, as empresas entrevistadas podem ser divididas entre as que produzem por *private label*, as que adaptam o produto de acordo com o mercado e as que não fazem adaptações no produto, mas que vendem e enviam de acordo com o que os clientes escolhem do catálogo.

O *private label* é a prática de produzir mercadorias para grandes marcas, funcionando como fornecedores e criando uma linha de produtos para a empresa cliente. As empresas que trabalham com o *private label* geralmente não vendem o mesmo produto no Brasil e nem para clientes diferentes. As que adaptam o produto de acordo com o mercado, possuem a capacidade de se aprofundar o suficiente em conhecimento sobre o mercado para saber quais as preferências específicas relacionadas a cores, estampas, tamanho e modelagem de cada cidade/país. E em relação às empresas que vendem o mesmo produto no Brasil e no exterior, elas fazem *showroom* ou disponibilizam catálogos para que os clientes possam escolher as peças de acordo com o conhecimento deles relacionado às preferências do consumidor final e



as adaptações feitas nas peças estão relacionadas à etiqueta de composição para que a mercadoria passe na alfandega.

Quanto a estratégia de produto, o recomendado por grandes empresários como Beatriz Willhelm Dockhorn é que se foque em um só produto/ramo. No sentido de ao focar apenas em moda praia, apenas moda fitness, apenas moda casual, entre outros, a empresa conseguirá se dedicar melhor para tal produto e obter melhores resultados. Até porque, entregar produtos de qualidade não é um diferencial e sim uma necessidade para sobreviver no mercado externo. Agora, focando no que as marcas falaram sobre como diferenciar o produto e quais elementos da moda brasileira atraem o público, tem-se que todas as respostas seguem a mesma linha. Na qual, o mercado estrangeiro tem interesse em produtos originais de marcas autorais, sustentáveis, trabalhos manuais e artesanais, matérias prima especiais/diferenciadas, criatividade nas criações das peças, pluralidade de referências para os designs e estampas e produtos que de alguma forma consigam mostrar a nossa cultura.

3.4. Desafios do Mercado Internacional do Ramo da Moda

Na pesquisa foram identificados três pontos como principais desafios: crises econômicas ou grandes eventos como pandemia, atentados e acidentes nos países que estão inseridos e que as forcem a se retirar; dificuldade de conseguir os parceiros comerciais/compradores e ter sua confiança para poder penetrar no mercado; e por fim, falta de incentivo financeiro no Brasil, visto a dificuldade de conseguir empréstimos em bancos, a alta carga tributária e a dificuldade de competir com empresas na qual recebem subsídios do país de origem.

Ao perguntar sobre carregar o nome do Brasil no exterior, mais de uma vez foi citado que ser uma empresa brasileira pode ser algo complicado no que se diz respeito às operações, pois, segundo a experiência dos entrevistados, o Brasil possui uma má reputação de entrega no exterior. Para conseguir consolidar a marca fora demora ao menos um ciclo de 4 a 6 coleções com a entrega feita com excelência para a marca passar a ser vista como confiável.

Por fim, as recomendações dadas por empresárias como a Beatriz é que só feche negociação sabendo que conseguirá entregar o produto e ao se comprometer a entrega, ela tem que ser feita dentro de todos os conformes, pois o erro de um comerciante não mancha a



imagem apenas da empresa e sim do país como um todo.

A concorrência, por sua vez, foi citada majoritariamente como sendo as grandes marcas europeias, americanas e asiáticas. Mesmo as empresas que trabalham com uma matéria-prima completamente diferenciada, precisam lidar com essas grandes lojas internacionais comprando o tecido do mesmo fornecedor. Para lidar com tal concorrência, as marcas precisam apresentar produtos diferentes, considerando que os países em geral conseguem ter a produção própria acabando com a necessidade de importar. Além disso, durante a entrevista, foi relatado que é necessário construir um posicionamento bem forte para conseguir lidar com os concorrentes, pois as marcas europeias têm fama de serem melhores do que as brasileiras no que se trata de qualidade.

Quanto à consolidação da empresa no exterior, 3 das 9 empresas entrevistadas relataram uma grande volatilidade no seu processo de internacionalização, tendo como experiência compartilhada ter chegado a expandir para certos países, mas não conseguir manter. Essas três empresas têm em comum serem de pequeno porte, exportarem por meio de trader, não conseguir participar recorrentemente de feiras internacionais de moda e consequentemente, pela falta de estabilidade no exterior, manter seu foco no mercado brasileiro.

É comum pequenas empresas de vestuário optarem por trabalhar com tradings ou agentes especializados em comércio exterior para facilitar o processo (ABIT, 2024). Os traders internacionais auxiliam empresas em setores competitivos, como o da moda, ao fornecer conhecimento de mercado, redes de contatos e suporte logístico, fatores que são essenciais para superar as barreiras de entrada em mercados externos (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2016). Porém, terceirizar a responsabilidade da internacionalização para um agente externo significa ter um menor controle do processo e consequentemente estar mais vulnerável ao mercado.

Isso acontece pela falta de domínio tanto do processo comercial quanto de conhecimento sobre o mercado que se inseriu. Apesar dos pontos elencados referente à concorrência e consolidação, é possível se consolidar no mercado exterior por meio de intermediários, quando a empresa consegue criar uma boa estrutura para atender o mercado estrangeiro e criar network com outros agentes no exterior, objetivo que pode ser alcançado



pela participação constante em feiras de moda. Isso acontece pela falta de domínio tanto do processo comercial quanto de conhecimento sobre o mercado em que se inseriu. Apesar dos desafios associados à concorrência e à consolidação externa, os dados indicam que a atuação por meio de intermediários pode viabilizar um posicionamento estável, desde que a marca desenvolva estrutura operacional adequada para responder às exigências internacionais e estabeleça conexões qualificadas junto a agentes externos.

Essa dinâmica é ilustrada de forma expressiva pela trajetória de uma das marcas de médio/grande porte investigadas, que se encontra consolidada no cenário externo há mais de duas décadas, com atuação em dez países europeus, no Japão, nos Estados Unidos e no Oriente Médio. O percurso dessa organização sugere que o investimento contínuo na participação de feiras internacionais de moda atua como elemento catalisador para a maturação dessa rede de contatos e para a sustentabilidade da operação no longo prazo.

Quanto às outras empresas, 3 possuem um setor interno que cuida das transações e da logística e em 2, a distribuição é feita ou por conta do cliente ou por conta da própria empresa. Essas empresas que optam por internalizar todo o processo de exportação, acabam por desenvolver uma vantagem competitiva ao manter controle sobre as relações com os clientes e ajustar suas operações para melhor atender às demandas específicas de cada mercado, o que pode ser crucial em indústrias como a moda, onde a percepção de marca é vital (Cavusgil, Knight e Riesenberger, 2016).

Em suma, entendendo os desafios que podem ser apresentados pelo mercado (as crises econômicas, dificuldade de penetração, falta de financiamento e fama do país) e as características da concorrência (grandes marcas), uma empresa que deseja internacionalizar precisa estudar e planejar como pode fazer uso de suas capacidades financeiras e produtivas de forma a criar uma boa estratégia de mercado que mitigue os riscos.

Conclusões e Recomendações

A presente pesquisa respondeu à questão de investigação ao analisar as estratégias de inserção externa e os processos de adaptação de marcas e produtos das empresas brasileiras do ramo da moda.

Os resultados evidenciam que a entrada em mercados estrangeiros ocorre por meio de



três principais estratégias que variam conforme o porte e os recursos da empresa: a exportação indireta, a exportação direta e o licenciamento. A exportação indireta destaca-se como o canal de escolha para as organizações de menor porte que não possuem estrutura interna de comércio exterior, ao passo que a exportação direta é adotada por marcas focadas em nichos de luxo ou que detêm matérias-primas altamente diferenciadas. O licenciamento, por exigir maior capacidade de monitoramento de marca, mostrou-se viável para empresas de maior porte e maturidade.

No que tange à adaptação de marca e produto, identificaram-se três formas operacionais de atuação: (i) a produção por meio de *private label*, onde a empresa atua estritamente como fabricante sob demanda de grandes marcas globais; (ii) a adaptação ativa do produto, por meio do mapeamento de preferências de modelagem, tamanhos, cores e estampas dos mercados-alvo; e (iii) a manutenção do catálogo original, na qual os próprios clientes selecionam os itens de interesse e as adequações limitam-se a exigências burocráticas e alfandegárias de etiquetagem. A diferenciação que atrai o comprador estrangeiro reside na incorporação de design autoral, sustentabilidade, criatividade e elementos que expressem a identidade cultural do Brasil.

Finalmente, os principais desafios observados dividem-se em ambientais e operacionais. No âmbito doméstico, as empresas enfrentam a escassez de fomento financeiro, burocracia e uma elevada carga tributária. No cenário internacional, deparam-se com a acirrada concorrência de grandes marcas globais, a necessidade de consolidar a confiança comercial em ciclos logísticos longos de entrega (exigindo de 4 a 6 coleções impecáveis) e o desafio de superar a desvantagem associada à má reputação logística de prazos atribuída às exportações do Brasil.

A análise das empresas entrevistadas sugere a relevância das feiras de moda como um canal valioso de inserção externa, atuando como plataforma para a construção de redes de relacionamento. Essas feiras oferecem oportunidades únicas para a criação de *networking*, permitindo o estabelecimento de contatos com possíveis parceiros, profissionais de diferentes países e a obtenção de informações valiosas sobre mercados internacionais, ajudando a avaliar sua viabilidade para expansão. Além disso, esses eventos servem como uma plataforma estratégica para a divulgação de produtos. No entanto, para aproveitar plenamente esses



benefícios, é necessário que as empresas destinem recursos financeiros para viabilizar sua participação.

Embora micro, pequenas e médias empresas nem sempre disponham de fundos suficientes para manter uma presença contínua nesses eventos, isso não as impede de explorar oportunidades de internacionalização. Profissionais e empresas especializadas, como *traders*, podem oferecer suporte valioso nos estágios iniciais desse processo. Contudo, é essencial que essas empresas enxerguem os *traders* não como uma solução definitiva, mas como um ponto de partida para a construção de relacionamentos estratégicos e o aprofundamento do conhecimento sobre o mercado internacional. Esse aprendizado permitirá que, com o tempo, as empresas conquistem maior autonomia e controle sobre suas operações logísticas no mercado externo, fortalecendo sua posição e capacidade competitiva..

Acerca de conquistar espaço no mercado, entendeu-se que as empresas que conseguem se consolidar no exterior são as que entendem que ter um produto de qualidade e padronizado é obrigação, que ter um produto cuja matéria prima, design e produção diferenciado é o que interessa o mercado já que o próprio país deles não vai fornecer e que ter um posicionamento forte e confiável é o que vai às diferenciar das grandes marcas.

Sob o prisma metodológico, o presente trabalho reconhece limitações que circundam a natureza de sua abordagem qualitativa. A primeira restrição vincula-se ao tamanho da amostra estudada, composta por nove empresas. Embora os participantes representem de forma equilibrada diferentes portes e segmentos (feminino, fitness e praia), a quantidade de relatos impossibilita qualquer generalização estatística dos resultados para toda a cadeia de vestuário do país. A seleção da amostra também esteve sujeita à acessibilidade de contato e à disponibilidade voluntária de agenda dos gestores aptos a responder à pesquisa.

Do ponto de vista analítico, o estudo deparou-se com a impossibilidade de estabelecer um modelo linear ou uma trajetória única de internacionalização, dado que as operações e os caminhos de expansão das marcas mostraram-se altamente heterogêneos e dependentes das circunstâncias específicas de cada negócio. Ademais, a pesquisa não pôde realizar um mapeamento longitudinal aprofundado dos estágios individuais de maturação que cada uma das marcas investigadas percorreu para se consolidar definitivamente no exterior.

Para além das recomendações práticas direcionadas a gestores e associações de classe, a contribuição científica deste trabalho reside no preenchimento de importantes lacunas



teóricas e empíricas da literatura de negócios internacionais no setor de moda. Primeiramente, o estudo avança ao descentralizar o foco científico dominante na área, que historicamente prioriza grandes multinacionais originárias de países desenvolvidos ou focadas estritamente no segmento de moda de luxo de grande escala. Ao investigar o contexto de marcas de moda de um mercado emergente (EMEs), a pesquisa lança luz sobre o comportamento estratégico de firmas que operam em cenários de severas restrições de capital, infraestrutura e suporte institucional.

Em segundo lugar, a pesquisa contribui para a literatura teórica ao relativizar a aplicabilidade do Modelo de Uppsala e o constructo de Distância Psíquica no setor da moda contemporâneo. Os resultados oferecem uma evidência empírica relevante de que a similaridade sociocultural e de mercado perde centralidade nas estratégias de internacionalização quando as firmas logram acionar redes relacionais e agentes detentores de conhecimento especializado, mostrando que a aproximação em rede (networking) atua como moderadora direta das incertezas teóricas de distância. Desse modo, o trabalho enriquece a teoria clássica de redes de negócios ao demonstrar cientificamente a dinâmica de controle e as vulnerabilidades comerciais vivenciadas por pequenas marcas de moda no Sul Global.

Referências

AHOKONGAS, P. **Internationalization completed as an entrepreneurial process**. Vaasa: Vaasan Yliopisto, 1998.

ALÉM, Ana Cláudia; MADEIRA, Rodrigo. **Internacionalização e Competitividade: A Importância Da Criação De Empresas Multinacionais Brasileiras**, 2008.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. **Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions**. Journal of International Business Studies, The Wharton School University of Pennsylvania, mar. 1986.

Balança comercial mensal - dados consolidados de junho/2024. Disponível em: https://balanca.economia.gov.br/balanca/pg_principal_bc/principais_resultados.html

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.

BOTELHO, José Manuel Macedo. **Internacionalização De Empresas: Contributos Para a Construção De Um Modelo De Suporte à Análise e à Implementação De Estratégias De**



Internacionalização. 2015. Tese (Doutorado) - Universidade de Évora, Portugal, 2015.
BRYMAN, Alan. **Social Research Methods.** 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.

CARLSON, S. **Huw Foreign Is Foreign Trade.** Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala, 1975.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International Business: The New Realities.** 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2014.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** Tradução Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte; revisão técnica Ricardo Pitelli Britto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CONCEIÇÃO, Maria Inês G. Análise temática: como fazer análise qualitativa de dados qualitativos. In: Eliane M.F. Seild; Elizabeth Queiroz; Fábio Iglesias; Maurício Nwubern. (org.). **Estratégias metodológicas de pesquisa em psicologia clínica: avanços e desafios.** 1ed. Curitiba: CRV, 2021, v.6, p.67-86

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing.** Cengage Learning, 2013.

DANIELS, John D.; RADEBAUGH, Lee H.; SULLIVAN, Daniel P. **International Business: Environments and Operations.** 16. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2017.

FERNANDES, José Manuel. **Caminhos do exportador: Estratégias de internacionalização.** Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2014.

FERNIE, John; SPARKS, Leigh (Ed.). **Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain.** 4. ed. London: Kogan Page, 2014.

FORD, D. **The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets.** European Journal of Marketing, Vol. 14, 5/6, 1980.\

GRAND VIEW RESEARCH. **Fashion and Apparel Market Size, Share & Trends Analysis Report.** 2022. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com>. Acesso em: 14 abr. 2024.

GODART, Frédéric. **Unveiling the Fashion Industry: Trends and Strategies.** Oxford University Press, 2018.

HAKANSSON, H. (ed.). **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods.** John Wiley, Winchester, 1982.

HINES, T.; BRUCE, M. **Fashion Marketing: Contemporary Issues.** Butterworth-Heinemann, 2007.



INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Moda inverno pode seguir ritmo do setor de vestuário em 2023**. IEMI, 2023. Disponível em: <https://iemi.com.br/moda-inverno-pode-seguir-ritmo-do-setor-de-vestuario-em-2023>. Acesso em: 10 set. 2024.

JOHANSON, J. and MATTSSON L.G. **Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach**. In: Hood, N. and Vahlne, J., Eds., *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies*, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases**. *Journal of Management Studies*, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. **Internationalization: From Incremental to Born Global**. *Journal of World Business*, [S. l.], v. 51, p. 93–102, 2016. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jwb. Acesso em: 24 abr. 2024.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização**. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, v. 14, p. 17-29, 2007.

LAM, Long W.; WHITE, Louis, P. **An adaptive choice model of the internationalization process**. *International Journal of Organizational Analysis*, 1999.

LAWRENCE, Welch S.; LUOSTARINEN, Reijo. **Internationalization: Evolution of a Concept**. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, Winter, 1988.

LORANGE, P. **Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures**. *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, p. 133. Spring, 1986.

MACLENNAN, Maria Laura Ferranty; SUTER, Mariana Bassi; SPERS, Renata. **Challenges to the internationalisation of the Brazilian fashion industry**. *International Journal of Export Marketing*, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 377-395, 2017

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT). **Aprendendo a exportar vestuário**. Disponível em: <https://www.gov.br/siscomex/pt-br/servicos/aprendendo-a-exportar/aprendendo-a-exportar-vestuario>. Acesso em: 20 jun. 2024.

OLIVEIRA, Alessandro Bandeira de; COSTA, Claudio Luiz de Oliveira; GOMES, Josir



Simeone; MARQUES, Fernanda Larrúbia. **Internationalization of Companies: a Systematic Literature Review Supported by Bibliometric Analysis**. *RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 18, n. 7, 2024.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991a.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, [s. l.], v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991b

ROCHA, Angela; ALMEIDA, Victor. **Estratégias de Entrada e de Operação em Mercados Internacionais**. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto G. *Gestão Internacional*. [S. l.]: Saraiva, 2012. cap. 1, p. 7-38.

RUGMAN, Alan. **Internalization as a general theory of foreign direct investment: A re-appraisal of the literature**, *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, Springer;Institut für Weltwirtschaft (Kiel Institute for the World Economy), 1980.

GRUZZIER, Mitja; HISRIC, Robert D.; ANTONCIC, Bostjan. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa**. 2012.

TEXBRASIL. **Sobre o Texbrasil**. Disponível em: <https://texbrasil.com.br/pt/texbrasil/>. Acesso em: 12 set. 2024.

VERNON, Raymond. **International Investment and International Trade in the Product Cycle**. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

