



RAM. Revista de Administração  
Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

BASSI SUTTER, MARIANA; FERRANTY MACLENNAN, MARIA LAURA; FERNANDES  
POLO, EDISON; IARA STREHLAU, VIVIAN  
DIFERENCIAÇÃO E COMPETITIVIDADE DA OFERTA DE MODA BRASILEIRA NO  
MERCADO INTERNACIONAL

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 17, núm. 1, enero-febrero, 2016, pp. 165-  
196

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195443969005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## DIFERENCIAÇÃO E COMPETITIVIDADE DA OFERTA DE MODA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL

### MARIANA BASSI SUTTER

*Mestra em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Doutoranda em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo.*

*Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).*

*Rua Álvaro Alvim, 123, sala C402, Vila Mariana, São Paulo – SP – Brasil – CEP 04018-010*

*E-mail: mbsutter@gmail.com*

### MARIA LAURA FERRANTY MACLENNAN

*Mestra em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional  
da Escola Superior de Propaganda e Marketing (PMDGI-ESPM).*

*Doutoranda em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala C3, Cidade Universitária, São Paulo – SP – Brasil – CEP 05508-010*

*E-mail: ferranty@hotmail.com*

### EDISON FERNANDES POLO

*Livre-docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Professor associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

*Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala E205, Cidade Universitária, São Paulo – SP – Brasil – CEP 05508-010*

*E-mail: polo@usp.br*

### VIVIAN IARA STREHLAU

*Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP).*

*Professora titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional  
da Escola Superior de Propaganda e Marketing (PMDGI-ESPM).*

*Rua Álvaro Alvim, 123, sala C402, Vila Mariana, São Paulo – SP – Brasil – CEP 04018-010*

*E-mail: vstrehlau@espm.br*

## RESUMO

**Objetivo:** A pesquisa busca compreender como se dá a competitividade da exportação de moda brasileira sob a perspectiva da vantagem competitiva.

**Originalidade/lacuna/relevância/implicações:** O estudo avança no conhecimento sobre a moda brasileira e os elementos distintivos que devem compor a sua oferta no mercado internacional. Contribui ao relacionar variáveis pouco investigadas como vantagem competitiva, diferenciação e internacionalização da moda brasileira. Como contribuição gerencial, a pesquisa pode orientar gestores que buscam incrementar sua oferta no exterior ao elencarem elementos distintivos da moda brasileira.

**Principais aspectos metodológicos:** O estudo é alicerçado pela abordagem qualitativa. Os dados foram coletados mediante entrevista em profundidade com agentes de mercado, sendo cinco agentes de apoio à inserção da moda brasileira no mercado internacional e quatro agentes de mercado demandantes (consumidores organizacionais). Utilizou-se a técnica de análise de discurso para examinar os dados.

**Síntese dos principais resultados:** Para competir no exterior, a oferta de moda brasileira deve se apoiar em: 1. *design*; 2. qualidade da costura, corte, acabamento, modelagem, uso adequado da matéria-prima e conforto da peça; 3. suporte e serviços; 4. desenvolvimento de atributos relacionados ao país de origem, como cores, vibração, descontração, alegria e imagem do Brasil; 5. preços adequados à oferta.

**Principais considerações/conclusões:** A inserção da moda brasileira no exterior ainda é tímida. Gestores de moda brasileira podem apoiar sua oferta nos atributos relacionados ao país de origem sempre com foco no consumidor global e devem atentar ao preço e à qualidade, os quais ainda são fatores inibidores do desempenho internacional da moda brasileira.

## PALAVRAS-CHAVE

Moda brasileira. Vantagem competitiva. Exportação de moda. Diferenciação. Competitividade.

# 1 INTRODUÇÃO

O rápido movimento de integração dos mercados, ao longo das últimas décadas, resulta no crescimento intensivo do comércio internacional, influenciando diretamente a forma como as empresas desenvolvem suas estratégias para manter e conquistar novos mercados. Assim, as empresas passaram a ter que formular suas estratégias considerando os novos concorrentes e também os novos mercados onde poderiam desenvolver suas atividades (Bartlett & Ghoshal, 2000). Seguindo essa dinâmica, a preferência dos consumidores passou a ser disputada não só por empresas locais, como também por empresas estrangeiras que desenvolvem suas operações de modo global.

O mercado brasileiro também está inserido no processo de evolução competitiva. Até o final da década de 1980, esse mercado era caracterizado por indústrias que tinham uma posição competitiva de relativa comodidade (Zatta, Crishna, & Menezes, 2011). Porém, a partir de 1990, as empresas passaram a não limitar seu crescimento às tradicionais bases de clientes (Zatta *et al.*, 2011). Nesse ambiente, é imperativo para a sobrevivência e sustentação competitiva que as organizações busquem alternativas estratégicas que acelerem o crescimento de suas operações e as diferenciem dos oponentes. Almejando tais objetivos, muitas empresas optam pelo crescimento por meio do desenvolvimento de mercados internacionais, passando a produzir e comercializar em outros países, intensificando ainda mais o movimento de integração de mercados. Além da estratégia de crescimento, a empresa deve escolher uma estratégia competitiva para obtenção de uma posição vantajosa ante os competidores. A literatura aponta algumas formas para a obtenção de vantagem competitiva (VC), podendo ser de origem interna e ou externa à organização, com base nos processos e ou na oferta (Barney & Hesterly, 2008).

O segmento têxtil, no qual a indústria da moda está inserida, seguiu a dinâmica imposta pelas novas condições de mercado, e, a cada ano, as trocas em âmbito internacional se intensificam. Entre 1990 e 2009, a produção mundial têxtil cresceu 74%, ao passo que, no mesmo período, a taxa do comércio internacional de têxteis e vestuário cresceu 188%, atingindo US\$ 526,7 bilhões (Instituto de Estudos e Marketing Industrial [Iemi], 2011). Considerando somente o vestuário, a taxa de crescimento chegou a 192% acumulados no período (Iemi, 2011). No contexto local, Pasquinelli (2012) destaca que apenas 15% da produção brasileira é exportada, dados os altos custos de mão de obra. Para cativar e fidelizar os consumidores de moda, as empresas devem sustentar sua oferta com base na diferenciação, podendo fazer a distinção por imagem, suporte/serviço, qualidade, *design*, sustentabilidade ou inovação (Danskin, Englis, Solomon,

Goldsmith, & Davey, 2005; King & Lenox, 2001; Kotler & Keller, 2006; Mintzberg, 2006; Orsato, 2006; Wang, Lin, & Chu, 2011). Destaca-se, na competição em mercados internacionais, o uso da imagem do país de origem como uma fonte de distinção da oferta (Finestralli & Garrido, 2010; Giralaldi & Tornavoi, 2004, 2005; Sutter, Polo, & MacLennan, 2014). A literatura específica do setor da moda evidencia a diferenciação por meio da sustentabilidade nos processos e no produto (Emerenciano & Pires, 2006; Kikuchi & Silva, 2011; Rocha, Hammond, & Hawkins, 2005), pela inovação de produto e processos (Danskin *et al.*, 2005; Rybalowski, 2008; Zatta *et al.*, 2011), pela imagem (Bridson & Evans, 2004; Zatta *et al.*, 2011) e pelo *design*, que abrange a qualidade, o estilo, a inovação e os aspectos artesanais do produto (Rybalowski, 2008) e versa ainda sobre a arte no produto (Kikuchi & Silva, 2011) e a sua identidade (Zatta *et al.*, 2011). Por isso, algumas empresas brasileiras e *designers* estão buscando utilizar estratégias com foco na comercialização de produtos de moda diferenciados para valorizar suas marcas em transações internacionais (Silva, Vicente, & Galina, 2013). No entanto, sua competitividade no mercado externo ainda se mostra ameaçada em função de alguns obstáculos competitivos que emergem durante o processo de internacionalização, como: elevada carga tributária, juros, câmbio, custo dos encargos sociais, crescimento dos importados (Zatta *et al.*, 2011), entre outros fatores.

O presente estudo analisa a competitividade da moda brasileira no mercado internacional, tendo como objetivo geral compreender como a moda brasileira deve compor sua oferta externa para diferenciar-se e assim alcançar a VC. Por se tratar de um tema pouco investigado, a natureza do estudo é exploratória. Assim, optou-se por desenvolver a pesquisa sustentada pela abordagem qualitativa, com base em revisão teórica de temas pertinentes ao objeto em foco, complementada por uma pesquisa empírica junto aos agentes demandantes (consumidores organizacionais) e agentes de apoio ligados à indústria da moda.

O estudo apresenta como implicações conceituais o aprofundamento acerca do conhecimento da moda brasileira entre fronteiras e sobre elementos distintivos que devem compor a oferta de moda brasileira no mercado internacional. Contribui, portanto, ao relacionar variáveis pouco investigadas como diferenciação, VC e internacionalização da moda brasileira (Silva *et al.*, 2013).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção inicialmente apresenta o mercado da moda brasileira. As fontes de competitividade local e global de tal segmento serão conceituadas e articuladas.

Segue então a revisão da literatura sobre fontes de VC e formas de diferenciação. Finalmente, os temas são integrados quando se revisam a diferenciação e a VC no mercado da moda.

## 2.1 O MERCADO DA MODA BRASILEIRA

O processo de integração de mercados e a abertura da economia brasileira têm como resultado transformações expressivas na cadeia produtiva de moda (Rech, 2008), que participa de um processo de evolução qualitativa contemplando desde a modernização do parque industrial até o aperfeiçoamento tecnológico (Braga, 2008). O mercado da moda aqui estudado está inserido no setor têxtil e considera marcas e *designers* com oferta de produtos de valor agregado. Apesar de superada a crise dos anos 1990, operar na cadeia produtiva da moda brasileira se mostra desafiador para empresários, por se tratar de um mercado bastante competitivo (Rech, 2008).

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

A partir de 2010, o comércio externo brasileiro foi influenciado pelas taxas cambiais que, com a excessiva valorização do real, prejudicaram as exportações e ainda incentivaram a importação, reforçando a rivalidade com a presença dos países asiáticos, que atualmente dominam o comércio internacional no setor (Costa & Rocha, 2009). O setor de moda e confecções enfrenta diversas barreiras e obstáculos, tais como: elevada carga tributária, elevados juros, taxa de câmbio, custo dos encargos sociais e crescimento dos importados (Zatta *et al.*, 2011); necessidade de melhorias da infraestrutura de portos e aeroportos, e investimentos na matriz energética e na educação (Bruno, Filipecki, & Soares, 2009);

dificuldades de acesso a financiamentos, problemas logísticos e infraestrutura precária (Costa & Rocha, 2009). Apesar de tais dificuldades, a indústria brasileira de moda apresenta grande potencial competitivo (Zatta *et al.*, 2011). Ao longo dos anos da implantação do Plano Real, foi a indústria que menos inflacionou sua oferta, conseguindo captar reservas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na ordem de US\$ 1,93 bilhão para os elos da indústria têxtil e de confecção entre 2000 e 2008 (Costa & Rocha, 2009).

A atual conjuntura do setor têxtil e de moda, caracterizada pelo crescimento exponencial dos países asiáticos, desestabilizou os demais países produtores dessa indústria e instigou ainda mais a competição global. Para que as empresas de tal setor sobrevivam e prosperem, faz-se necessário desenvolver estratégias competitivas diferenciadas, pautadas na inovação tecnológica para inserção no mercado mundial (Costa & Rocha, 2009). Nesse sentido, Bruno *et al.* (2009) apontam que o Brasil apresenta atributos escassos que a indústria têxtil precisa aprender a utilizar, tais como: a diversidade cultural e técnica de processos artesanais; a estrutura fabril e a experiência técnica e comercial dessa indústria; os novos talentos que estão sendo reconhecidos no mundo da moda pelo *design* inovador; assim como a imagem positiva de símbolos nacionais. O estudo realizado tem como foco o segmento de moda, mais especificamente marcas e *designers* que operam no mercado com uma oferta com valor agregado, desenho de coleções, modelagem e uso de materiais diferenciados. Ou seja, as empresas que têm como estratégia competitiva a diferenciação da oferta. Por isso, o estudo empírico considerou as fontes de VC externas à empresa.

A estratégia competitiva desenvolvida por grande parte das empresas brasileiras do setor de moda consiste em seguir as tendências internacionais, reproduzindo o que é ditado pelo mercado internacional. Esses exportadores buscam nichos de mercado para oferecer produtos diferenciados por meio do uso de marca e *designers* reconhecidos (Costa & Rocha, 2009; Oliveira & Epaminondas, 2014).

No entanto, autores como Costa e Rocha (2009) e Sutter *et al.* (2014) destacam que existem marcas brasileiras que desenvolvem suas estratégias de exportação alicerçadas na imagem do Brasil como característica de qualidade de produto, de estilo próprio e respeito socioambiental. Oliveira e Epaminondas (2014) indicam a importância de estilo, modernidade, praticidade e exclusividade na oferta dos produtos da moda, atributos muitas vezes mais importantes que o preço. Vicente (2009) cita que as empresas brasileiras estão buscando desenvolver suas estratégias com foco na comercialização de produtos com maior valor agregado e na valorização de marcas para determinados segmentos de médio e alto padrão aquisitivo, para desenvolver mercados de exportação.

Apesar de o contexto atual não se mostrar favorável para o setor da moda nacional, *designers* brasileiros começam a ganhar espaço no mercado internacional ao diferenciarem suas ofertas (Costa & Rocha, 2009). Nota-se tal movimento por meio da análise dos números da exportação por parte dos *designers*: de US\$ 3 milhões em 2003 a US\$ 18,3 milhões em 2011 (Associação Brasileira de Estilistas [Abest], 2012). Os apontamentos da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos [Apex] (2012) corroboram os dados obtidos por Vicente (2009), pois, de acordo com a Apex, a moda brasileira, nos últimos anos, ganhou destaque no mercado externo em função das cores, da diversidade e da ousadia dos produtos elaborados no Brasil. Reflexo desse movimento pode ser observado pela crescente participação do país em eventos do calendário internacional de moda, assim como as criações de *designers* que podem ser encontradas em *boutiques* de cidades como Nova York, Paris, Londres, Tóquio e Pequim (Apex, 2012).

Logo, mostra-se relevante compreender a forma como a oferta de moda brasileira pode ser desenvolvida em busca da obtenção de vantagens competitivas.

## 2.2 FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

A VC ocorre à medida que a empresa cria valor superior (Ghemawat & Rivkin, 2006) ou desempenho superior (Brito & Brito, 2012). Ela é obtida quando a empresa apresenta, em seus produtos ou marca, algumas características ou atributos que lhe conferem superioridade em face dos seus concorrentes, podendo ser próprios do produto ou decorrentes de serviços necessários ou agregados, ou ainda referentes aos modos de produção, distribuição ou venda do produto pela empresa (Lambin, 2000; Wang *et al.*, 2011). Ao gerar valor para seus clientes, a empresa poderá explorar as diferenças entregues em seus produtos por meio de um prêmio de preço (Newbert, 2008). Cavusgil, Zou e Naidu (1993) entendem que, em mercados internacionais, a competitividade depende da entrega de produtos de qualidade a preços competitivos.

Brito & Brito (2012) apontam que as interações com fornecedores e clientes também permitem à empresa criar mais valor e possibilitam o aumento da distância entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade. Logo, a criação de valor decorre dos recursos e das capacidades da empresa, assim como de sua interação com os demais parceiros de negócios (Bowman & Ambrosini, 2000; Peteraf & Barney, 2003).

Porter (1989) pondera que uma empresa, para obter VCs, deve optar por um dos dois tipos básicos de VC existentes: baixo custo ou diferenciação. Day e Wensley (1988) também consideram fundamental a opção por uma das posições competitivas (diferenciação ou liderança de custos) para se posicionar de forma



superior no mercado, contudo acrescentam à discussão a necessidade de ter habilidades e recursos superiores aos do concorrente. Citam, ainda, que a criação e a sustentação de uma VC é resultado de um processo cíclico envolvendo habilidades e recursos superiores que levam a uma posição de VC – valor superior ao cliente (diferenciação) ou de custos competitivos (liderança de custos) – que tem como resultado satisfação, lealdade, participação de mercado e lucro. Por fim, Day e Wensley (1988) citam a necessidade de investir parte do lucro para retroalimentar o ciclo, de modo que a empresa sustente a VC. Assim, a análise da competitividade ao longo do tempo mostra que as empresas têm de implantar diferentes recursos e capacidades para que possam ser bem-sucedidas (Brito & Brito, 2014).

Quanto à origem da VC, Lambin (2000) argumenta que ela pode ser interna quando se apoia na superioridade da empresa com relação à sua matriz de custos de produção, de gestão do produto, e tal superioridade pode gerar valor ao produtor, uma vez que seu nível de custos é inferior ao de seus concorrentes. A VC interna é resultado da melhor produtividade, que atribui à empresa uma maior rentabilidade e capacidade de resistir à queda de preços que pode ser imposta pelo mercado (Lambin, 2000). Tal tipo de VC pode ser conquistado por meio da estratégia de liderança pelos custos, a qual estaria relacionada ao saber-fazer organizacional e aos recursos tecnológicos empregados pela empresa (Barney & Hesterly, 2008).

A VC externa, por sua vez, alicerça-se em qualidades diferenciadoras do produto, as quais geram valor para o comprador em função do aumento do seu desempenho de uso (Lambin, 2000). Desse modo, essa fonte de VC permite que a empresa adote um preço de venda superior ao da concorrência. Tal ideia corrobora o argumento de Porter (1990) de que uma das formas de uma empresa obter VC se dá por meio da diferenciação de produtos/serviços, em que ela busca oferecer produtos/serviços de valor singular para os compradores. Assim, a VC externa confere à empresa superior poder de mercado, pois sua utilização tem como resultado a aceitação, por parte do mercado, de um preço de venda superior ao do concorrente que não oferece atributos diferenciadores (Lambin, 2000). A estratégia competitiva baseada em uma VC externa ocorre quando a empresa opta pela diferenciação, e essa estratégia está relacionada à forma de atuação do *marketing*, à sua capacidade de identificar e satisfazer as expectativas dos consumidores que ainda não estejam satisfeitos com os produtos oferecidos pela concorrência (Lambin, 2000).

A partir dos apontamentos identificados na literatura, elaborou-se o Quadro 1, que organiza as origens das VCs de acordo com o alicerce da estratégia competitiva e sua natureza.

QUADRO I

FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

ORIGEM DA VC	ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM	NATUREZA DA VC	AUTOR
Interna	Liderança de custo	Processo interno que permite a liderança de custos por meio da busca de economia de escala, do acesso preferencial a insumos, da tecnologia patenteada, entre outros fatores.	Porter (1985, 1990)
	Competências distintivas	Emerge a partir do desenvolvimento e da gestão do portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos. Tal processo resulta no desenvolvimento de competências e recursos internos que podem assegurar uma posição competitiva sustentável, pois seus competidores não conseguem imitar tais recursos. Diferenciação baseada em funcionários.	Achrol e Kotler (2012), Barney (1991), Barney e Hesterly (2008), Hamel e Prahalad (1990), Kotler e Keller (2006) e Teece, Pisano e Shuen (1997)
	Processos internos	Diferenciação baseada no canal de distribuição.	Kotler e Keller (2006)
Externa	Processos externos	Por qualidade do produto	Mintzberg (2006), Kotler e Keller (2006) e Porter (1990)
		Por imagem	Brídson e Evans (2004), Kotler e Keller (2006), Mintzberg (2006), Porter (1990) e Zatta <i>et al.</i> (2011)
		Por suporte ou serviços	Kotler e Keller (2006), Mintzberg (2006) e Porter (1990)

(continua)

## QUADRO I (CONCLUSÃO)

### FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

ORIGEM DA VC	ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM	NATUREZA DA VC	AUTOR
Externa	Processos externos	Por <i>design</i>	Kikuchi e Silva, (2011), Kotler e Keller (2006), Mintzberg (2006) e Porter (1990)
		Por sustentabilidade	Elkington (1994), Emerenciano e Pires (2006), Kikuchi e Silva (2011), King e Lenox (2001), Orsato (2006) e Rocha <i>et al.</i> (2005)
		Por inovação	Danskin <i>et al.</i> (2005), Rybalowski (2008) e Zatta <i>et al.</i> (2011)
		Pela imagem do país de origem	Finestralli e Garrido (2010) e Giralaldi e Tornavoi (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.3 FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO

Para competir de modo a conquistar uma VC sustentável, as empresas podem adotar a estratégia de diferenciação. De acordo com Mintzberg (2006), uma empresa pode se distinguir em mercados competitivos por meio da estratégia de diferenciação. O autor sugere seis maneiras básicas de diferenciar as ofertas, detalhando a estratégia de diferenciação proposta anteriormente por Porter: 1. preço, 2. não diferenciação, 3. imagem, 4. suporte, 5. qualidade e 6. *design*.

A primeira forma de diferenciação apontada por Mintzberg (2006) refere-se ao preço. Esse tipo de diferenciação é considerado o mais básico, consistindo, simplesmente, em cobrar um preço inferior pelo produto ofertado, podendo ser aplicada em casos em que o produto não é diferenciado (*commodity* ou produto com *design*). Nessa forma de diferenciação, o produtor absorve a perda da margem de lucro ou aumenta a massa de lucro, mas com a mesma margem em função da venda em maior escala. Entende-se, nesse caso, que a fonte de VC passaria a ser interna, por meio da estratégia de liderança de custos e não pela diferenciação. Empresas que buscam VC por meio da diferenciação devem ser capazes de

melhorar o seu desempenho em relação aos concorrentes, seja vendendo mais unidades com a mesma margem de lucro ou vendendo o mesmo número de unidades com margem maior (ou seja, preço *premium*) (Newbert, 2008).

A segunda forma de diferenciação apontada pelo autor é a não diferenciação, ou seja, a empresa opta pela estratégia de não se diferenciar. Tal forma de diferenciação, para fins deste estudo, não será considerada como opção de distinção, uma vez que se enquadra na estratégia de custos de Porter (1989). A terceira forma de diferenciação proposta por Mintzberg (2006) refere-se à imagem, que é desenvolvida por meio do *marketing*. Segundo o autor, o *marketing* comunica a diferenciação criando uma imagem.

Já a diferenciação por suporte não interfere no produto em si. Essa estratégia consiste em diferenciar algo que esteja adjunto ao produto com base em suporte. Pode abarcar condições de comercialização do produto (crédito especial ou entrega em 24 horas, por exemplo), atendimento (serviço pós-venda excepcional) ou fornecimento de um produto ou serviço relacionado ao produto básico adquirido (Mintzberg, 2006).

Outra forma de diferenciação apontada por Mintzberg (2006) é a qualidade. Esse tipo de diferenciação está relacionado às características do produto que o tornam melhor, ou seja, um produto que tenha: 1. maior confiabilidade, 2. maior durabilidade ao longo do tempo e 3. desempenho superior. Essa forma de diferenciação envolve a produção de itens mais sofisticados ou de melhor qualidade. Cavusgil *et al.* (1993) lembram que preço competitivo e qualidade superior devem ser alinhados nos mercados de exportação.

A sexta forma de diferenciação sugerida pelo autor refere-se ao *design*. Essa estratégia propõe a diferenciação com base no *design* do produto, ou seja, consiste em oferecer algo que realmente se diferencie de um produto cujo *design* seja dominante, por meio de características únicas.

Kotler e Keller (2006) destacam a diferenciação baseada na imagem e aprofundam os apontamentos de Mintzberg (2006) ao defenderem que, para entender a diferenciação por imagem, faz-se necessário compreender os conceitos de identidade e imagem. Identidade consiste na forma como a empresa busca identificar ou posicionar seu produto e sua marca, já imagem refere-se ao modo como o público avalia a empresa e seus produtos. Logo, uma identidade eficaz deve 1. estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, 2. comunicar a personalidade da marca de forma distinta e 3. difundir a marca por todos os tipos de comunicação, de modo que a imagem da empresa reflita a sua identidade (Kotler & Keller, 2006).

Outra maneira de compreender a diferenciação é mencionada por Danskin *et al.* (2005). Para tais autores, existem duas formas primárias de estratégia de diferenciação: 1. a diferenciação com base no mercado – que ocorre quando a empresa

busca se destacar da concorrência por meio do posicionamento do produto e o faz monitorando a concorrência para diferenciar seus produtos e serviços dos oponentes; e 2. a diferenciação baseada na inovação – em que a empresa procura se diferenciar mediante a utilização de tecnologia inovadora para satisfazer as necessidades dos clientes. Wang *et al.* (2011) citam que a inovação pode ocorrer no produto, no serviço e nos processos, pois a inovação de produto consiste em disponibilizar ao mercado produtos que são percebidos como novos tanto pelo consumidor quanto pelo produtor. A empresa que se caracteriza como inovadora busca a contínua melhoria de seus produtos e serviços, e do modo como operacionaliza seus processos (Wang *et al.*, 2011). Com isso, pode-se entender que a inovação é uma fonte de VC interna quando se dá em processos e externa quando se refere a produtos e serviços.

O Quadro 2 aponta as principais características de cada forma de diferenciação conforme autores estudados.

## QUADRO 2

### FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO

CARACTERÍSTICAS DAS FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO
<p>DIFERENCIAÇÃO POR QUALIDADE DO PRODUTO</p> <p>O produto pode se diferenciar pela forma (tamanho, estrutura física ou formato), pelas características (características variáveis que contemplam a função básica, de modo a oferecer pacotes de características) e pela durabilidade (mensuração da vida operacional esperada do produto) (Kotler &amp; Keller, 2006). Um produto de qualidade deve ter as seguintes características: 1. maior confiabilidade (mensuração da probabilidade de um produto não apresentar defeitos ou quebrar), 2. maior durabilidade ao longo do tempo, 3. desempenho superior, 4. qualidade de desempenho (nível no qual as características básicas do produto operam) e 5. qualidade de conformidade (quando os compradores esperam que todas as unidades produzidas que sejam idênticas atendam às especificações prometidas) (Kotler &amp; Keller, 2006; Mintzberg, 2006).</p>
<p>DIFERENCIAÇÃO POR IMAGEM</p> <p>A imagem é desenvolvida pela área de <i>marketing</i> por meio da comunicação da diferenciação (Mintzberg, 2006) e do posicionamento do produto no mercado (Danskin <i>et al.</i>, 2005). A diferenciação por imagem abarca o conceito de identidade e imagem. Identidade consiste na forma como a empresa busca identificar ou posicionar seu produto e sua marca, já imagem refere-se ao modo como o público avalia a empresa e seus produtos (Kotler &amp; Keller, 2006).</p>

(continua)

QUADRO 2 (CONCLUSÃO)

FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO

DIFERENCIAÇÃO POR SUPORTE OU SERVIÇOS

Diferenciar a oferta com algo que esteja junto ao produto com base em suporte, considerando a venda do produto, como crédito especial ou entrega 24 horas, atendimento (serviço pós-venda excepcional) ou fornecimento de um produto ou serviço relacionado ao produto básico adquirido (Mintzberg, 2006). Os elementos que compõem a diferenciação por serviços são: a facilidade do pedido (facilidade que o cliente encontra para realizar o seu pedido à empresa), entrega (qualidade com que o produto é entregue ao cliente, incluindo velocidade, precisão e preocupação com o processo), instalação (trabalho realizado para tornar um produto operacional no local desejado pelo cliente), treinamento do cliente (capacitar os funcionários do cliente para que eles utilizem o equipamento da maneira correta e apropriada para ter eficiência), orientação ao cliente, manutenção e reparo (facilidade de reparo: mensuração da facilidade de consertar o produto que deixe de funcionar ou que esteja funcionando mal) (Kotler & Keller, 2006).

DIFERENCIAÇÃO POR *DESIGN*

O estilo, o visual do produto e a sensação que ele transmite ao comprador (Kotler & Keller, 2006) são as características únicas que influenciam a aparência e o funcionamento do produto sob o entendimento das exigências do cliente (Mintzberg, 2006). Esse elemento se mostra muito relevante em mercados em que a concorrência é intensa e a tecnologia e o preço não são atributos suficientes para diferenciar a oferta; por isso, o *design* é um fator que proporciona constantemente vantagem, sendo considerado de particular importância na elaboração e comercialização de roupas (Silva *et al.*, 2013; Sutter *et al.*, 2014).

DIFERENCIAÇÃO POR INOVAÇÃO

Refere-se a disponibilizar produtos que são percebidos como novos tanto pelo consumidor quanto pelo produtor. A empresa que se caracteriza como inovadora busca a contínua melhoria de seus produtos e serviços, e do modo como operacionaliza seus processos (Wang *et al.*, 2011; Danskin *et al.*, 2005).

DIFERENCIAÇÃO PELA IMAGEM DO PAÍS DE ORIGEM

A imagem do país pode influenciar as decisões das pessoas com relação a compra, investimento e viagens. Giraldi e Tornavoi (2005) destacam que, para uma empresa obter uma VC, é necessário que esta possua uma característica única que não possa ser copiada ou adquirida pelos seus competidores, podendo a imagem do país de origem representar tal característica. Assim, a distinção por meio da imagem do país de origem pode representar fonte de VC em mercados internacionais (Finestralli & Garrido, 2010; Giraldi & Tornavoi, 2004, 2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.4 FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO NO SEGMENTO DA MODA

O estudo científico no segmento da moda no Brasil é recente. Os primeiros eventos acadêmicos no Brasil nesse campo começaram a ser realizados no final dos anos 1990 e passaram a ter maior participação de pesquisadores a partir de 2005, com a primeira edição do Colóquio de Moda que, em 2012, realizou sua oitava edição. Dentre as investigações analisadas, percebeu-se que o produto de moda diferenciado consolida diversos atributos relacionados ao custo da matéria-prima e de fabricação, além de aspectos relacionados à forma e ao *design*, que são reconhecidos pelos clientes finais e que, portanto, devem ser alinhados aos desejos e à expectativa deles (Rybalowski, 2008).

De acordo com Kikuchi e Silva (2011), para oferecer produtos de moda e atender os consumidores exigentes em mercados cada vez mais competitivos, faz-se necessário que a empresa tenha engajamento na fase de pesquisa e elaboração. Rybalowski (2008) acrescenta que o processo de adição de valor na moda deve incorporar a tecnologia e o aspecto artesanal. Com isso, tal autora entende que o processo de produção de produtos diferenciados nesse segmento deve seguir estas variáveis: 1. qualificação e habilidades técnicas da mão de obra; 2. *design* e estilo capazes de diferenciar o produto de moda – o *design* deve adicionar valor por meio da inovação, diferenciação e qualidade que gera ao produto; e 3. acesso à tecnologia compatível com os produtos desenvolvidos.

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

Uma empresa de moda comercializa essencialmente *design* (Silva *et al.*, 2013). Fatores como *design* do produto, estratégia de comunicação e sua qualidade são fundamentais para o sucesso da internacionalização de uma empresa de moda. Em linha com essas ideias, Moore, Fernie e Burt (2000) identificam a importância

da comunicação de marca no setor *fashion* nos mercados internacionais, de modo a definir sua identidade e personalidade. Coordenar o desenvolvimento de produtos com as características locais também permite que os consumidores tenham senso de exclusividade e prestígio.

Zatta *et al.* (2011) citam que o agente ofertante, em todos os segmentos, deve ter consciência de que qualidade e preço adequado ao público-alvo não são os únicos atributos para conquistar e manter os clientes. Logo, esses autores citam fatores que diferenciam produtos de moda, como: 1. inovação, no sentido de permitir a melhoria dos processos ao aumentar a produtividade e adicionar diferenciação e valor aos produtos; 2. *design* não só do produto, como também sua apresentação, logomarca, embalagem, material de comunicação e sinalização no ponto de venda; e 3. identidade por *design* único. Entende-se, de acordo com Zatta *et al.* (2011), que o *design* vai além do âmbito do produto, referindo-se à imagem de marca que a empresa busca transmitir ao público-alvo por meio de todos os pontos de contato do cliente junto à marca. Assim, Brídson e Evans (2004) defendem que os ofertantes de moda devem se diferenciar perante a concorrência por meio da gestão de marca não só do produto, como também com base na experiência oferecida ao consumidor no ponto de venda.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos do estudo, optou-se por realizar uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, pois o estudo buscou identificar, analisar e interpretar dados e informações com diferentes graus de profundidade e complexidade (Marconi & Lakatos, 2010; Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). A natureza é exploratória, uma vez que há pouca literatura que investigue a competitividade da oferta de moda brasileira no contexto internacional (Marconi & Lakatos, 2010).

Para fundamentar o estudo de campo, foram levantados dados secundários conforme apresentado na revisão da literatura, os quais embasaram o desenvolvimento do roteiro semiestruturado para coleta de dados primários (Flick, 2009; Marconi & Lakatos, 2010). O roteiro de entrevistas abarcou tópicos relacionados ao problema de pesquisa e considerou questões sobre a moda brasileira no mercado internacional, elementos distintivos, a oferta de moda brasileira e os aspectos diferenciadores ao contexto de transações no segmento em âmbito internacionais. O instrumento foi utilizado para entrevistar, em profundidade, quatro agentes de mercado demandantes (consumidores organizacionais) e cinco agentes de apoio à inserção da moda brasileira no mercado internacional.

Em termos teóricos, moda é o conjunto formado pelos elementos que compõem o traje e por acessórios que devem fixá-lo ou complementá-lo (Nacif, 2007). Para efeitos deste estudo, assume-se que a moda é composta por peças e coleções



de vestes desenvolvidas e comercializadas por marcas e *designers* brasileiros, que ofertam produtos com valor agregado, ou seja, que buscam diferenciar sua oferta para competir no mercado internacional.

A pesquisa empírica foi realizada com agentes do mercado de moda, sendo quatro entrevistas com agentes demandantes (consumidores organizacionais) – atacadistas, confeccionistas e compradores internacionais do mercado *business to business* de moda brasileira – e cinco com agentes de apoio à internacionalização e estruturação do segmento – profissionais que atuam na área de gestão e internacionalização da moda. Esses últimos atuam em associações do segmento, como a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit) e consultorias da área, além de outros profissionais que participaram da estruturação do setor em estudo. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, todavia respeitaram-se critérios para a escolha, conforme indicado no Quadro 3.

### QUADRO 3

#### CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE ENTREVISTADOS POR UNIDADE DE PESQUISA

UNIDADE DE PESQUISA	
Agentes de apoio à internacionalização e estruturação do segmento	Agentes demandantes – consumidores organizacionais
REQUISITOS	
Pertencer à comunidade de atores da moda que tenham presença no mercado.	Trabalhar no segmento da moda há, pelo menos, três anos.
Trabalhar no ramo há, pelo menos, cinco anos.	Comprar ou pesquisar a moda brasileira há, pelo menos, dois anos.
Ser influente no setor e formador de opinião.	Trabalhar em uma empresa que compre de marcas brasileiras há, pelo menos, dois anos.
Já ter participado de algum processo ou transação internacional no segmento em estudo.	Acessibilidade para conceder entrevista ou responder ao questionário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas entre junho e julho de 2012, época em que se realizaram dois eventos de moda: 1. o São Paulo Fashion Week – semana em que marcas e *designers* apresentam suas criações ao público e compradores por meio de desfiles e mediante *showrooms* para venda de coleções; e 2. o *Première*

Vision Brasil – feira em que fornecedores de *jeans*, moda urbana, fibras e fios, desenho têxtil, estamparia e aviamentos expõem seus produtos em *stands* e recebem compradores (Fashion Forward, 2012). O Quadro 4 apresenta a qualificação dos nove respondentes.

**QUADRO 4**

**QUALIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

NATUREZA DO AGENTE DE MERCADO	ENTREVISTADO	NACIONALIDADE	NACIONALIDADE DA EMPRESA EM QUE TRABALHA	TEMPO EM QUE ATUA NO SETOR DA MODA	FUNÇÃO ATUAL
APOIO	A1	Brasileira	Brasileira	35 anos	Superintendente da Abit
	A2	Brasileira	Brasileira	15 anos	Diretor da Casa de Criadores
	A3	Brasileira	Americana	25 anos	Diretor da AH Advisoring
	A4	Brasileira	Brasileira	6 anos	Gerente de moda e <i>design</i> da Abit
	A5	Brasileira	Brasileira	35 anos	Consultora da Abit e coordenadora de cursos da Escola São Paulo
DEMANDANTE	A6	Inglesa	Russa	20 anos	Comprador, jornalista e produtor de moda
	A7	Peruana	Peruana	6 anos	Compradora e <i>designer</i> de moda
	A8	Colombiana	Colombiana	3 anos	<i>Designer</i> de moda
	A9	Francesa	Francesa	4 anos	Proprietário da loja Sable Chaud

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram conduzidas com duração aproximada de uma hora, e os agentes se disponibilizaram a ajudar com outras documentações caso se fizessem necessárias. Importa destacar que os agentes entrevistados foram incitados a discorrer sobre o tema central do estudo (diferenciação e competitividade da oferta de moda brasileira) com relação a marcas e *designers* que trabalham no mercado internacional ofertando produtos com valor agregado.

Para a análise de dados, foi feita a preparação do material escolhido, seguindo as etapas sugeridas por Flick (2009): a transcrição das gravações e a leitura cuidadosa das mesmas. A preparação permitiu a sintetização das falas, eliminando-se os trechos que não seriam relevantes para responder ao problema de pesquisa e as repetições. Seguiu-se com a codificação dos textos em eixos de acordo com os principais termos utilizados para embasar o estudo. Os termos deram origem às dimensões analisadas, ou seja, as formas de diferenciação do produto de moda no mercado internacional. Assim, realizou-se a coleta de dados primários mediante entrevista presencial centralizada no problema, e a análise foi baseada na técnica de análise de discurso (Flick, 2009; Gill, 2002).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A MODA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL

Buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados sobre como o mercado internacional compreende a moda brasileira. As entrevistas ratificam os apontamentos de que a moda brasileira busca visibilidade no mercado internacional e os *designers* brasileiros têm se destacado em mídias internacionais (Vicente, 2009; Leitão, 2009; Apex, 2012; Abest, 2012), e indicam os aspectos que precisam ser tratados para consolidar o posicionamento da moda brasileira no mercado internacional, detalhados a seguir. Entende-se que a inserção do produto de moda no mercado internacional ainda é baixa, e os agentes de apoio à internacionalização, assim como os agentes ofertantes de moda brasileira, estão desenvolvendo projetos para estruturar o segmento para que possam atender às demandas internacionais.

A exportação da moda brasileira ainda não se consolidou de maneira marcante, pois se trata de um movimento recente, uma vez que o projeto mais estruturado da internacionalização da moda brasileira foi iniciado em 2001. Os atributos da moda brasileira valorizados pelo mercado internacional são: cores, estilo de vida, matérias-primas naturais e formas e volumes. Segundo A1,

[...] levar o que é novo, a personalidade brasileira [...] levando referências que o Brasil tem com uma linguagem universal, explorando materiais que o Brasil tem e que possam ser usados na linguagem universal porque é isto faz o produto diferente. Não pode fazer o mesmo que o europeu faz, se chega com um produto com uma matéria-prima trabalhada, que tem essa pitada mais bacana de Brasil, mas que o sujeito lá na Europa entenda que pode ser usado lá. Tem que levar o que é o Brasil, a qualidade de produção, os materiais que pouco se veem.

O mercado internacional procura no produto de moda brasileira o mesmo que busca em qualquer fornecedor do mundo, ou seja, um produto com identidade, qualidade, com preço adequado oferecido por uma marca que tenha consistência no seu *design* e serviço. De acordo com A4,

O comprador internacional está buscando do Brasil o mesmo que ele busca de todo fornecedor do mundo, um produto que tenha identidade, que tenha qualidade, e que tenha um preço adequado para o que ele oferece, vindo de uma marca que tenha profissionalismo, ou seja, que entregue o pedido, tudo na data certinha e de uma marca que tenha consistência de produto e de estilo, que de uma coleção para a outra não “pira” e faz uma coisa totalmente diferente.

A inserção da moda brasileira no mercado internacional encontra-se em estágios iniciais. Todavia, algumas marcas conseguem conquistar o mercado internacional, e o sucesso dessa inserção é construído com base na identidade da marca, autenticidade, persistência e consistência em *design*. A entrevistada A5 reforça tais ideias:

[...] tem algumas marcas que conseguiram buscar e encontrar um jeito de comunicar, por exemplo, a Cecília Prado, que faz um trabalho exclusivamente de tricô, e ela se apropriou disso, ela fez um trabalho com uma identidade muito própria, muito forte, e ela acreditou e foi para fora, e também não se constrói uma imagem da noite para o dia. Não adianta você ter um produto, ir fazer uma tentativa, e voltar [...], se você não persistir, você não desenvolve isso.

Percebeu-se que os compradores do mercado internacional valorizam o estilo de vida do brasileiro, assim como as cores, aplicações e técnicas artesanais, estampas, formas e volumes. A fala de A6 ressalta a valorização da imagem do Brasil na moda: “é o momento de comprar do Brasil, as pessoas estão procurando

o Brasil, estão interessadas no Brasil. Agora é o momento de considerar as coisas e mudar”.

Contudo, há necessidade de persistir de modo a criar identidade da moda no mercado de exportação:

As pessoas não estão falando de moda brasileira lá fora, os brasileiros querem achar que estão falando, mas não é assim [...] é óbvio que as pessoas estão curiosas, é óbvio que as pessoas querem saber o que está sendo feito aqui, o Brasil é a bola da vez, mas não existe ainda um desejo de consumo pela moda brasileira, não à altura dos investimentos que a gente tem feito aqui que os próprios eventos como o SPFW e tudo mais (A2).

No entendimento dos entrevistados, a moda brasileira ganhará mais destaque no mercado internacional à medida que reunir em sua oferta cor, sensualidade, conceito, qualidade e bom preço, além de atributos como estilo de vida, cores, matérias-primas naturais, aplicações e técnicas artesanais, formas e volumes, e estampas (A2, A4, A5, A7, A8, A9). A análise das entrevistas indica que o mercado internacional valoriza, na moda brasileira, o estilo de vida, a sensualidade e a forma descontraída e feliz das pessoas.

## 4.2 A DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO DE MODA NO MERCADO INTERNACIONAL

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

A diferenciação pelo *design* da moda brasileira se dá em função de elementos do estilo, conceito da marca, traço, características próprias do *designer*, forma de utilização das cores, modelagem, corte e ergonomia do produto, em linha com Rocha *et al.* (2005). De acordo com A5, o *design* existe para transformar as ideias em produtos usáveis, produtos confortáveis, produtos de função, sendo esse o papel do *design* no processo criativo, o qual assume extrema importância no segmento em estudo, conforme também aponta a literatura (Mintzberg, 2006; Silva *et al.*, 2013; Sutter *et al.*, 2014).

Na ótica dos entrevistados, a diferenciação por qualidade versa sobre costura, processos de produção, corte, acabamento, modelagem, uso adequado da matéria-prima e conforto. Os entrevistados destacam que as marcas na moda

brasileira têm muito a desenvolver nesse aspecto. A oferta de moda brasileira pode se diferenciar por meio da cadeia de distribuição, tipo de matéria-prima com a qual desenvolve seus produtos e na forma de descarte.

No entendimento dos entrevistados, a diferenciação por inovação deve abranger processos (costura e corte), tecidos, produtos e a comunicação, como também foi identificado na literatura (Danskin *et al.*, 2005; Rybalowski, 2008; Wang *et al.*, 2011; Silva *et al.*, 2013; Oliveira & Epaminondas, 2014). No que tange à diferenciação por suporte e serviços, os entrevistados destacam a importância de a oferta de moda brasileira trabalhar com entrega na data adequada, bom atendimento, pré e pós-venda, controle e qualidade no processo de venda e entrega. Nesse sentido, A9 afirma que “o custo de transporte no Brasil é muito elevado e demora muito, e há *delay* das estações”.

Pela ótica da diferenciação por meio da imagem do Brasil, a pesquisa de campo apontou que “a vantagem da moda brasileira está nas estampas, que são muito criativas. As cores e o *design* das flores são autênticos, criativos, brasileiros, têm mais imaginação, é como na música” (A9). De acordo com A3, “o que é importante no consumo é a experiência, tem que ter uma narrativa, tem que ter um conteúdo, e o Brasil é muito rico disso, e, quando você apresenta uma proposta do Brasil nesse contexto, é uma proposta muito contundente, muito poderosa”. Assim, os entrevistados apontaram que as cores, a vibração, a descontração, a alegria, a sensualidade e a miscigenação da imagem do Brasil dão formas às estampas, aos moldes e aos volumes na moda brasileira, representando um diferencial em função do estilo de vida do brasileiro. A entrevistada A5 cita que a imagem do Brasil na moda “é *design*, brincadeira, sinuosidade. Não precisa colocar uma imagem explícita de um símbolo nacional, é o jeito de se apropriar”. E acrescenta A7: “com atitude, sem limites, sem tabus”. Assim, a imagem do Brasil pode representar uma forma de conquistar VC (Giraldi & Tornavoi, 2005), no entanto o entrevistado A4 lembra que os atributos da imagem do Brasil “podem ser apropriados por qualquer marca de qualquer país, como por exemplo a marca francesa Pan de Sucre, que usa em sua publicidade fotos do Rio de Janeiro”, devendo a oferta de moda brasileira ser composta por mais de um elemento diferenciador, conforme analisado no item seguinte.

#### 4.3 O COMPOSTO DA OFERTA DE MODA BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL

De acordo com o entrevistado A1, as marcas de moda devem distinguir sua oferta fundamentalmente com base na diferenciação por *design* e por qualidade, com um preço adequado. O entrevistado A1 menciona que as diferenciações por

imagem, suporte e serviço, sustentabilidade, inovação e imagem do país de origem também são importantes, no entanto o *design* e a qualidade são os principais elementos distintivos da oferta de moda, em sua opinião.

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

O entrevistado A3 destaca também que suporte e serviços são pontos que devem ser mais bem desenvolvidos pelas marcas brasileiras, pois representam uma fragilidade da moda produzida no país. Destaca ainda a diferenciação pela imagem do país de origem, pois ele acredita que existe muito interesse pelo Brasil, entretanto ainda se devem construir uma imagem da moda brasileira no exterior e uma apropriação adequada dos atributos nacionais para tornar essa forma de distinção mais efetiva para as empresas que a utilizarem.

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

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

A fala de A5 vai ao encontro dos apontamentos de Zatta *et al.* (2011), segundo os quais o agente ofertante deve ter consciência de que oferecer um produto com qualidade e preço adequado ao seu público-alvo não é o único atributo para

conquistar e manter os clientes. Assim, acreditam que os fatores que diferenciam produtos de moda são: 1. inovação de processos de manufatura com o propósito de promover ganhos de produtividade e valor adicionado nos produtos confeccionados; 2. características distintivas alcançadas via *design* exclusivo do produto de moda; e 3. *design* não só do produto exportado, mas também relacionado ao *marketing* dos produtos como sua apresentação, logomarca, embalagem, material de comunicação e sinalização no ponto de venda.

Para o entrevistado A6, de origem estrangeira, a oferta diferenciada de moda precisa balancear o *design* e a qualidade com um bom preço. Além disso, o comprador deve sentir-se seguro de que receberá o pedido comprado; por isso, suporte e serviço mostram-se importantes na proposta de oferta. A entrevistada A7 também acredita que um produto diferenciado no segmento da moda deve se distinguir por *design* e pela qualidade. Além de concordar com A7, A8 acrescenta que a imagem do país de origem também é importante no conjunto da oferta.

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

É interessante notar que os entrevistados A1, A5 e A9 citam que a diferenciação por imagem da marca no mercado internacional, apesar de importante, é muito custosa, pois demanda a abertura de pontos de vendas e investimento em propaganda, representando uma forma de distinção difícil de ser utilizada pelas marcas. Contudo, na opinião de A2 e A4, essa forma de diferenciação é central na oferta internacional. O Quadro 5 consolida as formas de diferenciação destacadas pelos entrevistados para oferta no segmento da moda no mercado internacional.



**QUADRO 5**

**PRINCIPAIS FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO DA OFERTA DE MODA NO ENTENDIMENTO DOS ENTREVISTADOS**

FORMA DE DIFERENCIAÇÃO DA OFERTA DE EXPORTAÇÃO DA MODA	APONTADA COMO PRINCIPAL FORMA DE DIFERENCIAÇÃO NO ENTENDIMENTO DO ENTREVISTADO	APONTADA COMO FORMA IMPORTANTE DE DIFERENCIAÇÃO, PORÉM MENOS RELEVANTE	POUCO DESTACADA
<i>Design</i>	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9	A4	
Qualidade	A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	A2	
Imagem do país de origem (Brasil)	A3, A5, A8, A9	A1, A2, A4, A6, A7	
Suporte e serviço	A3, A5, A6, A9	A1, A4, A7, A8	A2
Inovação	A2, A3,	A1, A4, A5, A6, A7, A8, A9	
Imagem de marca	A2, A4	A1, A3, A8	A5, A6, A7, A9
Sustentabilidade	A9	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8	A4

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise das entrevistas indica que *design* adequado e qualidade a preço adequado são os principais atributos que podem diferenciar a oferta de moda brasileira no exterior. Pesquisas anteriores já destacam a importância do *design* (Moore *et al.*, 2000), em particular para empresas brasileiras do segmento da moda internacional (Silva *et al.*, 2013; Sutter *et al.*, 2014). Isso ocorre porque “uma empresa de moda é acima de tudo uma empresa de *design*” (Silva *et al.*, 2013, p. 24). Todavia, esta pesquisa salienta também a importância da qualidade a preço justo em patamar equivalente ao identificado no item *design*. Nesse sentido, faz-se necessário atentar para a tecnologia e os atributos dos tecidos, a qualidade das costuras, dos apliques e dos materiais utilizados, uma vez que eles podem ser fatores centrais na busca por ganhos de competitividade no mercado da moda internacional (Rybalowski, 2008). De acordo com os entrevistados, no segmento de moda praia, as empresas brasileiras que exportam trabalham com matérias-primas de boa qualidade, modelagem, apliques e costura que se destacam no contexto internacional. De acordo com o comprador internacional A6:

[...] a moda brasileira tem identidade e está evoluindo ao mesmo tempo que está se tornando mais internacionalizada, envolvendo mais que trabalhos feitos à mão, matérias-primas naturais, texturas, cores, e começando a ficar mais no nível de *designers* internacionais.

No entanto, A4 pondera que, “no mercado internacional, a moda brasileira que vende é essa que tem um produto com qualidade, consistência com preço adequado”. Segundo A3, “são poucos *players* que têm produtos diferenciados, que têm qualidade, têm entrega e têm preço”.

Após a compreensão sobre o entendimento dos entrevistados acerca das formas de distinção da oferta de moda no mercado internacional, eles foram indagados sobre a imagem do Brasil como fonte de VC na moda no mercado internacional. Os agentes de oferta (A3 e A5) acreditam que os atributos da imagem do Brasil representam fonte de VC no mercado internacional, contudo indicam que há que se ter cautela na forma como esses elementos são trabalhados, de modo a evitar excessos. Os entrevistados citados acreditam que se faz necessário desenvolver um trabalho profissional de formação de imagem e identidade nacional, caso contrário, outras marcas, de outras nacionalidades, poderão se apropriar de atributos da imagem do Brasil e utilizá-los em suas ofertas. No entendimento dos compradores internacionais (A8 e A9), a imagem do Brasil é importante para diferenciar a oferta de moda, pois eles acreditam que seus clientes têm expectativas com relação ao país em função da presença dele no contexto global atual. Porém, esses entrevistados citam que a imagem do Brasil na moda ainda não é totalmente compreendida, então, para eles, o produto de moda deve se alicerçar em outros elementos diferenciadores, e, além disso, deve-se desenvolver a imagem do país na moda.

O estudo ainda aponta um elemento novo: a importância do suporte e dos serviços na oferta de moda internacional. Chama a atenção a fala dos entrevistados que expressam inseguranças com relação à competência das empresas vendedoras em realizar as entregas. Isso ocorre porque se ressalta a importância de o comprador sentir confiança com relação ao cumprimento das entregas combinadas, conforme as especificações dos produtos adquiridos. Assim, A5 menciona que a imagem do Brasil com relação à prestação de serviços é de desconfiança, transmite-se “uma imagem de quem não conta a verdade, de quem deixa tudo para a última hora, de quem não dá retorno”. O entrevistado A9 vai além e afirma que as empresas brasileiras precisam “de um superserviço. As marcas precisam ter uma pronta entrega para os compradores feita especialmente para a estação para a qual se vendeu”.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido no contexto da moda e teve como objetivo geral entender como a moda brasileira deve desenvolver sua oferta com vistas a se diferenciar em mercados internacionais. O estudo trouxe a compreensão sobre os elementos diferenciadores que devem compor a oferta de moda nacional de exportação. Logo, a investigação aprofundou o conhecimento acerca da competitividade da moda brasileira no contexto global, destacando que os mercados internacionais demandam ofertas que sejam diferenciadas com base em mais de um elemento distintivo, apontando que a oferta deve ser composta pelos seguintes elementos diferenciadores: *design*, qualidade, suporte e serviços. Além disso, importa ressaltar o desenvolvimento de atributos relacionados ao país de origem, no caso o Brasil, sempre com foco no consumidor global (Finestralli & Garrido, 2010; Giraldi & Tornavoi, 2004, 2005). As distinções por sustentabilidade e inovação também foram mencionadas como importantes, porém não tanto quanto as primeiramente citadas. A diferenciação por imagem da marca também foi identificada como relevante (Moore *et al.*, 2000; Oliveira & Epaminondas, 2014; Resende, Santos, Pereira, & Lara, 2011), contudo é uma forma de diferenciação que demandaria investimento financeiro elevado e ações de médio a longo prazos, além de conhecimentos em práticas de *marketing* internacional.

Como contribuição para a prática gerencial, este estudo, além de identificar os atributos necessários à composição da oferta do produto de moda exportado, estimula o empresariado do setor a ter uma postura de maior comprometimento com o mercado externo, de modo a atender às expectativas dos compradores internacionais e até mesmo superá-las. A análise das entrevistas salientou que há insegurança dos compradores internacionais quanto ao atendimento correto de suas encomendas pelas empresas brasileiras – item classificado como suporte

e serviços. Tal receio poderia ser decorrente da recente inserção da moda brasileira no mercado internacional (Iemi, 2011). Isso é pertinente, uma vez que se faz imperativo compreender os recursos e as capacidades específicos necessários às empresas da moda na busca pela ampliação de sua competitividade na atuação no exterior. O desenvolvimento de capacidades internacionais também pode favorecer as empresas de moda nas vendas locais, na medida em que essas marcas podem usar a projeção internacional como forma de alavancar prestígio perante os consumidores do mercado interno (Resende *et al.*, 2011).

Vale ressaltar que os entrevistados enfatizaram a diferenciação por *design* como forma fundamental de distinção. Tal achado confirma os apontamentos de Kotler e Keller (2006), quando destacam a importância do *design* de produto para a diferenciação da oferta em mercados em que a concorrência é intensa e a tecnologia e o preço não se mostram atributos suficientes para diferenciar a oferta. Por isso, verificou-se que o *design* é um fator que proporciona constantemente a VC, consistindo no conjunto de características que influenciam a aparência e o funcionamento do produto sob o entendimento das exigências do cliente. Silva *et al.* (2013) e Sutter *et al.* (2014) mencionam que esse atributo é particularmente importante na elaboração e comercialização de roupas, conforme ratificado por este estudo.

Os atributos de importância menos destacados pelos entrevistados no estudo foram inovação, imagem da marca e sustentabilidade. Quanto à inovação, a criação de um produto de moda envolve a incorporação de tecnologia de novos materiais aliada ao *design* (Oliveira & Epaminondas, 2014; Silva *et al.*, 2013). Por isso, pode-se considerar que esse aspecto já foi abordado de modo indireto, uma vez que os entrevistados salientaram anteriormente a importância de *design* diferenciado na oferta internacional da moda brasileira.

Quanto à imagem de marca, uma vez que a internacionalização da moda brasileira é recente (Iemi, 2011), as marcas do setor ainda não estariam plenamente desenvolvidas. Alguns autores destacam a importância das marcas na oferta da moda internacional (Bridson e Evans, 2004; Moore *et al.*, 2000; Oliveira & Epaminondas, 2014; Resende *et al.*, 2011). Resende *et al.* (2011) ainda entendem que a exportação da moda pode contribuir para o aumento da visibilidade local da marca, o que ampliaria ainda mais a competitividade da empresa.

Os achados ainda reforçam a ideia de que o preço é um fator central de desempenho da moda brasileira no mercado externo. Nesse contexto, faz-se necessário identificar as estratégias de preço dos competidores internacionais, e, assim, o exportador pode delimitar suas próprias estratégias de precificação, sempre alinhadas ao posicionamento da marca e à qualidade do produto. Isso combinando ainda preço com os atributos diferenciadores da moda: conforto, ousadia, modelagem, matérias-primas e costura de qualidade.

Por fim, a pesquisa empírica resultou em importantes achados para o tema pesquisado, levando à consecução do objetivo proposto no estudo. Contudo, faz-se necessário reconhecer as limitações do estudo. A primeira delas refere-se ao viés dos pesquisadores e aos seus preconceitos, a qual foi reduzida por meio de intensa pesquisa documental e revisão do corpo teórico. Outra limitação do estudo deve-se ao contexto estudado. Por se tratar da percepção de agentes do segmento, tais percepções estão sujeitas à subjetividade, podendo interferir nos resultados aqui apresentados. Em função de o estudo ser embasado na abordagem qualitativa, ele é válido no contexto em que os dados foram analisados; logo, as sugestões do estudo são restritas ao universo da moda brasileira aqui pesquisado (Flick, 2009). Nesse sentido, recomenda-se estudo futuro de abordagem quantitativa.

## DIFFERENTIATION AND COMPETITIVENESS OF BRAZILIAN FASHION OFFER IN INTERNATIONAL MARKET

### ABSTRACT

**Purpose:** The research seeks to understand competitiveness of Brazilian fashion export from the perspective of competitive advantage.

**Originality/gap/relevance/implications:** The study advances in Brazilian fashion comprehension, acknowledging the distinctive elements that may compose fashion offer for the international market. It contributes to relate variables seldom investigated as competitive advantage, differentiation and internationalization of Brazilian fashion. As a practical contribution, the research can guide managers seeking to increase its offer abroad by listing distinctive elements of Brazilian fashion.

**Key methodological aspects:** the study is supported by qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews with market participants, being five agents to support the insertion of Brazilian fashion into the international market, four agents of demanding markets (organizational consumers). We used the speech analysis technique to examine the data.

**Summary of key results:** In order to compete internationally, Brazilian fashion supply may be based on: 1. design; 2. quality in sewing, cutting, machining, modeling, proper use of raw materials and comfort of the piece, 3. support and services; 4. development of attributes related to the country of origin, such as color, vibration, relaxation, joy, and image of Brazil, 5. deal prices suitable to offer.

**Key considerations/conclusions:** Brazilian fashion abroad is still inserted modestly. Brazilian fashion managers can support their offer on attributes related to country of origin, always focusing on the global consumer, as well as on price and quality, since they are still inhibiting factors of the international performance of Brazilian fashion.

## KEYWORDS

Brazilian fashion. Competitive advantage. Fashion export. Differentiation. Competitiveness.

## DIFERENCIACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA DE MODA BRASILEÑA EN EL MERCADO INTERNACIONAL

## RESUMEN

**Objetivo:** La investigación busca entender cómo funciona la competitividad de las exportaciones de la moda brasileña, desde la perspectiva de la ventaja competitiva.

**Originalidad/laguna/relevancia/implicaciones:** El estudio avanza en el conocimiento sobre la moda brasileña y los elementos distintivos que deben componer su oferta en el mercado internacional. Contribuye por relacionar variables poco investigadas como ventaja competitiva, diferenciación e internacionalización de la moda brasileña. Como contribución práctica, la investigación puede orientar a los dirigentes que buscan aumentar su oferta en el extranjero haciendo un inventario de los elementos distintivos de la moda brasileña.

**Principales aspectos metodológicos:** El estudio se asienta en el enfoque cualitativo. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas en profundidad con participantes del mercado, siendo cinco agentes de apoyo a la inserción de la moda brasileña en el mercado internacional y cuatro agentes de mercado demandantes, (consumidores corporativos). Se utilizó la técnica de análisis del discurso para examinar los datos.

**Síntesis de los principales resultados:** Para competir en el extranjero, la oferta de la moda brasileña debe basarse en: 1. diseño; 2. calidad de la costura, corte, terminación, modelado, el uso adecuado de las materias primas y el confort de la pieza, 3. apoyo y servicios al cliente; 4. desarrollo de atributos relacionados con

el país de origen, como color, vibración, relajación, alegría, e imagen de Brasil, 5. ofrecer precios adecuados a la oferta.

**Principales consideraciones/conclusiones:** la inserción de la moda brasileña en el exterior sigue siendo modesta. Gerentes de moda pueden apoyar su oferta en atributos relacionados con el país de origen, mirando al consumidor global, precio y calidad, ya que esas todavía son causas inhibitorias del desempeño internacional de la moda brasileña.

## PALABRAS CLAVE

Moda brasileña. Ventaja competitiva. Exportación de la moda. Diferenciación. Competitividad.

## REFERÊNCIAS

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (2012). Exportação, setores, moda. Recuperado em 18 abril, 2012, de <http://www.apexbrasil.com.br/portal/>.
- Associação Brasileira de Estilistas (2012). Recuperado em 2 março, 2014, de <http://www.abest.com.br/abest/home/maisbexport>.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Education.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Going global: lessons from late movers*. USA: Harvard Business Review.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. DOI: 10.1111/1467-8551.00147.
- Braga, J. (2008). *Reflexões sobre moda* (Vol. 3). São Paulo: Editora Anhembi Morumbi.
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2014). Dynamics of competition and survival. *BAR: Brazilian Administration Review*, 11(1), 64-85.
- Bruno, F. S., Filipecki, A. T. P., & Soares, E., Júnior (2009). Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento. *Revista Espacios*, 30(1), 22-35.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Costa, A. C. R. da, & Rocha, R. P. (2009). *Panorama da cadeia têxtil e de confecções e a questão da inovação*. Rio de Janeiro: BNDES.



- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M., & Davey, J. (2005). Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 91-102.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Emerenciano, J. W., & Pires, D. B. (2006). O design como estratégia para a sustentabilidade de produtos de moda. *Colóquio Nacional de Moda*, Salvador, BA, Brasil, 2.
- Fashion Forward (2012). Recuperado em 2 março, 2014, de <http://www.ffw.com.br>.
- Finestralli, M., & Garrido, I. L. (2010). Uso de referências da identidade cultural brasileira no marketing internacional de produtos e marcas de luxo. *Revista de Administração Faces Journal*, 9(3), 57-76.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2006). *Creating competitive advantage*. Cambridge: Harvard Business Publishing.
- Gill, R. (2002) Análise de discurso. In M. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático*. Petrópolis: Vozes.
- Giraldi, J. M. E., & Tornavoi, C. D. A. (2004). A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 43-57.
- Giraldi, J. M. E., & Tornavoi, C. D. A. (2005). O uso da informação sobre o país de origem como fonte de vantagem competitiva nos mercados externos. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 129-156.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2011). *Relatório setorial da indústria têxtil brasileira*. São Paulo: Iemi.
- Kikuchi, C. Y., & Silva, T. L. (2011). Arte, design e sustentabilidade no processo de diferenciação dos produtos de moda. *Colóquio Nacional de Moda*, Maringá, PR, Brasil, 7.
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico (strategic marketing)* (4a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Leitão, D. K. (2009). O Brasil é uma paisagem: moda, nação, identidades e outras invenções. *Iara – Revista de Moda, Cultura e Arte*, 2(2), 139-163.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2006). Estratégias genéricas. In H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.). *O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries: the internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919-937.
- Nacif, M. C. V. (2007). O vestuário como princípio de leitura do mundo. *Anais do Simpósio Nacional de História: História e Multidisciplinaridade: Territórios e Descolamentos*, São Leopoldo, RS, Brasil, 24.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.



- Oliveira, P. H., & Epaminondas, M. E. R. (2014). Conhecimento, inovação e estratégia competitiva: um estudo no setor atacadista da moda. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(1), 82-104.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? *Strategic Direction*, 22(8), 127-143.
- Pasquinelli, I. (2012). Brazil's textile industry: a world of untapped potential. *The Guardian*. Recuperado em 27 junho, 2013, de <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/brazil-textile-industrypotential>.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Rech, S. R. (2008). Estrutura da cadeia produtiva de moda. *Moda Palavra e-periódico*, 1(1), 7-20.
- Resende, C. L., Santos, A., Pereira, R. D., & Lara, J. E. (2011). Internacionalização da marca: pouco relevante ou fator de agregação de valor? Um estudo no segmento de moda de luxo. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(2), 146-157.
- Rocha, M. A., Hammond, L., & Hawkins, D. (2005). Age, gender and national factors in fashion consumption. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9(4), 380-390.
- Rybalowski, T. M. (2008). Detalhes tão pequenos. In E. Schmid & M. K. Feghali (Eds.). *O ciclo da moda*. Rio de Janeiro: Senac.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Silva, L., Vicente, D. P., & Galina, S. V. R. (2013). Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras internacionalizadas: um estudo comparativo no setor de moda. *Revista de Negócios*, 18(3), 21-36.
- Sutter, M. B., Polo, E. F., & MacLennan, M. L. F. (2014). Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: estudo no segmento internacional da moda brasileira. *Inter-nexT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 9(2), 75-93.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vicente, D. P. (2009). *Criação e desenvolvimento de produtos em empresas brasileiras de moda internacionalizadas: um estudo multicase*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.
- Zatta, A. M., Crishna, L., & Menezes, M. S. (2011). A competitividade da indústria de moda brasileira no cenário internacional com ênfase no design e identidade nacional. *Colóquio de Moda*, Maringá, PR, Brasil, 7.