

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

CAROLINA RATTO GOULART

**INTERNACIONALIZANDO A MODA BRASILEIRA: ESTUDO DE CASO SOBRE A
INSERÇÃO DA DUDALINA NO MERCADO ITALIANO**

FLORIANÓPOLIS, 2014

CAROLINA RATTO GOULART

**INTERNACIONALIZANDO A MODA BRASILEIRA: ESTUDO DE CASO SOBRE A
INSERÇÃO DA DUDALINA NO MERCADO ITALIANO**

Monografia submetida no semestre 2014.1 ao
Curso de Relações Internacionais, como
exigência obrigatória para a obtenção do título
de Bacharela em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra

FLORIANÓPOLIS, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 10 à aluna Carolina Ratto Goulart na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra

Prof. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti

Prof. Dr. Marcos Abilio Bosquetti

Florianópolis, Junho de 2014

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria
Cristina Ratto Goulart e Remi Goulart Junior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela perfeição da criação do universo. Pela vida no Planeta Terra. Por tudo que Ele me proporcionou e segue me proporcionando.

Seria muito difícil explicar por que o universo deveria ter começado exatamente desta maneira, exceto como o ato de um Deus que pretendia criar seres como nós. (Stephen Hawking. Uma Nova História do Tempo, 2005)

Agradeço aos meus pais, Maria Cristina Ratto Goulart e Remi Goulart Junior, pelo amor que sempre me deram, por me ensinarem o valor do trabalho duro e o caminho da moral e da ética, por sempre me apoiarem a seguir meus sonhos.

Agradeço ao meu irmão, Gabriel Ratto Goulart, pelo companheirismo, pelo aprendizado compartilhado, por sempre me mostrar o caminho do conhecimento.

Agradeço aos meus avós, Yedda de Castro B. Goulart e Remi Goulart, pelos anos cheios de amor, tranquilidade, apoio e ensinamentos!

Agradeço ao meu namorado, André Pinheiro Ferreira, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho, pela compreensão das minhas obrigações, pelo nosso relacionamento construído.

Agradeço as minhas amigas, Beatriz Schaffer Guarezi pela amizade maravilhosa, pelo compartilhamento de conhecimento e experiências; Jéssica Kortz Leite pela presença serena durante todos esses anos cheios de sorrisos e descobertas; Leticia Villafañe pela amizade construída e por compartilharmos uma adolescência cheia de aventuras; Luísa Follador Karam pela doçura ao me ensinar a lidar com as diferenças.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina pelo espaço proporcionado ao meu desenvolvimento pessoal e intelectual. Aos professores Dr. Fernando Seabra, Dr. Hoyêdo Nunes Lins e Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti pelas disciplinas que melhor aproveitei no curso!

Agradeço aos meus colegas de curso e amigos Fernanda Santos Schramm e Luan Vieira pelo companheirismo ao longo destes quatro anos e meio, pelo apoio nas disciplinas e pela amizade construída.

“Success is most often achieved by those who don’t know that failure is inevitable.”

Coco Chanel

RESUMO

Após mais de cinco décadas de atuação no mercado brasileiro, a Dudalina inicia seu processo de internacionalização comercial. Em 2012 abre sua primeira loja fora do território brasileiro com as marcas Dudalina e Dudalina Feminina, em um dos centros mais importantes da moda internacional: Milão - Itália. Por ser o primeiro grande investimento da empresa fora do Brasil e por estar inserida em um mercado altamente competitivo e dinâmico, a pesquisa busca compreender as motivações, os determinantes e as estratégias adotadas pela empresa para iniciar seu processo de internacionalização comercial em Milão, um importante centro da moda internacional. A respeito deste processo, as teorias de formas de entrada no mercado internacional procuram explicar as etapas e estratégias adotadas pelas empresas em seu esforço de internacionalização. O setor de moda e os modelos de negócios das empresas neste ramo também devem ser levados em consideração, a fim de obter conclusões mais assertivas a respeito do processo de internacionalização de moda. Desta forma, esta pesquisa tomará o formato de um estudo de caso acerca dos determinantes, internos e externos, da internacionalização da Dudalina na Itália, utilizando como embasamento as teorias supracitadas. O resultado desta pesquisa revela a importância da Itália estar inserida no mercado comum europeu, do país representar um dos grandes centros da moda mundial e, principalmente, como isto pode ser usado como apelo de marketing da Dudalina e fonte de vantagens competitivas. Além disso, o estudo do caso da empresa evidenciou a importância das redes de contato e fortalecimento de relacionamentos com atores do mercado como determinantes para o processo de internacionalização.

Palavras-chave: Dudalina; Mercado italiano; Internacionalização; Moda; Marketing internacional.

ABSTRACT

After five decades in the Brazilian market, Dudalina initiates its commercial internationalization process. In 2012, the company launches its first store outside the Brazilian territory with the brands Dudalina and Dudalina Feminina in one of the most important international fashion hubs: Milan – Italy. Since it represents the company's first large investment outside Brazil and for being inside a highly competitive and dynamic industry, this research aims to comprehend the motivations, determinants and strategies adopted by the company to initiate its commercial internationalization process in Milan, an important international fashion hub. Regarding this development, the theories of international market modes of entry try to explain the stages and strategies adopted by companies in their internationalization effort. The fashion market and the fashion companies' business models must be studied as well in order to obtain more assertive conclusions about the fashion internationalization process. Thus, this research will take form of a study case about the determinants, both internal and external, of Dudalina's internationalization process towards Italy, using as reference the above theories. The research results show the importance of Italy as part of the European common market, as well as how the country represents one of the most important international fashion hubs and how this can be used as Dudalina's marketing appeal and as a source of competitive advantages. Furthermore, the study case highlighted the importance of business networks and strengthening the relationship with market's players as determinants for the internationalization process.

Key-words: Dudalina; Italian market; Internationalization; Fashion; International marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz Administrativa da Dudalina em Blumenau.	59
Figura 2 - Escritório da Dudalina em São Paulo.	60
Figura 3 - Showroom da Dudalina em Milão.	68
Figura 4 - Produto diferenciado da Dudalina.	70
Figura 5 - Campanha publicitária da Dudalina com modelos internacionais.	71
Tabela 1 - Maiores Importadores de Artigos de Vestuário.	38
Tabela 2 - Maiores Exportadores de Artigos de Vestuário.	39
Tabela 3 - Preço médio de Camisas femininas exportadas.	43
Tabela 4 - Preço médio Camisas masculinas exportadas.	44
Tabela 5 – Dudalina.	58
Gráfico 1 - Maiores Importadores de Artigos de Vestuário.	39
Gráfico 2 - Maiores Exportadores de Artigos de Vestuário.	40
Gráfico 3 – Comércio Exterior Italiano de Artigos de Vestuário.	50
Gráfico 4 – Comércio Exterior Brasil-Itália.	54
Gráfico 5 – Comércio Exterior de Artigos de Vestuário Brasil-Itália.	56
Quadro 1 – Quadro resumo Formas de Entrada.	23
Quadro 2 - Quadro resumo dos determinantes da Dudalina para sua internacionalização em Milão.	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral	11
1.2.2 Específicos	11
1.3 METODOLOGIA	11
2 INTERNACIONALIZAÇÃO E MODA	14
2.1 TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	14
2.1.1 Determinantes Econômicos da Internacionalização	15
2.1.2 Determinantes Comportamentais da Internacionalização	16
2.2 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO	18
2.3 DETERMINANTES ESTRATÉGICOS.....	26
2.3.1 Estratégias Empresariais	26
2.3.2 Marketing Internacional	28
2.3.3 Barreiras à Internacionalização	30
2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DE MODA	32
3 ANÁLISE DO MERCADO DE MODA: A EXPERIÊNCIA ITALIANA	37
3.1 CENÁRIO MUNDIAL DE MODA.....	37
3.1.1 Análise do Preço Médio de Camisas	42
3.1.1.1 Camisas Femininas.....	43
3.1.1.2 Camisas Masculinas	44
3.2 O MERCADO ITALIANO.....	45
3.2.1 A moda na Itália	46
3.2.2 Relação Brasil-Itália	52
4 ESTUDO DE CASO: DUDALINA	58
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	58
4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA DUDALINA PARA A ITÁLIA.....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Dudalina¹ é uma empresa brasileira referência da moda de alto valor agregado. Possui um produto altamente diferenciado e seu público alvo é um consumidor moderno, exigente e com alto poder aquisitivo. Criada em 1957 por um casal de catarinenses, a história da empresa é baseada em estratégia, expansão e consolidação da marca. Atualmente, além da sua matriz em Blumenau – SC, a Dudalina conta com cinco unidades fabris nas cidades de Luís Alves – SC, Benedito Novo – SC, Presidente Getúlio – SC, Blumenau – SC e Terra Boa – PR. Além disso, possui um escritório comercial em São Paulo.

Após mais de cinco décadas de atuação no mercado brasileiro, a Dudalina inicia seu processo de internacionalização comercial. Em 2012 abre sua primeira loja fora do território brasileiro com as marcas Dudalina e Dudalina Feminina, em um dos centros mais importantes da moda internacional: Milão - Itália.

Por ser o primeiro grande investimento da empresa fora do Brasil e por estar inserida em um mercado altamente competitivo e dinâmico, a pesquisa busca compreender as motivações, os determinantes e as estratégias adotadas pela empresa para iniciar seu processo de internacionalização comercial em Milão.

A forma de entrada em um mercado estrangeiro é considerada uma escolha decisiva para o sucesso da empresa nesse mercado. É necessário que a empresa estude seu potencial de internacionalização e de produção, como será a logística da distribuição desde a produção até o ponto final de venda do produto no mercado estrangeiro, sua estratégia mercadológica no país de destino, sua disposição a riscos tanto financeiros quanto de propriedade intelectual.

Além de questões internas da empresa, é necessário também estudar o mercado de destino. O tamanho do mercado, crescimento do mercado, impostos sobre o produto estrangeiro, legislações e, principalmente, as preferências do consumidor estrangeiro. É necessário que empresa observe se é necessário adaptar seu produto em termos de tamanhos, cores, estampas, forma de como se apresenta ao mercado, marketing, layout de pontos de vendas, identidade visual. Portanto, quando se trata de um nicho de mercado que depende substancialmente das preferências do consumidor, é altamente recomendável que se analise o

¹ No final do ano de 2013, foi anunciada a venda da empresa para fundos de investimentos americanos. As companhias globais de “private equity”, Advent International e Warburg Pincus pagaram cerca de R\$ 650 milhões por 72,2% do capital da Dudalina.

perfil do mercado consumidor estrangeiro, as tendências de moda e aspectos culturais daquele mercado.

Pelo fato da Dudalina se encontrar em um mercado altamente competitivo e dinâmico, faz-se necessário analisar os motivos que a levaram a iniciar seu processo de expansão internacional na Itália.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral que guiará este estudo consiste em identificar os determinantes que levaram a Dudalina a iniciar seu processo de internacionalização comercial no mercado italiano.

1.2.2 Específicos

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Identificar os determinantes do mercado italiano que atraíram a Dudalina para se estabelecer no exterior;
- Apontar os determinantes internos da empresa que influenciaram neste processo;
- Analisar a forma de entrada escolhida no mercado italiano.

1.3 METODOLOGIA

De modo a consolidar o marco teórico utilizado neste trabalho, as teorias de poder de mercado de Hymer, ciclo de vida do produto de Vernon e Paradigma Eclético de Dunning servirão como embasamento teórico para as Teorias Econômicas de internacionalização de empresas. Essas teorias procuram explicar por que as empresas se internacionalizam e possuem uma linha de raciocínio voltada à economia e finanças. Já o Modelo de Uppsala e a perspectiva “Networks” da Escola Nórdica serão abordados como Teorias Comportamentais de internacionalização de empresas. O Modelo de Uppsala explica a internacionalização como um processo gradual e incremental de conhecimento. Já a teoria “Networks” afirma que a internacionalização ocorre em um ambiente de redes de negócios, onde as empresas apoiam umas às outras a fim de ganhar conhecimento e força.

As teorias de formas de entrada no mercado estrangeiro de Phatak et al. (2008) serão utilizadas como revisão bibliográfica. Nesta pesquisa, serão utilizadas como embasamento as formas de entrada de Exportações Indiretas, Exportações Diretas, próprio escritório de vendas, Licenciamento, Franchising, Joint Venture e Alianças Estratégicas, visto que a internacionalização da Dudalina é uma internacionalização comercial sem qualquer vínculo com produção no mercado de destino (o que poderia ser caracterizado como Contrato de Produção ou Investimento Externo Direto) ou com os princípios de Countertrade. Phatak et al. (2008) procuram explicar as motivações das empresas pela escolha da forma de entrada no mercado de destino.

As estratégias empresariais internacionais de Porter (1986) também servirão como embasamento teórico neste trabalho, mostrando as diferentes maneiras como a empresa pode se apresentar internacionalmente. A teoria sobre Barreiras à Internacionalização de Tesfom e Lutz (2006), por sua vez, será utilizada na revisão bibliográfica a fim de demonstrar os obstáculos que as empresas, principalmente as pequenas e médias empresas de países em desenvolvimento, enfrentam em seu processo de internacionalização. Como embasamento teórico a respeito de marketing internacional e formação e estabelecimento de marcas internacionais, serão utilizadas as teorias de Craig et al. (1999), que demonstram a influência da formação da marca na expansão internacional da empresa.

Por fim, a respeito de internacionalização de empresas de moda, será utilizado Borrione et al, (2012) e Guercini e Runfola (2009), ambas teorias tentam explicar a dinâmica do setor de moda, o processo de internacionalização de empresas do ramo, os modelos de negócios desenvolvidos pelas empresas.

A segunda parte desta pesquisa traz uma breve contextualização econômica do mercado mundial de moda, citando seus principais mercados e origens das principais tendências globais. Além disso, esta contextualização apresenta a conjuntura recente do mercado italiano e suas relações com o Brasil. O capítulo não visa discutir o assunto à exaustão, mas contextualizar principalmente o mercado italiano de moda, analisando seu histórico e atrativos, como forma de introdução à análise feita posteriormente sobre a internacionalização da Dudalina.

De modo a embasar a análise da empresa, será aplicado um questionário que indagará à Dudalina acerca dos determinantes, internos da empresa e de mercado, que a levaram a se internacionalizar para a Itália, além das razões pela escolha da forma de entrada e suas

estratégias comerciais, com o intuito de apresentar o ponto de vista oficial da empresa². Além disso, serão utilizados como fontes de informação o site oficial da Dudalina e dados secundários, como notícias, publicações e dados de instituições governamentais.

Finalmente, como ponto mais importante deste trabalho, as teorias da literatura de comércio exterior, marketing internacional e moda, citadas anteriormente, serão aplicadas às informações resgatadas sobre a Dudalina. Deste modo, será possível comparar a literatura com um *case* real, permitindo a elaboração de considerações finais conclusivas. Assim sendo, o produto final desta pesquisa consistirá num estudo de caso descritivo e explicativo, com embasamento em modelo qualitativo de internacionalização de empresas.

² Infelizmente, a empresa não pôde responder todas as questões inicialmente pretendidas. Dessa forma, foi necessária a pesquisa por dados em fontes secundárias.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO E MODA

Internacionalização é não limitar as operações de uma empresa às fronteiras de seu país de origem. Ou seja, é quando uma empresa possui atividades em outras regiões, países e mercados, que não o seu. Esta internacionalização pode ser dividida em duas categorias: comercial e produtiva. A internacionalização comercial, base desta pesquisa, ocorre quando uma empresa busca em outros mercados o aumento de suas vendas, ou seja, é uma internacionalização baseada em estratégias mercadológicas. Já a internacionalização produtiva ocorre quando uma empresa enxerga em outros países oportunidades e vantagens para o aperfeiçoamento de seu processo produtivo. Como serão analisadas mais adiante, estas oportunidades podem ser em redução de custos, aprimoramento do sistema logístico, entre outros.

A internacionalização, então, pode ocorrer desde um simples processo de exportação esporádico até grandes investimentos produtivos através de Investimento Direto Externo, justamente porque as operações da empresa não são limitadas pelas fronteiras nacionais.

A fim de compreender melhor as teorias sobre a internacionalização de empresas, faz-se necessário um embasamento teórico explicativo sobre este movimento, bem como uma explicação sobre as terminologias adotadas. Nesta seção serão abordadas as teorias das formas de entrada no mercado estrangeiro, as estratégias empresariais adotadas, as barreiras à internacionalização de empresas, marketing internacional e internacionalização do setor de moda.

2.1 TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As teorias sobre o processo internacionalização empresarial possuem duas classificações tradicionais. Existem os determinantes econômicos da internacionalização cujas teorias definem o processo como um meio a fim de alavancar o retorno econômico. E os determinantes comportamentais da internacionalização cujas teorias afirmam que a internacionalização depende de atitudes e percepções dos tomadores de decisões. Nesta seção, abordaremos ambas as classificações.

O principal objetivo metodológico dessas teorias é explicar o motivo pelo qual as empresas se internacionalizam, ou seja, quais são os verdadeiros determinantes e aspirações que as levam a iniciar sua expansão internacional.

2.1.1 Determinantes Econômicos da Internacionalização

De acordo com o modelo de Hymer em sua teoria de poder de mercado, após o crescimento no mercado doméstico, as empresas passam a buscar mercados internacionais para a expansão de seus lucros (BERTRAND et al., 2010). A empresa, então, tem como objetivo estabelecer sua posição de mercado e aumentar seu poder, mediante a utilização de suas vantagens competitivas. A internacionalização, portanto, é vista como um meio a garantir a segurança, o retorno e o lucro sobre os investimentos da empresa.

Outra teoria que procura explicar as razões pelas quais a empresa se internacionaliza é a teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (VERNON, 1979). Esta teoria sugere que o ciclo de vida do produto possui quatro etapas: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. Durante este processo, a empresa é estimulada à ampliação da produção internacional fora de seu território nacional. A teoria defende que, quanto maior a estandardização do produto, maior a tendência de sua produção ser realizada em países que possam proporcionar menores custos para os fatores de produção envolvidos (BERTRAND et al., 2010). Sendo assim, Vernon explica a transferência da produção de países altamente desenvolvidos e inovadores para países em desenvolvimento, de forma a diminuir os custos da fabricação de produtos estandarizados.

John Dunning, em seu Paradigma Eclético³, afirma que as empresas possuem quatro tipos de estratégias internacionais (DUNNING apud FRANCO et al., 2008). A internacionalização pode ser motivada para atender um mercado (“market seeking”). Neste caso, os maiores atrativos da empresa são uma demanda não atendida ou o tamanho do mercado a ser conquistado. A disponibilidade de recursos no mercado também pode estimular a internacionalização de uma empresa (“resource seeking”), ou seja, os recursos naturais ou recursos humanos do país de destino são os grandes determinantes da internacionalização. Dunning afirma ainda que há a estratégia internacional em busca de eficiência produtiva (“efficiency seeking”). Neste caso, a empresa procura uma especialização mais vantajosa e lucrativa no país de destino. Esta estratégia possui uma forte relação com a estratégia anterior e é, normalmente, adotada posteriormente. Por fim, a empresa pode adotar a estratégia de busca por ativos importantes (“asset seeking”), ampliando suas vantagens de propriedade,

³ As variáveis explicativas do modelo eclético são os conjuntos de vantagens que uma empresa multinacional deve possuir ao buscar a expansão internacional, estes fatores são vantagens de propriedade, de localização e de internacionalização. Adotadas em conjunto, as vantagens consolidam o paradigma.

internalizando ativos encontrados no mercado de destino e, assim, fortalecendo sua posição estratégica.

2.1.2 Determinantes Comportamentais da Internacionalização

O Modelo de Uppsala é um instrumento teórico que permite estudar o desenvolvimento internacional das empresas. Desenvolvida por estudiosos de negócios internacionais da Universidade de Uppsala, na Suécia, esta abordagem teórica tem como foco o estudo do relacionamento de organizações com seus mercados de destino. O modelo descreve a internacionalização da empresa como um processo gradual de aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros, promovendo um consequente aumento de comprometimento.

A ausência de conhecimento sobre o mercado de destino é considerada um grande obstáculo para o processo de internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este conhecimento, contudo, só é adquirido através da experiência da empresa em mercados internacionais. O processo estimula as organizações a estarem presentes em um número cada vez maior de países. Além disso, nota-se um aumento de comprometimento por parte da empresa no mercado de destino onde se adquiriu o conhecimento e a experiência.

Johanson e Vahlne (1977) explicam que a ação de se internacionalizar é resultado de uma série de decisões incrementais e o processo se dá gradualmente, passando por estágios de desenvolvimento internacional. Sendo assim, quando uma empresa decide se internacionalizar, o primeiro passo é o estágio de exportações irregulares. Neste caso ocorrem apenas algumas vendas ao mercado estrangeiro, sem estabelecimento de comprometimento de recursos, nem possuir um canal de acesso e informações.

Após o estágio de exportações irregulares, dá-se o de exportações por representante independente. Nota-se um maior comprometimento da empresa no país de destino neste estágio, visto que ela passa a possuir um canal de acesso ao mercado além obter informações regulares.

O terceiro estágio de desenvolvimento internacional da empresa é o estabelecimento de uma subsidiária comercial no mercado de destino, resultando num grande comprometimento de recursos no país além da formação de um canal de informações controlado pela empresa.

O auge do processo de internacionalização da empresa é o estabelecimento de uma unidade produtiva no mercado estrangeiro, ou Investimento Externo Direto. Neste estágio existe o maior grau de comprometimento da empresa para com o país de destino.

Contudo, o Modelo de Uppsala é uma simplificação, uma vez que a internacionalização pode passar por vários outros estágios intermediários, como, por exemplo, o estabelecimento de acordos contratuais, ou mesmo não realizar alguma das etapas. Dentre os fatores que interferem na evolução do processo, está a distância psíquica.

A distância psíquica é definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Tais fatores incluem idioma, educação, práticas de negócios, cultura e nível de desenvolvimento industrial. (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24)

O processo de decisão incremental de internacionalização, através do conhecimento e experiência adquiridos, permite que as empresas ultrapassem obstáculos enfrentados em sua expansão internacional. Assim sendo, os riscos da internacionalização diminuem gradativamente e tem-se estímulo à internacionalização continuada.

O Modelo de Uppsala apresenta dois tipos de variáveis diferentes. Os aspectos do estado da internacionalização que são os fatores do estado corrente da internacionalização da empresa em um mercado. Os aspectos de estado são: conhecimento sobre o mercado – conhecimento sobre o mercado de destino e operações em mercados estrangeiros – e compromisso com o mercado – recursos comprometidos diretamente com um mercado individual. A outra variável são os aspectos de mudança, os quais estão: decisão de comprometimento – decisão da empresa de comprometer recursos em um determinado país – e o desempenho das atividades correntes. Estas variáveis influenciam umas nas outras, isto é, “o estado da internacionalização afeta a percepção de oportunidades e riscos que por sua vez influenciam as decisões de comprometimento e as atividades correntes” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 5).

Outra abordagem comportamental do processo de internacionalização de empresas é a corrente de “Networks” da Escola Nórdica, posterior ao desenvolvimento do Modelo de Uppsala. Esta perspectiva advoga que o processo de internacionalização ocorre em meio a uma rede de “negócios e contatos dentro das diversas indústrias, estabelecidas muitas vezes em cadeias de suprimento ou para criação de valor para os consumidores” (DIB, 2008, p. 60). Assim, ao buscar a internacionalização, a empresa se relacionará com redes de contato no exterior, o que influenciará na continuidade deste processo.

Guercini e Runfola (2009) afirmam que esta teoria também se aplica no setor de moda. De acordo com as autoras, a percepção de distância cultural de uma empresa diminui quando ela possui fortes ligações com outros atores do mercado, como por exemplo, fornecedores. As decisões da empresa, então, passam a ser influenciadas pelo seu relacionamento com outras empresas do mercado, desenvolvendo experiências e gerando conhecimento. Esse processo de relacionamento gera uma percepção menor de dificuldades e reduz incertezas. Como é percebido no estudo de caso de sucesso de internacionalização da marca de moda italiana Tessiform. A fim de alcançar rentabilidade no mercado chinês e diminuir a distância psíquica, a empresa decidiu por fortalecer seu relacionamento com fornecedores e consumidores na China.

2.2 FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO ESTRANGEIRO

Após explorado as teorias que pretendem esclarecer *por que* as empresas se internacionalizam, esta seção pretende abordar as teorias que explicam *como* as empresas expandem seus negócios no mercado internacional, ou seja, as maneiras e métodos que elas optam para se internacionalizar.

Para atingir os mercados internacionais, as empresas podem optar por diversas formas de estratégias de internacionalização. Segundo Phatak et al., (2008) existem sete possíveis formas de entrada no mercado internacional. São elas: Exportação, Countertrade, Contrato de Produção, Licenciamento, Franqueamento, Alianças Estratégicas, Joint Venture e Investimento Externo Direto. Como embasamento teórico desta pesquisa, analisaremos cinco dessas sete formas elencadas pelos autores. Visto que a internacionalização da Dudalina é uma internacionalização comercial sem qualquer vínculo com produção no mercado de destino (o que poderia ser caracterizado como Contrato de Produção ou Investimento Externo Direto) ou com os princípios de “Countertrade”, esta seção tem por finalidade explicar as teorias de forma de entrada via Exportações, Licenciamento, Franqueamento, Joint Venture e Alianças Estratégicas.

A escolha da forma de entrada no mercado estrangeiro é uma das decisões mais críticas associadas à estratégia internacional da empresa. Variáveis externas como cultura, distância geográfica, política, legislações e ambiente econômico são fatores importantes a serem analisados na tomada de decisão da forma de entrada. Além dos fatores externos, variáveis internas como tamanho da empresa, estratégia de marketing, experiências internacionais, grau de controle que a empresa possui sobre seus recursos, grau de

comprometimento disposto para as atividades internacionais também influenciam na tomada de decisão da forma de entrada.

A forma mais simples de inserção de uma empresa em um mercado estrangeiro é via exportações. Esta forma de entrada deve ser escolhida quando o mercado do país de destino é muito competitivo, ou seja, quando não possui um “player” dominante e assim, o produto pode ser facilmente substituído pelo novo entrante (OSLAND et al., 2001). Além disso, a exportação é a forma de entrada mais rápida dentre as possibilidades, por isso, essa forma de entrada garante à empresa as vantagens do “first-move”⁴.

O processo de exportação é definido como “Envio de produtos ou serviços da empresa a mercados internacionais” (PHATAK et al., 2008, p. 206). Contudo, as exportações inibem as empresas a possuírem maior contato com seu público alvo no país de destino e pouco controle sobre a imagem da sua marca. Quando optado por esta forma de entrada, a empresa ainda possui alternativas de *como* exportar. Existem dois métodos básicos de exportação: direto e indireto.

O método de exportação indireto é caracterizado pelo não envolvimento da empresa nas operações do comércio exterior (OSLAND et al., 2001). É muito utilizado por pequenas e médias empresas visto que elas não possuem economias de escala, conhecimento do mercado estrangeiro ou eficiência em custos para se envolver diretamente com os procedimentos de exportação. As empresas, portanto, que optam por este tipo indireto de exportação estabelecem um contrato com um agente de exportação ou gerente de exportação local.

O gerente de exportação age como uma empresa independente e atua como o setor de exportação da outra empresa (PHATAK et al., 2008, p. 206). Ele possui sua rede de contatos, distribuidores e clientes no mercado exterior e age em nome da empresa que o contratou, ou seja, todas as cotações e pedidos dependem da aprovação da empresa que quer exportar. Geralmente, o gerente de exportação assume todos os riscos e problemas associados com o processo. Esta pode ser uma das maneiras mais rápidas para se inserir em um mercado estrangeiro e uma ótima alternativa para aproveitar a experiência do gerente de exportação.

Uma alternativa à contratação do gerente de exportação é o agente de exportação. Neste caso, ao invés das operações serem feitas em nome da empresa que deseja exportar, elas são feitas com o próprio nome do agente de exportação, que não assume os riscos do processo de internacionalização.

⁴ Vantagens obtidas pelo primeiro ocupante significativo de um segmento de mercado, sendo por controle de recursos, lançamento de produto ou conquista do consumidor.

Já o método de exportação direto acontece quando a empresa assume as operações de exportação e se responsabiliza pela venda de seus produtos e serviços (OSLAND et al., 2001). Este tipo de exportação envolve maiores custos e detalhes que o método indireto. Contudo, os autores afirmam que no longo prazo, este tipo de exportação pode trazer maiores resultados. A empresa, portanto, estabelece um departamento de exportação que é responsável pelo desenvolvimento e conquista de novos mercados no exterior e seus respectivos processos de exportação. Este departamento pode ser dividido em territórios, produtos, tipo de consumidor ou uma combinação entre eles.

Quando as empresas necessitam de um maior controle e supervisão sobre as vendas de seus produtos, é mais provável que elas estabeleçam seus próprios escritórios de vendas no mercado estrangeiro (subsidiária comercial) (PHATAK et al., 2008). Este tipo de investimento é geralmente feito em grandes mercados, porque o volume das vendas deve justificar os custos envolvidos no estabelecimento do próprio escritório. Esta filial lida com todo o processo de venda e promoção da marca no mercado estrangeiro. Com o decorrer do tempo, o escritório de vendas no mercado estrangeiro pode se tornar muito mais independente, avaliando o mercado, sugerindo mudanças no produto e analisando a efetividade dos métodos de promoção da empresa, suas relações públicas e avaliando como o mercado consumidor estrangeiro enxerga a empresa.

Outra maneira que uma empresa pode iniciar seu processo de internacionalização é através de Licenciamento. Neste caso a empresa que deseja se internacionalizar (licenciadora) permite que outra empresa no mercado estrangeiro (licenciada) utilize seus direitos de propriedade intelectual e marca registrada, processos produtivos, know-how e segredos do negócio, o modelo de gestão e serviços técnicos (OSLAND et al., 2001). Em contrapartida, a empresa licenciada garante o pagamento de royalties ou outra forma de pagamento agendada e acordada entre as duas partes. O contrato de licenciamento pode ser realizado entre a empresa matriz estrangeira e suas filiais no mercado de destino ou empresas independentes.

Esta forma de internacionalização envolve maiores riscos do que exportações. A empresa licenciadora exporta de fato seu know-how e não somente seus produtos (PHATAK et al., 2008). Contudo, existem razões para fazê-lo. Um dos motivos apresentados pelos autores é que este tipo de expansão internacional traria uma receita imediata à empresa licenciadora, pois seus custos seriam muito reduzidos e suas vendas aumentariam rapidamente. Ou seja, é uma forma de garantir as vendas no mercado estrangeiro quando os custos com uma expansão internacional estão além das capacidades da empresa.

Contudo, licenciamento também possui suas desvantagens. Uma dessas desvantagens é o potencial que a empresa licenciada possui de se tornar uma concorrente. O contrato de licenciamento pode, por exemplo, não estipular áreas geográficas que o licenciado pode atuar ou exigir pequenas taxas de royalties enquanto a empresa licenciada fatura em um mercado subestimado. Outra possibilidade que pode ocorrer é a empresa licenciada prejudicar a imagem da empresa licenciadora no mercado. Isso normalmente ocorre quando a licenciadora não supervisiona as atividades desenvolvidas pela licenciada.

Outra maneira de internacionalização comercial é o Franqueamento, a qual é a forma mais comum do Licenciamento (PHATAK et al., 2008). O Franqueamento é definido pelos autores como a transferência da tecnologia do produto, modelo de negócio, identidade visual, marca registrada, propriedade intelectual pela empresa franqueadora à empresa franqueada. O franqueado, portanto, adquire todos os direitos de operar o negócio em nome do franqueador. Além da aquisição dos direitos, o franqueado também deve pagar royalties pelo uso do modelo de negócio ao franqueador. Como no contrato do Licenciamento em geral, o franqueador possui o direito de supervisionar as atividades do franqueado a fim de garantir a qualidade do modelo de negócio, para que a imagem da marca da empresa não seja danificada. O contrato de Franqueamento normalmente envolve o custo da aquisição da franquia, o local da franquia, o estabelecimento em si assim como seus equipamentos e materiais, detalhamento das práticas operacionais e informações referentes ao término e renovação da franquia.

As vantagens e desvantagens do sistema de franquias são similares ao Licenciamento. As principais vantagens são: modo econômico de explorar um mercado estrangeiro, pouco risco político envolvido, rápida maneira de alavancar o nome e imagem da empresa globalmente e padronizar o modelo de negócio. Além disso, o franqueado normalmente é motivado por aumentar as vendas e diminuir custos e é uma ótima fonte de ideias inovadoras visto que ele conhece o mercado. As principais desvantagens são a possibilidade do franqueado danificar a imagem da empresa quando não obedece as práticas operacionais padronizadas, a resistência do franqueado em adotar inovações e novidades vindas do franqueador e a possibilidade do franqueado em se tornar um concorrente.

Alianças Estratégicas Internacionais são acordos colaborativos que uma empresa possui com competidores, fornecedores, consumidores, distribuidores ou empresas do mesmo ou diferente setor (PHATAK et al., 2008). Estes arranjos são formados para desenvolver, produzir, distribuir ou comercializar um produto ou serviço. Como também para obter uma tecnologia, minimizar riscos ou adquirir recursos materiais ou mão-de-obra. O principal risco

desta parceria é quanto ao sócio: diferenças culturais e de tomadas de decisão, expectativas distintas, renúncia do poder de decisão e risco de perder seus principais ativos e know-how ao parceiro.

Por fim, a última forma de entrada no mercado estrangeiro utilizada como embasamento teórico para esta pesquisa é a Joint Venture. Esse modelo é caracterizado quando existe uma cooperação entre empresas situadas em dois ou mais países e dividem o direito de propriedade de outra empresa estabelecida em conjunto para a produção e/ou distribuição de bens e serviços (OSLAND et al., 2001). É o tipo de cooperação onde o nível de independência entre as empresas é o mais elevado assim como o nível de controle.

Todos os custos de aquisição, riscos políticos e culturais são diluídos entre as duas empresas. Normalmente este acordo é feito entre uma empresa estrangeira e uma empresa doméstica, onde a empresa estrangeira possui a tecnologia, o produto e o know-how e a empresa doméstica possui o conhecimento do mercado, das práticas jurídicas e governamentais.

Um acordo de Joint Venture pode ser influenciado por diversos fatores. Alguns deles são: a legislação do país de destino pode exigir a formação de uma Joint Venture com um sócio nacional para que a empresa estrangeira explore o mercado; as barreiras tarifárias podem ser tão elevadas que a única maneira de explorar aquele mercado é formando uma Joint Venture; empresas que são baseadas em propriedade intelectual podem hesitar em formar Joint Venture; redução de autonomia e flexibilidade.

Entre as vantagens em formar uma empresa Joint Venture, uma empresa com recursos limitados pode ser uma alternativa para a exploração de mercados estrangeiros, visto que os custos e riscos envolvidos com a operação são diluídos. Além disso, para uma empresa estrangeira a fundação de uma empresa Joint Venture é interessante para obtenção de um sócio conhecedor do mercado de destino.

Contudo, uma das maiores desvantagens deste tipo de expansão internacional é a renúncia do poder de decisão em escala global. Ou seja, quando uma grande empresa possui uma Joint Venture em um determinado mercado, ela não pode tomar uma decisão em escala global que envolva inclusive aquele país, pois as decisões a respeito daquela Joint Venture também devem ser aprovadas pelo sócio. Uma das soluções apontadas pelos autores para este problema é traçar limites contratuais entre as partes na hora da fundação da Joint Venture e ter prudência e inteligência na hora da escolha do sócio.

O quadro abaixo pretende apresentar um resumo das formas de entradas analisadas, com suas respectivas definições, vantagens e desvantagens.

Quadro 1 – Quadro resumo Formas de Entrada.

Forma de Entrada	Definição	Vantagens	Desvantagens
Exportações Indiretas	via Gerente de Exportação "Envio de produtos ou serviços da empresa a mercados internacionais" através do <u>Gerente de Exportação</u> .	Conhecimento do Mercado por meio do Gerente; Utilização das redes de contato do Gerente; Maneira rápida de inserção no mercado estrangeiro; Exportações feitas sob a responsabilidade da empresa que deseja exportar.	Pouco contato com o público alvo visto que a empresa não possui controle sobre seus produtos e marca no mercado de destino.
	via Agente de Exportação "Envio de produtos ou serviços da empresa a mercados internacionais" através do <u>Agente de Exportação</u> .	Conhecimento do Mercado por meio do Agente; Utilização das redes de contato do Agente; Maneira rápida de inserção no mercado estrangeiro.	Exportações feitas em nome do Agente, o qual não assume os riscos do processo. Um dos riscos é a degradação do nome da empresa que deseja exportar; Pouco contato com o público alvo visto que a empresa não possui controle sobre seus produtos e marca no mercado de destino.
Exportações Diretas	"Envio de produtos ou serviços da empresa a mercados internacionais" por meio do controle das operações de exportação e responsabilidade pela venda de produtos e serviços por parte da empresa	Controle sobre suas atividades exportadoras.	Maiores custos; Pouco contato com o público alvo visto que a empresa não possui controle sobre seus produtos e marca no mercado de destino.

Subsidiária Comercial	Estabelecimento de escritórios próprios de vendas no mercado estrangeiro;	Maior controle e supervisão sobre as vendas de seus produtos e sua imagem de marca; Avaliação e análise do mercado <i>in loco</i> .	Altos custos; Riscos com inexperiência internacional.
Licenciamento	Empresa licenciadora permite à licenciada a utilização de seus direitos de propriedade intelectual e marca registrada, processos produtivos, <i>know-how</i> e segredos do negócio, modelo de gestão e serviços técnicos, em contrapartida há pagamento de <i>royaltie</i> .	Receita imediata à empresa licenciadora, pois seus custos seriam muito reduzidos e suas vendas aumentariam rapidamente.	Possibilidade da empresa licenciada se tornar concorrente; prejudicar a imagem da licenciadora; não ser honesta com o pagamento dos <i>royaltie</i> .
Franqueamento	Transferência da tecnologia do produto, modelo de negócio, identidade visual, marca registrada, propriedade intelectual pela empresa franqueadora à empresa franqueada.	Modo econômico de explorar um mercado estrangeiro; Pouco risco político envolvido; Rápida maneira de alavancar o nome e imagem da empresa globalmente e padronizar o modelo de negócio.	Possibilidade do franqueado danificar a imagem da empresa quando não obedece as práticas operacionais padronizadas; Possibilidade de resistência do franqueado em adotar inovações e novidades vindas do franqueador; Possibilidade do franqueado se tornar um concorrente.
Alianças Estratégicas	Acordos colaborativos que uma empresa possui com competidores, fornecedores, consumidores, distribuidores ou empresas do mesmo ou diferente setor, a fim de desenvolver, produzir, distribuir ou comercializar um produto ou serviço.	Conhecimento do mercado através do sócio; Compartilhamento de custos e responsabilidades.	Problemas com diferenças culturais e de tomadas de decisão com o sócio e/ou expectativas distintas; Renúncia do poder de decisão; Risco de perder seus principais ativos e <i>know-how</i> ao parceiro.

Joint Venture

Cooperação entre empresas situadas em dois ou mais países e dividem o direito de propriedade de outra empresa estabelecida em conjunto para a produção e/ou distribuição de bens e serviços.

Compartilhamento de custos de aquisição, riscos políticos e culturais; Conhecimento do mercado e/ou tecnologia através do parceiro.

Renúncia do poder de decisão em escala global.

Fonte: Elaboração própria.

Esta pesquisa, portanto, tem como objetivo estudar qual forma de entrada comercial a Dudalina escolheu para explorar o mercado italiano, quais foram os determinantes do mercado e da própria empresa que influenciaram na forma de inserção escolhida.

2.3 DETERMINANTES ESTRATÉGICOS

2.3.1 Estratégias Empresariais

Uma das mais importantes etapas quando uma empresa decide se internacionalizar é a formulação de sua estratégia. Após definidos os determinantes (*por que*) da internacionalização de uma empresa e escolhida a forma de entrada (*como*) desta no mercado estrangeiro, a empresa deve definir de que maneira esta inserção se dará, ou seja, qual será seu posicionamento estratégico no mercado. É necessário definir questões como público-alvo, formulação do preço de acordo com o público-alvo, logística da produção até o ponto final de venda, local do ponto final de venda, políticas promocionais, entre outros. Todas essas questões devem ser definidas para determinar a melhor forma (estratégia) de obter o melhor desempenho no segmento do mercado estrangeiro. Segundo Fischer (2006), não necessariamente a capacidade de recursos e as vantagens competitivas da empresa precisam ser altos, o importante é determinar uma estratégia, com objetivos e metas compatíveis com as possibilidades da organização. Por exemplo, empresas pequenas tendem a escolher mercados de fácil acesso, com baixos níveis de barreiras ao comércio e mercados com que seu país tenha acordos bilaterais e preferências tarifárias.

Uma empresa que deseja se internacionalizar, deve traçar uma estratégia, independente de seu tamanho (OSLAND et al., 2001). Uma das etapas dessa estratégia de internacionalização é a estruturação das operações no país de destino, seja em países emergentes e dinâmicos, como países Asiáticos e Latino-Americanos ou em grandes países estáveis como países europeus e da América do Norte. Segundo Osland et Al (2001), a empresa deve optar pela melhor estratégia de abordagem visto que decisões inapropriadas são difíceis de serem revertidas quando ela se compromete com grandes investimentos e contratos de longo prazo.

A forma de entrada escolhida por uma empresa para se inserir no mercado estrangeiro, exploradas na seção anterior, em muito influencia na sua estratégia e vice versa: ambos são causa e consequência um do outro, ou seja, a estratégia de uma empresa pode definir a forma de entrada no mercado e/ou a forma de entrada pode delimitar a estratégia utilizada pela

empresa. Internacionalização via exportações pouco vincula e conecta a empresa com o mercado de destino, o que pode ser consequência ou causa de em uma estratégia com pouca necessidade de proximidade com público alvo e estratégias com vantagens competitivas mais em redução de custos do que diferenciação.

De acordo com Porter (1986), há duas formas de estratégia internacional. Uma delas é a estratégia Global. Uma empresa, ao adotar esse tipo de estratégia, define que sua vantagem competitiva será alcançada em nível global, isto é, uma posição competitiva em um país afeta significativamente a posição competitiva da empresa em outros países. As vantagens competitivas deste tipo de estratégia são derivadas das operações do início da cadeia produtiva, ou seja, vantagens com fornecedores, produção, logística de produção. Esta estratégia exige que as empresas obtenham redução de custos e padronização dos produtos, o que, conseqüentemente, garante ganhos de economias de escala em níveis globais.

Além da estratégia Global, Porter (1986) explica que as empresas podem optar pela estratégia Multidoméstica. Esse tipo de estratégia é caracterizada por possuir uma carteira de diferentes estratégias competitivas, isto é, uma empresa adota diferentes estratégias competitivas para cada país onde atua. Dessa forma, a posição competitiva de uma empresa em um país difere de suas posições competitivas em outros países. Como cada país alvo possui um tipo de estratégia distinta, as empresas se veem obrigadas a adaptar sua estrutura administrativa, políticas comerciais, características de produtos, o que leva ao aumento dos custos, mas obtenção de ganhos em diferenciação. As vantagens competitivas deste tipo de estratégia são derivadas das operações orientadas ao consumidor final, isto é, atividades do fim da cadeia produtiva, como logística externa, política de comercialização e vendas e serviços de pós-venda. Logo, as empresas que optam por este tipo de estratégia tendem a se localizar próximas do público alvo.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), uma estratégia de diferenciação – como acontece na estratégia Multidoméstica de Porter (1986) – significa maior grau de comprometimento e investimento da empresa naquele mercado.

É importante frisar que uma mesma empresa pode adotar dois tipos distintos de estratégia competitiva quando ela possuir duas linhas de negócios diferentes, visando públicos alvo distintos. Além disso, o monitoramento da estratégia deve ser contínuo e em conjunto com análises de mercado. Uma vez que mudam as forças do mercado, a estratégia de uma empresa deve ser revista.

2.3.2 Marketing Internacional

Marketing internacional é a exteriorização do marketing para um ambiente diferente do nacional (COBRA apud PINTO, 2010). A política de marketing no país de destino é consequência da forma de entrada escolhida (AKHTER apud FISCHER, 2006). Quanto maior o comprometimento de uma empresa em um mercado estrangeiro, maiores serão os investimentos em marketing. Como visto, este processo é diretamente proporcional aos níveis de estabilidade política e econômica, oportunidades do mercado estrangeiro, uniformidade cultural e baixas barreiras legais, geográficas e culturais.

Um plano do marketing internacional em nível global é consequência do total controle das operações, o que auxilia as empresas a traçar objetivos em níveis globais (FISCHER, 2006). Contudo, como visto, não são todos os tipos de formas de entrada que garantem o controle de todas as operações e veiculação da imagem de uma marca. O processo de internacionalização via exportações é a forma que garante o menor controle das operações, inclusive de suas atividades da política de marketing como consequência da pouca interação com o público alvo no mercado de destino. As formas contratuais possuem pequena participação, visto que o licenciador ou franqueador autoriza o licenciado ou franqueado a utilizar sua marca e pode exigir que a sua utilização seja feita sob padrões e regras. Segundo Fischer (2006), as formas contratuais não representam uma prática comum na internacionalização das empresas brasileiras, isto porque este processo envolve a permissão do uso da marca e as empresas brasileiras não possuem, em geral, marcas fortes o bastante para atrair investidores estrangeiros a constituir este tipo de acordo. Apesar do alto controle das operações através do estabelecimento de uma Joint Venture, muitas vezes um plano de marketing internacional em nível global não é totalmente coerente devido a discordâncias com um sócio em um mercado local.

O plano de marketing de uma empresa é a consolidação de sua estratégia para a conquista de seu público alvo. A estratégia de uma empresa só é válida se puder ser mensurada, o que se pode chamar de performance da empresa (FISCHER, 2006). Essa performance deve ser medida por indicadores estratégicos como número de vendas no exterior, crescimento do nível de exportações, lucro no exterior, “market share”, entre outros indicadores estipulados pela própria empresa.

Um plano de marketing é necessário para o processo de internacionalização de uma empresa e o ponto de partida para este processo é a pesquisa de mercado (COBRA apud PINTO, 2010). Uma pesquisa de mercado tem como objetivo identificar o público alvo,

reconhecer a concorrência, apontar oportunidades e ameaças, analisar as restrições legais e indicadores macroeconômicos. Além disso, como este trabalho trata da internacionalização de moda, a pesquisa de mercado também auxilia na identificação de tendências e preferências dos consumidores.

Internacionalizar-se não significa apenas alcançar novos mercados, mas fortalecer uma marca, obter conhecimento e defender uma posição competitiva. O sucesso ou fracasso de uma empresa no século XXI dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais. (CAVUSGIL apud FISCHER, 2006)

Uma das questões fundamentais do marketing internacional é a formulação da marca. As marcas desempenham um papel essencial na expansão internacional da empresa (CRAIG et al., 1999). Os princípios de livre comércio e a livre circulação de mercadorias entre fronteiras nacionais provocam a expansão das empresas entre mercados estrangeiros, visto que consumidores em outros países passam a demandar seus produtos. Além disso, marcas estabelecidas internacionalmente ajudam a constituir a identidade da empresa e desenvolver um relacionamento sólido com seu público alvo, independente do país onde estejam. Uma das consequências deste processo é o fortalecimento da posição estratégica da empresa e o aumento do valor agregado de seus produtos (diferenciação).

Três fatores desempenham um papel fundamental na arquitetura de uma marca internacional. Em primeiro lugar, deve-se analisar a natureza e escopo do público alvo, tentando conquistar mercados com necessidades e interesses homogêneos e perfis sócios demográficos similares. O grau de integração do mercado também influencia na formação da marca, isto é, é preciso estudar o grau de similaridade das preferências da população num mesmo país. Por fim, a arquitetura de uma marca também depende do grau de influência da cultura no produto, ou seja, quando a cultura de um povo influencia nas características e políticas de marketing de um produto.

A estratégia de expansão internacional de uma empresa também determina o uso da marca. Existem diferentes estratégias para a utilização de uma marca internacional (CRAIG et al. 1999). Uma delas é a estratégia de utilização do mesmo nome no mundo inteiro a fim de estabelecer uma forte identidade em nível global, em detrimento de se adaptar as condições do mercado local. Neste caso a identificação visual da marca desempenha um papel fundamental em sua expansão internacional. Esta estratégia é eficaz quando o perfil e as preferências do consumidor são uniformes no mundo inteiro, visto que dessa forma a marca transmite uma imagem confiável. Essa política de uso da marca exige que as empresas garantam a

coordenação e integração de suas estratégias de marketing nos mais diferentes mercados em que atuam.

Contudo, segundo Craig et al. (1999), normalmente se faz necessário inserir as características de cada país na política de marketing local da empresa. A fim de conquistar o público alvo estrangeiro, é preciso adaptar suas políticas e estratégias empresariais aos costumes, idioma, religião, política e nível econômico de cada mercado em que a empresa esteja atuando ou deseja atuar. Como no caso de sucesso de internacionalização da empresa de moda espanhola Mango. No processo de inserção da marca na China, o nome “MANGO/MNG” precisou ser adaptado, visto que se parecia com a palavra em mandarim “Ming” e a população local não associava a marca “MANGO” com a empresa de moda espanhola, ocasionando a ausência do efeito “Made in”. Como forma de evitar isso, a empresa optou por utilizar o nome “MANGO Barcelona”, associando a marca com sua origem europeia (PINILLA, 2007).

A criação de zonas de livre comércio cria uma oportunidade para harmonização de marcas em diferentes países (CRAIG et al. 1999). A integração dos mercados, crescimento das mídias regionais e globais, tecnologia da comunicação em nível global estimulam as empresas internacionais a obterem ganhos de escala e, assim, fortalecer suas marcas. A infraestrutura do mercado global tem atuado como catalisador da expansão de marcas internacionais. Como consequência da alta mobilidade dos consumidores, a presença de uma marca em múltiplos países aumenta sua visibilidade, seu valor agregado e assegura sua confiabilidade.

2.3.3 Barreiras à Internacionalização

O processo de internacionalização traz consigo obstáculos, dificuldades e incertezas. Tesfom e Lutz (2006) dissertam sobre as forças que inibem as pequenas e médias empresas em países em desenvolvimento de iniciar seu processo de internacionalização, traçando as semelhanças e diferenças de empresas em países em desenvolvimento e países desenvolvidos.

A falta de informação pode representar uma força inibidora no processo de internacionalização. As empresas devem obter o conhecimento necessário para saber aproveitar as oportunidades estrangeiras. É necessário obter informações a respeito do mercado de destino, práticas de negócios, canais de distribuição, legislações, etc. Outra ameaça ao processo de internacionalização das pequenas e médias empresas é o montante de capital para investimento, não somente por não terem recursos próprios, mas também por não

possuírem facilidades com instituições financeiras para aprovação de crédito. Por fim, a ausência de tomadores de decisão bem treinados pode representar uma barreira ao processo de internacionalização. Estas barreiras podem influenciar tanto o processo de internacionalização comercial (através de exportações, licenciamento, franqueamento, subsidiária comercial, etc) como também a internacionalização produtiva (joint venture ou investimento direto externo).

Tesfom e Lutz (2006) explicam que as características do produto a ser comercializado no mercado estrangeiro também podem inibir o processo de internacionalização de uma empresa. A qualidade do produto, sua embalagem e design podem não estar adequados ao mercado estrangeiro. Duas razões podem levar isso a acontecer. Uma delas é a dificuldade que empresas em países em desenvolvimento têm de encontrar fornecedores com padrões de qualidade. Além disso, quando o mercado de destino é competitivo e o público alvo é exigente, a empresa deve adequar seu produto e seu padrão de qualidade às preferências do mercado estrangeiro. O ponto de venda também deve ser estabelecido de acordo com o público alvo, como no caso de sucesso da empresa de moda espanhola Mango que teve de adaptar o seu layout de loja na Arábia Saudita em função da legislação do país e da religião Islâmica (CASI apud PINILLA, 2007). Estes obstáculos são mais frequentes em internacionalizações comerciais, visto que as dificuldades são típicas de errôneas estratégias de marketing.

Além dos problemas com a qualidade do produto, as empresas sofrem outros tipos de dificuldade em relação ao seu público alvo no mercado que elas estão ou querem estar inseridas. As pequenas e médias e empresas de países em desenvolvimento costumam enfrentar problemas com a reputação de seu país de origem, o que influencia na imagem de seus produtos e, conseqüentemente, nas suas vendas (TESFOM; LUTZ, 2006). O “Made in” desempenha um papel fundamental nas vendas internacionais. A origem do produto pode afetar a percepção que os consumidores têm sobre a qualidade do item, imagem da marca, processo produtivo, entre outros. Como no caso de sucesso do processo de internacionalização da empresa de moda italiana Tessilform na China que se deve, entre outras questões, à sensibilidade do mercado chinês aos produtos “Made in Italy” (GUERCINI; RUNFOLA, 2009).

Segundo Bilkey e Nes (1982), essa estereotipagem do “Made in” está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico de um país, à sua cultura e seu ambiente político. Os autores demonstram que mulheres, pessoas mais velhas e de alta renda tendem a aceitar mais facilmente os produtos estrangeiros. Além disso, Bilkey e Nes (1982) afirmam que uma marca forte com sólida política de marketing pode compensar uma má reputação de um país,

principalmente quando o consumidor final percebe a alta qualidade do produto. No caso de sucesso do processo de internacionalização da empresa brasileira de joias H Stern, a fim de contornar a reputação do “Made in Brazil” nas vendas de seus produtos - visto que o “Made in Brazil” não possui reputação nem tradição de luxo no mercado internacional - a estratégia da marca brasileira é agregar valor às suas joias, aumentar a complexidade do produto, utilizar atrizes de Hollywood em suas atividades promocionais e fazer com que suas joias possuam um design universal, visto que o gosto pelo luxo é globalizado (ALBINO et al., 2009).

A própria estrutura do setor onde a empresa está inserida pode representar uma barreira no seu processo de internacionalização (TESFOM; LUTZ, 2006). Um setor da economia altamente concentrado, com pouca disseminação da tecnologia, dificulta o alcance de uma posição competitiva da empresa e, logo, um processo de internacionalização de sucesso. A concorrência do setor, então, também representa uma força inibidora. Contudo, os autores afirmam que isto não seria uma barreira ao processo de internacionalização se não houvesse assimetria de informação. Estas barreiras podem influenciar tanto o processo de internacionalização comercial, como também a internacionalização produtiva.

As questões processuais de exportação como documentação e tempo de trâmite representam uma barreira ao processo de internacionalização. Essas questões processuais não são somente governamentais, mas também bancárias e de instituições financeiras, como o processo e o tempo de trâmite para aprovação de crédito.

Além disso, as pequenas e médias empresas em países em desenvolvimento sofrem com barreiras macroeconômicas. O custo elevado do transporte, infraestrutura precária, regulamentações rigorosas de exportações, ausência de promoção e de suporte às exportações no país de origem e fatores cambiais afetam significativamente o desempenho da empresa exportadora ou das empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização.

Contudo, é importante ressaltar que apesar das incertezas e dificuldades deste processo, as empresas exportadoras e/ou internacionais se encontram menos dependentes de oscilações mercadológicas regionalizadas, visto que os riscos de um país em particular são diluídos (FISCHER, 2006).

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR DE MODA

A moda é um meio de expressão pessoal e cultural, além de consolidar uma indústria como um todo (BORRIONE et al., 2012).

É um sistema de valores em constante mudança, onde itens podem ser considerados dentro ou fora de moda e, portanto, sua revalorização simbólica, em termos de valor cultural e econômico, é rapidamente transformada. (BORRIONE et al., 2012)

A moda é baseada no tempo e culturalmente situada em caráter, é a combinação de design e inovação (BORRIONE et al., 2012). Sendo assim, suas propriedades dependem do contexto e das relações sociais existentes. Neste sentido, a moda pode estar presente em qualquer produto. Alguns autores acreditam que o fortalecimento do componente “design” nos produtos em geral é considerado uma das razões para explicar o crescimento da indústria e sua constante transformação. Isto porque, além da questão preço, os aspectos de design de um produto influenciam diretamente nas decisões de compra do consumidor. A moda, portanto, tem se tornado um condicionante de outras indústrias.

Antigamente, a indústria da moda era simplesmente associada com a “Haute Couture”⁵ ou com os elementos da moda da elite (BORRIONE et al., 2012). Os itens de produção em massa eram considerados como bens industriais “normais”. Contudo, em meados do século XX, transformações ocorridas no varejo causaram a expansão do “Prêt-à-porter”⁶ (BREWARD apud BORRIONE et al., 2012). A ampliação da indústria da moda também ocorreu (e ocorre) devido ao crescimento do mercado do público jovem, o qual possui sua produção altamente conectada com indústrias culturais e cultura popular, como por exemplo, a indústria da música (MCROBBIE apud BORRIONE et al., 2012).

Existem cinco grandes centros de moda no mundo: França, Itália, Reino Unido, Estados Unidos e Japão. Contudo, novos polos de moda estão emergindo, tanto do lado produtivo e de criação de tendências como do lado do mercado consumidor (GRAIL RESEARCH, 2009). Os novos centros emergentes são África do Sul, Emirados Árabes Unidos, Singapura, Índia, Rússia e Brasil. Entre os anos de 2006 e 2009, grandes eventos de moda mais que dobraram nesses países, demonstrando a força desses novos polos. Dentre os determinantes que levaram esses emergentes a entrar no circuito de moda mundial, percebe-se que nesses mercados existe um forte apoio governamental, além da formação de associações, para o crescimento do setor. Outro fator importante é a ciência da população local da existência de marcas internacionais, criando uma crescente demanda dos consumidores por confecções da moda.

A indústria de moda muito se beneficiou com o aumento da renda nos países em desenvolvimento, especialmente com o crescimento dominado por consumidores jovens da

⁵ Em tradução literal significa Alta Costura: trajes exclusivos feitos à mão com materiais finos e detalhados.

⁶ Peças acabadas de vestuário padronizadas em tamanhos e estilos, vendidas em larga escala.

classe média (BORRIONE et al., 2012). Como resultado, a moda não é mais destinada exclusivamente para uma elite norte-americana e europeia. No caso do Brasil, a São Paulo Fashion Week e a Fashion Rio se destacam em criações de tendências. Outros determinantes são a forte demanda dos consumidores devido ao crescimento econômico do país na última década e a alta proporção de jovens na população brasileira. Segundo o IBGE, à medida que o país enriquece e as pessoas sobem de classe social, um dos setores mais beneficiados tende a ser o de moda⁷ (EXAME, 2014). Além disso, o governo em associação com atores privados lançou em 2008 o Sistema Moda Brasil como uma iniciativa para o desenvolvimento e fortalecimento do setor (GRAIL RESEARCH, 2009).

A expansão da indústria da moda não é gerada simplesmente para suprir a demanda, mas ocorre pelas transformações que acontecem nas empresas (BORRIONE et al., 2012). O setor é guiado pela constante dinâmica do seu potencial inovador para a criação de novos modelos de negócios (GUERCINI; RUNFOLA, 2009). Principalmente nos segmentos têxtil e vestuário, onde se percebe modelos transformadores de gestão da produção, criando novas fórmulas para a fabricação de vestuário ao invés das tradicionais “Prêt-à-porter” e modelos planejados.

Estes novos modelos de negócios são baseados na capacidade da empresa de responder rapidamente às novas tendências de mercado (“Fast Fashion”) ou propor rapidamente novas identidades e estilos (“Quick Fashion”), em associação com uma forte identidade da marca (GUERCINI; RUNFOLA, 2009). Essa capacidade exige que a empresa esteja cada vez mais próxima do consumidor final, inaugurando lojas próprias ou em parceria, mantendo ao mesmo tempo sua competência produtiva e vantagens competitivas em design de produto.

O que se pode perceber nos novos modelos de negócios da moda é a mudança do eixo central da indústria: da marca para o consumidor final (BORRIONE et al., 2012). Os novos modelos de negócios são guiados pelo consumidor final. Algumas empresas vão mais além nesta questão de orientação ao cliente final, customizando seus produtos exclusivamente para um consumidor específico. Como no caso de sucesso de projetos de customização da marca de luxo Prada/Customize. Além de customização, as empresas elaboram projetos de merchandising social, consumo colaborativo e até mesmo a política de comunicação das empresas passou dos tradicionais jornais e revistas para comunicação colaborativa online.

⁷ De acordo com os dados do IBGE, as pessoas dobram seus gastos mensais com moda a cada degrau que sobem na escada social.

Uma das consequências dos novos modelos de negócios é o aumento do número de coleções, que passou de duas por ano para entregas quase mensais de novas peças. Quanto maior é o giro da produção, menor é o risco que as preferências dos consumidores mudem. Isso faz com que a velocidade ciclo de vida do produto aumente e exige que os designers estejam em alta sintonia com os consumidores finais, assim como a produção que deve estar em alta sintonia com a distribuição. O fornecimento de novas peças mais frequentemente garante que os consumidores voltem às lojas regularmente, alimentando o giro da produção.

Os novos modelos de negócios e a alta velocidade de resposta ao mercado consumidor da indústria da moda também é uma forma que as empresas encontraram de proteger suas criações. Apesar das marcas e seus logos, os artigos de vestuário são muito suscetíveis a serem copiados facilmente em qualquer lugar do mundo. Mudando rapidamente a coleção, os itens não serão copiados em tempo hábil ou, se copiados, estarão “fora de moda”.

Outra consequência do “Fast Fashion” e “Quick Fashion” é o enfraquecimento do papel das feiras de moda (BORRIONE et al., 2012). Apesar desses grandes eventos ainda serem considerados um meio para realçar a visibilidade de uma marca, de uma coleção ou de um (a) estilista, os showrooms e lojas multimarcas de alto padrão estão se tornando a melhor alternativa para uma empresa se firmar no mercado. Enquanto feiras e eventos de moda apenas duram alguns dias, os showrooms são capazes de manter uma coleção por meses. Poucas marcas apresentam sua coleção inteira em uma feira, a maioria delas apresenta suas coleções em showrooms. Assim como a Dudalina, outras importantes marcas também estabeleceram seus showrooms em Milão como Giorgio Armani, Chanel, Calvin Klein, Prada, entre muitas outras (CAMARA NAZIONALE DELLA MODA ITALIANA, 2014).

De acordo com Borrione et al. (2012), uma economia criativa (como a do setor de moda) é sustentada por redes de contatos entre designers, estilistas e profissionais que tendem a se concentrar em cidades específicas, como a comunidade artística de Paris no começo do século XX ou a “Beat Generation” dos anos de 1950 em São Francisco. Já segundo Guercini e Runfola (2009), as relações empresariais com fornecedores, distribuidores e outros atores do setor são fontes de competitividade nesses novos modelos de negócios, além de ser uma vantagem difícil de ser reproduzida por concorrentes. No caso de sucesso da empresa de moda italiana Tessilform, sua rede de contatos é considerada o recurso mais decisivo para seu processo de expansão internacional. A rede de contatos onde a empresa está inserida pode ser um fator determinante que permite e promove o desenvolvimento do processo de internacionalização. Uma área de alta concentração têxtil serve como uma arena para a criação e fortalecimento de redes de contato, além de estimular a criatividade e prever

tendências. As autoras afirmam que na Itália esse contexto de relacionamento e interação entre atores do setor é uma fonte de inovação para o desenvolvimento de novos modelos de negócios e criação de desenhos e estilos. Além disso, uma arena de concentração têxtil é considerada um atrativo para o estabelecimento de novas empresas e marcas, já que em um mesmo local interagem fornecedores e consumidores finais. Na Itália, os grandes exemplos dessas concentrações são Milão e Florença. Outro exemplo é a área metropolitana de Xangai na China, onde os complexos industriais têxteis nas regiões próximas e o grande centro urbano com seus consumidores finais fazem de Xangai um dos grandes centros da moda no continente asiático.

O processo de internacionalização da moda também acompanha a dinâmica do setor, proporcionando abordagens inovadoras a novos mercados. De acordo com Minervi apud Lima (2010), uma expansão internacional garante o melhor aproveitamento das coleções e estações e o prolongamento do ciclo de vida do produto. Além disso, devido ao aumento do número de coleções e aumento do giro de produção, o sistema logístico das empresas teve que se adaptar, incluindo melhores tecnologias de informação. Como no caso de sucesso da empresa de moda espanhola ZARA, onde não ocorre armazenamento de peças e a distribuição é toda baseada na filosofia Just-in-time (FREDDO et al., 2010). O mercado de moda está rodeado por mudanças rápidas, dinâmicas e constantes. Desde a sua fundação, um dos maiores objetivos da ZARA era de responder a demanda de seus consumidores de forma rápida e ágil, produzindo e entregando peças enquanto elas estejam “na moda”. Por isso, o procedimento do recebimento do pedido no centro de distribuição até a entrega das mercadorias nas lojas é de apenas vinte e quatro horas no continente europeu e quarenta e oito horas no continente americano e asiático.

No caso do setor de moda, o Modelo de Uppsala também é capaz de descrever perfeitamente o processo de internacionalização das empresas. De acordo com Tavoletti (2010) e sua pesquisa acerca da expansão internacional das marcas de moda italianas, as decisões adotadas pelas empresas foram consequência do processo incremental e progressivo de aprendizado e comprometimento. As etapas de internacionalização da moda italiana foram as típicas do Modelo de Uppsala: inserção comercial via canais indiretos, exportações diretas com seus próprios agentes, filiais de marketing, contratos de produção e, finalmente, o estabelecimento de suas próprias plantas produtivas. A escolha dos mercados de destino também esteve altamente ligada com afinidades culturais, distância psíquica e proximidade geográfica: primeiramente o mercado nacional e o europeu, depois América do Norte e, por último, o mercado chinês e a Ásia em geral.

3 ANÁLISE DO MERCADO DE MODA: A EXPERIÊNCIA ITALIANA

Este capítulo apresentará brevemente a conjuntura do cenário mundial do mercado de moda, em especial a experiência do mercado italiano para, em seguida, ilustrar a relação comercial Brasil-Itália no mesmo segmento.

A análise da conjuntura do mercado mundial de moda se faz necessária para que se possa verificar a dinâmica do setor em nível global, assim como estudar as principais origens das tendências de moda internacional, os principais mercados consumidores, as relações comerciais entre os países, entre outras variáveis. O estudo do mercado de moda em nível macro auxilia na compreensão da dinâmica do setor na Itália.

3.1 CENÁRIO MUNDIAL DE MODA

O mercado mundial de moda é analisado segundo: origens de tendências, países no circuito de grandes eventos internacionais, mercados consumidores e mercados fornecedores de produtos. No caso deste trabalho, setor é representado pela indústria têxtil e de vestuário. Mas o mercado de moda ainda engloba o setor calçadista e artigos de couro, joias e acessórios.

Para a análise do mercado de moda, serão utilizados dados do United Nations Commodity Trade Statistics database (UN Comtrade - Base de dados da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre estatísticas de importação e exportação) da categoria “62: Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê”⁸. Nesta categoria, estão incluídos:

- Casacos, capas, jaquetas de vento masculino e feminino (inclusive infantil);
- Ternos, jaquetas, blazers, calças, jardineiras, bermudas e shorts masculino (inclusive infantil);
- Ternos, jaquetas, vestidos, saias, blazers, calças, jardineiras, bermudas e shorts feminino (inclusive infantil);
- Camisas e blusas masculino e feminino (inclusive infantil);
- Roupa íntima e pijamas masculino e feminino (inclusive infantil);
- Roupas para bebês e acessórios;
- Roupas esportivas;

⁸ Esta categoria foi escolhida por englobar o setor da Dudaína.

- Sutiãs, cintas, espartilhos, suspensórios;
- Lenços;
- Pashminas, cachecois, veus;
- Gravatas, gravata-borboleta e semelhantes;
- Luvas e semelhantes;
- Outras peças de vestuário, não tricotados ou crochê.

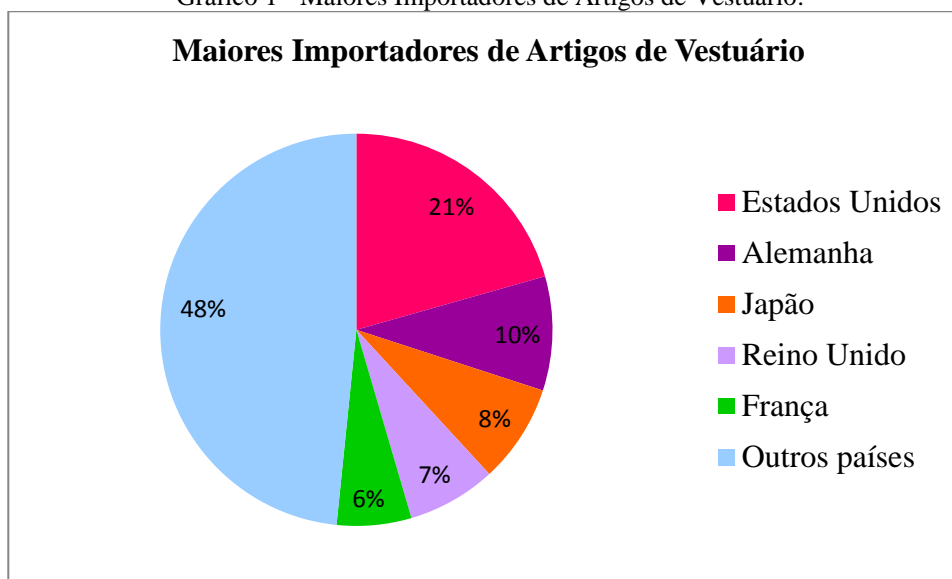
A tabela abaixo diz respeito aos maiores importadores de “Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê” entre os anos 2009 e 2012. Segundo os dados da tabela, é possível confirmar os Estados Unidos, Japão, Reino Unido e França como fortes mercados consumidores e centros da moda. A Alemanha, apesar de não ser considerada um importante centro da moda porque não se encontra no circuito dos mais prestigiosos eventos, nem demonstra grandes criações de tendências, é o segundo maior importador de artigos de vestuário pelo tamanho do mercado alemão e por ser a maior potência da Europa. Estes 5 mercados correspondem a 52% de todas as importações de artigos de vestuário entre o período de 2009 e 2012.

Tabela 1 - Maiores Importadores de Artigos de Vestuário.

Maiores Importadores entre 2009 e 2012 (em milhões)	
Estados Unidos	\$ 144.150
Alemanha	\$ 65.807
Japão	\$ 57.011
Reino Unido	\$ 51.211
França	\$ 42.989
Outros países	\$ 338.604

Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

Gráfico 1 - Maiores Importadores de Artigos de Vestuário.



Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

A tabela abaixo demonstra os dados dos maiores exportadores de “Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê” entre os anos 2009 e 2012. Os dados confirmam a Itália como grande centro da moda mundial: sendo o segundo maior exportador do mundo com um volume acima de US\$ 47 bilhões em exportações. A Alemanha novamente está presente nos “Top 5”, possui um expressivo volume em exportações que passa dos US\$ 36 bilhões. Isto porque, apesar da Alemanha não ser considerada um centro criador de tendências, o país possui uma forte reputação de qualidade em seus produtos. Além disso, por ser a maior potência da Europa, com eficientes produções em escala e ótimas infraestruturas, e estar localizada no mercado comum europeu, suas exportações são altamente estimuladas. China, Hong Kong (como Região Administrativa Especial da República Popular da China) e Índia aparecem como maiores exportadores de artigos de vestuário devido à competitividade de suas matérias-primas e mão-de-obra, apesar de não serem considerados ditadores de tendências da moda mundial. Estes 5 países são responsáveis por 56% do fornecimento de peças de vestuário entre o período de 2009 e 2012. A Itália, país central neste trabalho, é o segundo maior fornecedor, mas com uma fatia de mercado de apenas 7%, consequência principalmente das vantagens competitivas em custos dos produtos chineses.

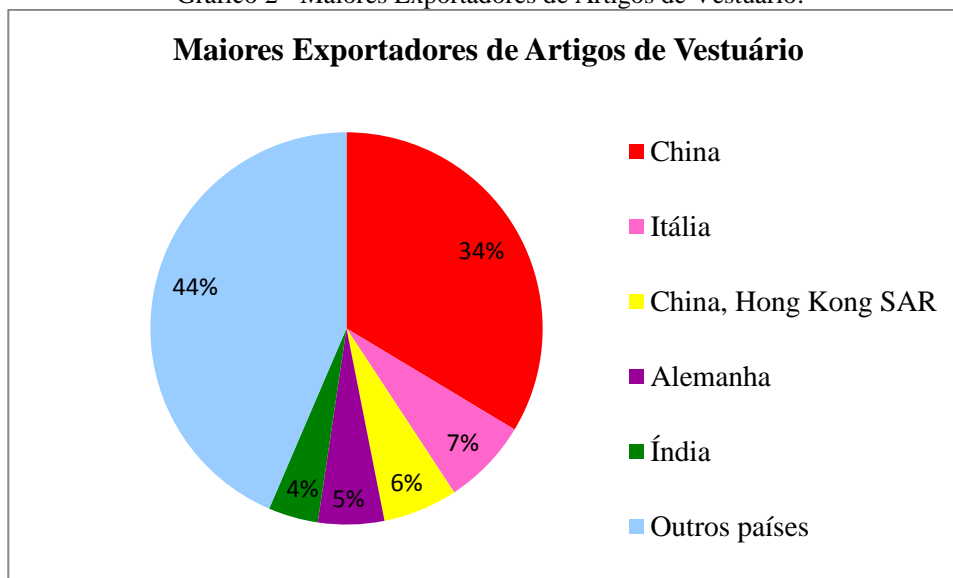
Tabela 2 - Maiores Exportadores de Artigos de Vestuário.

Maiores Exportadores entre 2009 e 2012 (em milhões)	
China	\$ 225.376
Itália	\$ 47.824
China, Hong Kong SAR	\$ 41.167

Alemanha	\$	36.558
Índia	\$	27.530
Outros países	\$	291.941

Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

Gráfico 2 - Maiores Exportadores de Artigos de Vestuário.



Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

Como dito anteriormente, existem cinco grandes centros de moda no mundo: França, Itália, Reino Unido, Estados Unidos e Japão (GRAIL RESEARCH, 2009). Estes países, além de serem fortes mercados consumidores, atuam como origens de tendências da moda mundial e hospedam grandes eventos.

A França é historicamente considerada um dos mais importantes centros de moda do mundo devido ao evento “Paris Fashion Week”. Um dos maiores eventos da moda, a semana foi primeiramente lançada em 1973 e é organizada pela “Mode à Paris”, associação da indústria de moda francesa a qual promove vários eventos do setor durante todo o ano. Esta associação é formada pela Câmara Sindical da Alta Costura, Câmara Sindical do “Prêt-à-Porter” e Câmara Sindical da Moda Masculina. Juntas, a associação possui cerca de 100 membros corporativos as quais são marcas internacionalmente reconhecidas e apresentam consideráveis números em exportações. A associação também inclui empresas de outros países como Japão, Itália e Bélgica, o que é reflexo da globalização do setor de moda. Além dos prestigiosos eventos, a “Haute Couture” ainda é ditada pelas casas de moda francesas como Chanel, Dior, Givenchy, Gaultier e Lacroix.

Como visto, a França é o quinto maior importador de artigos de vestuário do mundo, passando de US\$10 bilhões em volume em 2012, o que representa 1,5% de todas as

importações francesas. Já as exportações de artigos de vestuários franceses passam de US\$5 bilhões em 2012, o que representa 1% das exportações.

Londres, como a capital da moda do Reino Unido, é considerada uma arena de redes de contatos entre designers, estilistas, jornalistas, academia e outros atores do mercado (BORRIONE et al., 2012). A “London Fashion Week” é organizada pela “British Fashion Council” que, além de organizar o evento, apoia a indústria da moda como um todo, consolidando redes de contato entre mercado e academia. Além da semana de moda londrinhã, outro evento importante da capital inglesa é a “Graduate Fashion Week” que tem ganhado prestígio e reconhecimento internacional por promover o trabalho de graduandos em moda. Lançado em 1991, o evento atrai participantes de mais de 50 universidades de moda e têxtil de todo o Reino Unido (GRAIL RESEARCH, 2009). Apesar da forte indústria e das inovadoras tendências originadas em Londres, as empresas não são capazes de lucrar com suas criações devido à ausência de adaptação às preferências dos consumidores finais.

Se é verdade que o mercado de moda se desenvolve entre preferências e criações, é também verdade que muita inovação não é capaz de alcançar um grande segmento de mercado, o que impede um real crescimento da produção de moda em Londres. (BORRIONE et al., 2012)

A ausência de estímulo à internacionalização da indústria britânica por parte do “British Fashion Council” restringe a produção ao mercado local. Além disso, a indústria sofre com o pouco know-how de alfaiataria e artesanato, assim como com a carência de um real setor produtivo têxtil do Reino Unido (BORRIONE et al., 2012).

Como dito anteriormente, o Reino Unido é o quarto maior importador de artigos de vestuário do mundo, passando de US\$11 bilhões em volume em 2012, o que representa 1,5% de todas as importações do Reino Unido. Já as exportações de artigos de vestuários passam de US\$3 bilhões em 2012, o que representa 0,6% das exportações.

Apesar de os Estados Unidos promoverem mais eventos de moda do que qualquer outro país no mundo, ao contrário de outros países desenvolvidos a maioria dos grandes eventos só foram lançados na última década (GRAIL RESEARCH, 2009). Um dos fatores que mais estimulam o crescimento da indústria são os eventos regionais como a semana de moda de Chicago, San Diego e Virgínia. A indústria americana é apoiada por instituições e patrocinadores privados que fomentam jovens designers e atuam como condicionantes para o desenvolvimento do mercado. A “New York Fashion Week”, patrocinada e organizada pela marca alemã Mercedes-Benz, foi a primeira semana de moda criada no mundo em 1943. Ela reúne compradores, editores, revendedores e celebridades, com mais de 80 exposições de

designers em 8 dias.

Como visto, os Estados Unidos são o maior importador de artigos de vestuário do mundo, passando de US\$38 bilhões em volume em 2012, o que representa 1,6% de todas as importações americanas. Já as exportações de artigos de vestuários passam de US\$2 bilhões em 2012, o que representa 0,1% das exportações americanas.

Já no Japão, o principal determinante para o crescimento do mercado de moda é a demanda gerada pela “cultura jovem”. O país é um dos maiores mercados de bens de luxo da moda estrangeira, mas está tentando estimular marcas e grifes nacionais. Com este objetivo e visando a população jovem feminina, “Tokyo Girls Collection” foi lançado em 2005 e, juntamente com a “Tokyo Fashion Week”, os eventos são promovidos duas vezes ao ano como parte do festival de moda de Tóquio.

Como dito anteriormente, o Japão é o terceiro maior importador de artigos de vestuário do mundo, passando de US\$16 bilhões em volume em 2012, o que representa 1,8% de todas as importações japonesas. Já as exportações de artigos de vestuários passam apenas de US\$200 milhões em 2012, o que representa 0,02% das exportações japonesas.

Os novos centros emergentes de moda são África do Sul, Emirados Árabes Unidos, Singapura, Índia, Rússia e Brasil. Percebe-se que nesses mercados existe um forte apoio governamental, além da formação de associações, para o crescimento do setor. Outro fator importante é o conhecimento da população local do êxito de marcas internacionais, criando uma crescente demanda dos consumidores por confecções da moda.

A indústria de moda muito se beneficiou com o aumento da renda nos países em desenvolvimento, especialmente com o crescimento dominado por consumidores jovens da classe média (BORRIONE et al., 2012). Como resultado, a moda não é mais destinada exclusivamente para uma elite norte-americana e europeia. No caso do Brasil, a São Paulo Fashion Week e a Fashion Rio se destacam em criações de tendências. Outros determinantes são a forte demanda dos consumidores devido ao crescimento econômico do país na última década e a alta proporção de jovens na população do país. Além disso, o governo em associação com atores privados lançou em 2008 o Sistema Moda Brasil como uma iniciativa para o desenvolvimento e fortalecimento do setor (GRAIL RESEARCH, 2009).

3.1.1 Análise do Preço Médio de Camisas

A análise do preço médio das camisas exportadas se faz necessária para que se possa verificar as estratégias utilizadas pelos países. Preços médios reduzidos relatam estratégias

mercadológicas através da redução de custos. Já preços médios altos, os países adotam estratégias de diferenciação e qualidade.

A categoria “camisas” foi escolhida por abranger o produto *core* da Dudalina, especialmente no mercado italiano, onde a empresa se internacionalizou mediante abertura das marcas Dudalina e Dudalina Feminina. Ambas possuem seu foco de mercado no setor de camisas sociais.

3.1.1.1 Camisas Femininas

Esta subseção pretende demonstrar a diferença do preço médio das camisas femininas exportadas pelos maiores exportadores de moda do mundo, citados na seção anterior. Para a análise, foram utilizados os dados do United Nations Commodity Trade Statistics database (UN Comtrade - Base de dados da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre estatísticas de importação e exportação) da categoria “6206: Blusas, Camisetas, Camisas de mulheres ou meninas” entre os anos de 2009 e 2012.

Como visto anteriormente os maiores exportadores de moda do mundo são China, Itália, Hong Kong (como Região Administrativa Especial da República Popular da China), Alemanha e Índia. Para o cálculo do preço médio foi dividido o valor total exportado em US\$ pela quantidade exportada. Infelizmente, o cálculo do preço médio das camisas femininas alemãs não foi possível de ser analisado visto que a Alemanha não possui dados de quantidade comercializada da categoria no UN Comtrade.

Tabela 3 - Preço médio de Camisas femininas exportadas.

Maiores Exportadores de Moda entre 2009 e 2012	Preço Médio das Camisas Femininas Exportadas (em US\$)
China	\$ 6,09
Itália	\$ 33,86
China, Hong Kong SAR	\$ 10,07
Alemanha	-
Índia ⁹	\$ 5,81

Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

⁹ O preço médio das camisas femininas indianas exportadas foi calculado sem os dados de exportação do ano de 2010, visto que o país não possui dados de quantidade exportada nesse ano, impedindo o cálculo com todos os anos do período pretendido.

Para uma conclusão mais assertiva, foram usados os dados dos maiores exportadores de moda do mundo, ao invés dos maiores exportadores de blusas, camisetas e camisas femininas, o que incluiria a Indonésia e excluiria a Itália – país foco deste trabalho.

Pelos dados da tabela é possível concluir que a maioria dos maiores exportadores de moda do mundo possui uma estratégia de competição através redução de custos, quando se trata do setor de blusas, camisetas e camisas femininas. Sem os dados do preço médio da Alemanha, que provavelmente possuiria um preço médio mais elevado que os países asiáticos, a Itália se encontra sozinha competindo através de uma estratégia de diferenciação e qualidade, visto o preço médio elevado de US\$ 33,86. Apesar de não ser um dos maiores exportadores de camisas femininas do mundo, a Itália possui um expressivo volume em exportações no setor, chegando próximo dos US\$ 2 bilhões durante o período analisado.

3.1.1.2 Camisas Masculinas

Esta subseção pretende demonstrar a diferença do preço médio das camisas masculinas exportadas pelos maiores exportadores deste setor do mundo. Para a análise, foram utilizados os dados do United Nations Commodity Trade Statistics database (UN Comtrade - Base de dados da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre estatísticas de importação e exportação) da categoria “6205: Blusas, Camisetas, Camisas de homens ou meninos” entre os anos de 2009 e 2012. Para o cálculo do preço médio foi dividido o valor total exportado em US\$ pela quantidade exportada.

Tabela 4 - Preço médio Camisas masculinas exportadas.

Maiores Exportadores de Camisas Masculinas entre 2009 e 2012	Preço Médio das Camisas Masculinas Exportadas (em US\$)
China	\$ 5,28
Índia	\$ 8,45
China, Hong Kong SAR	\$ 11,42
Alemanha ¹⁰	\$ 14,70
Itália	\$ 33,59

Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

Pelos dados da tabela é possível concluir que a maioria dos maiores exportadores de camisas masculinas do mundo possui uma estratégia de competição através redução de custos,

¹⁰ O preço médio das camisas masculinas alemãs exportadas foi calculado sem os dados de exportação do ano de 2012, visto que o país não possui dados de quantidade exportada nesse ano, impedindo o cálculo com todos os anos do período pretendido.

apesar do preço médio das camisas do setor ser mais elevado que o preço médio das camisas femininas exportadas. Um dado que merece ser destacado é o preço médio das camisas masculinas alemãs, que em muito se aproxima do preço médio das camisas asiáticas. Contudo as razões são distintas. Enquanto a redução de custos dos países como China, Índia e Hong Kong ser em razão do baixo valor de matéria-prima e mão-de-obra, na Alemanha isso se deve, principalmente, pela eficiência de produção.

Novamente, a Itália se encontra sozinha competindo através de uma estratégia de diferenciação e qualidade, visto o preço médio elevado de US\$ 33,59. O que chama atenção é o fato de, apesar do preço médio das camisas masculinas italianas ser muito maior que os outros países, a Itália consegue se firmar como um dos maiores exportadores do setor, estando presente entre os “Top 5”.

3.2 O MERCADO ITALIANO

A consolidação da Itália foi tardia se comparada com a de outros Estados e ocorreu somente em 1861. A ascensão de Mussolini ao poder na década de 1920 e sua aliança com o poder nazista alemão levaram o país à derrota na Segunda Guerra Mundial. Após este episódio, uma república democrática foi estabelecida seguida de crescimento econômico.

Hoje a Itália possui cerca de 60 milhões de habitantes (World Bank, 2012) e é um dos países europeus com maior densidade populacional. Contudo, a distribuição da população é irregular e as maiores concentrações estão nas regiões de Roma, Milão, Nápoles, Turim e Palermo. A respeito da distribuição de faixa etária, mais da metade da população (55,5%) tem entre 25 e 64 anos e a expectativa de vida é de 82 anos. O Cristianismo continua extremamente presente na vida dos italianos: 80% da população se considera cristã, predominantemente Católicos.

A respeito de questões econômicas, a Itália possui um PIB de mais de US\$ 2 trilhões em 2012 (World Bank, 2012) e um PIB per capita de mais de US\$ 33 mil (OECD, 2012), sendo a nona maior economia do mundo e a quarta maior da Europa (World Bank, 2012). Devido à crise financeira e fiscal europeia, a taxa de crescimento real do PIB italiano em 2012 foi de 2,5% negativos, ou seja, houve uma retração do Produto Interno Bruto (Eurostat, 2012). Como resultado, a taxa de desemprego no país está em 12,9% (Eurostat, 2012). A Itália possui fortes ligações comerciais com países europeus: 59% de suas trocas comerciais são conduzidas no antigo continente. Seus principais parceiros são Alemanha, França e Espanha. Além da estagnação econômica, a Itália sofre hoje com sua dívida pública: 127% do PIB, a

segunda maior da Europa, atrás apenas da Grécia.

A economia italiana é baseada em serviços (73,5% do PIB), seguida pela indústria (24,4%) e agricultura (2%) (CIA WORLD FACTBOOK, 2012). O turismo é uma das maiores fontes de receita para a economia italiana, sendo o quinto país mais visitado no mundo e o terceiro da Europa. Além do turismo, o setor de máquinas e equipamentos, metalurgia e siderurgia, setor químico, têxtil e vestuário, motores e veículos, calçadista e cerâmico também se destacam. O setor energético italiano é muito dependente de importação de petróleo e gás, o que muito influencia nas estratégias das ações políticas (Eurostat, 2009).

O país possui um claro contraste entre o sul rural e o norte industrial. A diferença entre norte e sul não é somente econômica, mas social e política. Contrastes entre PIB per capita, visões políticas, corrupção, violência e crime organizado são perceptíveis.

Além das dificuldades econômicas, a Itália sofre com sua instabilidade política. Questões como ingovernabilidade da república, renúncia de Primeiro Ministro e corrupção em todas as instâncias atingem a imagem e confiança do país europeu. O crime organizado, principalmente no sul do país, também faz parte das preocupações políticas e sociais italianas.

3.2.1 A moda na Itália

O crescimento e desenvolvimento da indústria italiana de moda são motivados pelos recursos e ativos estratégicos existentes no país e pela reputação e imagem que a Itália possui no setor, o que faz com que pequenas e médias empresas italianas consigam manter vantagens competitivas (TAVOLETTI, 2010). Os recursos estratégicos dizem respeito à criação de tendências, criatividade, redes de contatos, atores institucionais e acadêmicos do ramo, fortalecendo a imagem da Itália no setor de moda e enriquecendo a percepção do “Made in Italy”. Segundo o “Sistema Moda Italia”,

O conhecimento, habilidade, flexibilidade que garante rápidas respostas ao mercado, inovação em materiais, produtos e processos, criatividade e estilo que caracterizam a produção italiana são os principais ativos que determinam a qualidade e excelência dos produtos italianos. (SISTEMA MODA ITALIA, 2014)

A expansão tanto nacional quanto internacional das empresas italianas de moda não podem ser explicadas por modelos tradicionais determinísticos. A estratégia de expansão dessas empresas e suas vantagens competitivas são dependentes dos talentos de seus fundadores. Segundo Tavoletti (2010), Doutorado, Graduação em Ciências Econômicas ou Administração, experiência no setor ou recursos financeiros não determinam o sucesso de

uma empresa na indústria italiana de moda. De acordo com o autor, o que garante o êxito das empresas no setor são as habilidades dos fundadores em antecipar tendências e coleções e estar constantemente atualizados quanto às preferências do consumidores. No caso de sucesso da holding italiana de moda Sixty Group, a estratégia da empresa foi movida pela espontaneidade dos fundadores e a suas percepções de oportunidades de mercado.

Além disso, o processo de expansão internacional das empresas italianas de moda também pode ser descrito perfeitamente pelo Modelo de Uppsala. De acordo com Tavoletti (2010) e sua pesquisa acerca da expansão internacional das marcas de moda italianas, as decisões adotadas pelas empresas foram consequência do processo incremental e progressivo de aprendizado e comprometimento. As etapas de internacionalização da moda italiana foram as típicas do Modelo de Uppsala: inserção comercial via canais indiretos, exportações diretas com seus próprios agentes, filiais de marketing, contratos de produção e, finalmente, o estabelecimento de suas próprias plantas produtivas. A escolha dos mercados de destino também esteve altamente ligada com afinidades culturais, distância psíquica e proximidade geográfica: primeiramente o mercado nacional e o europeu, depois América do Norte e, por último, o mercado chinês e a Ásia em geral. Ademais, uma das características das empresas italianas de moda é sua flexibilidade de se adaptar constante e rapidamente às estratégias de internacionalização.

Um ator importante na indústria de moda da Itália é o “Sistema Moda Italia”. Esta é uma das maiores organizações que representam a indústria têxtil e de moda, com mais de 420 mil colaboradores e aproximadamente 50 mil empresas. Defendendo os interesses da indústria em nível nacional e internacional, a organização mantém relações com agências governamentais, administração pública e outras organizações econômicas, políticas, trabalhistas e sociais. “Sistema Moda Italia” auxilia na solução de problemas com assuntos de produção, técnicas e aspectos legais, econômicos e comerciais. Comprometida com o desenvolvimento e crescimento de todos os ramos do setor têxtil e de moda, a organização lida também com assuntos de mercado, atividades promocionais e processos de internacionalização. Segundo o “Sistema Moda Italia”, normalmente, as empresas italianas de moda são pequenas e médias empresas que atendem um nicho de mercado. Contudo, há também empresas multinacionais, principalmente no setor de luxo. A indústria italiana têxtil e de moda é distribuída por todo o território do país. Porém, existem alguns distritos industriais focados no ramo como Biella, Carpi, Castel Goffredo, Como, Prato e Vicenza. Mas, duas cidades desempenham papéis essenciais para a consolidação da Itália como centro da moda: Milão e Florença (BORRIONE et al., 2012).

O início da história da moda em Milão foi em 1972 quando Aldo Ferrante¹¹ decidiu promover um evento de moda na cidade. Além de ser seguido por outros designers, como Missoni e Krizia, Giorgio Armani também optou por produzir seu evento em Milão dois anos depois. Os eventos foram um sucesso devido a posição geográfica da cidade e suas fortes relações com mercados estrangeiros (FOOT apud BORRIONE, 2012). Milão já era o centro da indústria publicitária da moda¹² desde os anos de 1960 contando com a forte presença de profissionais atuando no sistema como designers, estilistas, estúdios e agências de modelos, agências de relações públicas, jornalistas, editores de grandes revistas, fotógrafos, lojas e showrooms, etc, o que só garantiram a consolidação da capital italiana da moda.

Milão é uma cidade onde fortes marcas de luxo atuam como atrativos para designers e estilistas talentosos. O sistema de moda de Milão é baseado nas redes de contatos dos brilhantes e criativos profissionais que, além de promover a indústria, servem como mecanismo para o reconhecimento de um designer, estilista ou ator do mercado¹³ (D' OVIDIO apud BORRIONE et al., 2012). O sistema funciona graças as relações informais e interações entre profissionais em eventos, reuniões e festas. Esse contexto de redes de contatos promove a disseminação de informação, compartilhamento de know-how e experiências e a criação de novos modelos de negócios. Além disso, as autoras afirmam que muitos designers e estilistas trabalham como colaboradores autônomos¹⁴ em projetos, o que faz com que uma vasta rede de contatos seja necessária para a manutenção e continuidade da carreira do profissional.

Um dos principais atores do mercado italiano de moda é a “Camera Nazionale della Moda Italiana”¹⁵, associação sem fins lucrativos que visa coordenar e promover o desenvolvimento da indústria italiana de moda, além de proteger e fortalecer a imagem do “Made in Italy”. A organização também promove iniciativas internacionais que pretendem valorizar o setor italiano. Fundada em 1956, a Camera Nazionale della Moda Italiana procura também estimular eventos que prestigiem a moda italiana tanto nacional como internacionalmente, como por exemplo a semana de moda de Milão: “Milan Fashion Week”, considerado um dos mais importantes e prestigiosos eventos de moda em nível global.

Além de Milão, Florença também desempenha um importante papel para a consolidação do “Made in Italy”. A história de moda em Florença começa no início do século

¹¹ Proprietário de cinco marcas de moda.

¹² Sede da Vogue Italia desde anos de 1960.

¹³ Em uma área altamente competitiva, o reconhecimento do talento de um profissional torna-se essencial. Uma rede de contatos, então, garante a reputação daqueles que dela fazem parte.

¹⁴ Tradução para o português de free-lance.

¹⁵ Em tradução literal “Câmara Nacional da Moda Italiana”.

XX quando pequenas casas artesanais começaram a obter sucesso e a região ficou conhecida como ponto para se fazer compras. Devido ao talento dos artesãos, outras empresas começaram a se estabelecer em Florença e até hoje a cidade é reconhecida pelo seu artesanato. Em razão disso, muitas marcas de moda de luxo lá se estabeleceram como Prada, Louis Vuitton, Dior, Chanel, além da Gucci, que foi fundada em Florença e até hoje possui sua sede principal na cidade italiana.

Conhecida pela sua visível atmosfera criativa, Florença possui um alto know-how em todos os setores do sistema de moda: artigos de couro, têxtil e vestuário, calçados e joias. Todo esse know-how criativo é estimulado pela forte atitude empreendedora e redes de relacionamento com instituições do setor. A região da Toscana (onde fica Florença) é responsável por 20% das exportações italianas de artigos têxteis, 12% das exportações de vestuário, 22% das vendas italianas de calçados no exterior e 40% das exportações de artigos em couro. Percebe-se então que o setor de moda é um dos condicionantes da economia da Toscana. Devido ao know-how presente em Florença, a estratégia das empresas de moda da cidade também é baseada em diferenciação. “A qualidade dos produtos, o caráter artesanal de toda a produção e o ‘Made in Italy’, ou até mesmo o ‘Made in Tuscany’ são usados como estratégias de marcas de moda” (BORRIONE et al., 2012, pp. 21).

Um dos principais itens italianos de moda com vantagens competitivas são os artigos de couro, produzidos principalmente na região de Florença. Em consequência do know-how, qualidade do produto, ambiente criativo e forte presença de imagem do “Made in Italy”, o país é o terceiro maior exportador de artigos de couro do mundo¹⁶, com um volume em exportações de mais de US\$ 23 bilhões entre os anos de 2009 e 2012. Como visto, Alemanha, França e Estados Unidos são fortes parceiros comerciais da Itália, além de serem alguns dos países que mais importam artigos de couro. Além disso, de 2009 a 2012 as exportações de artigos de couro quase dobraram no país, passando de US\$ 4 bilhões para US\$ 7 bilhões.

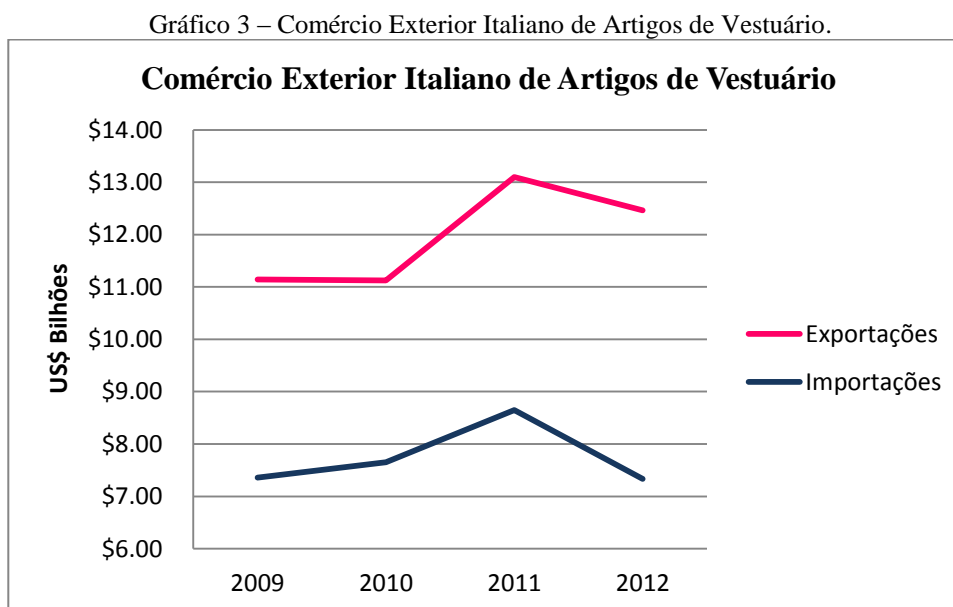
As vantagens competitivas que a Itália possui no setor de moda são comprovados pelos números da Balança Comercial do país. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística da Itália (Istat.it), entre os dez produtos mais exportados pelo país em 2012, três fazem parte do setor de moda: joias e artigos semelhantes, calçados e vestuário em geral. Como já demonstrado aqui, a Itália não é conhecida por possuir vantagens competitivas em preço (como a China e Índia possuem em matéria prima e mão-de-obra) e seus produtos de moda competem com estratégias de diferenciação e qualidade. Além disso, segundo os dados

¹⁶ Atrás somente da China e Hong Kong (como Região Administrativa Especial da República Popular da China).

do UN Comtrade e do Istat.it, os principais parceiros em exportação da Itália são Alemanha, França, Estados Unidos, Suíça e Reino Unido: países considerados centros da moda, fortes mercados consumidores de artigos de moda e/ou com alta renda per capita, capazes de consumir a moda produzida pela Itália.

Outra análise que confirma o papel estratégico da Itália é a sua posição privilegiada como fornecedora de produtos têxteis e vestuário para parceiros importantes, os quais são as maiores economias do mundo.¹⁷ (SISTEMA MODA ITALIA, 2012)

A Itália é o segundo maior exportador de “Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê” entre os anos 2009 e 2012. O gráfico abaixo diz respeito às exportações e importações italianas da mesma categoria entre os anos de 2009 e 2012.



Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

A indústria da moda na Itália cresceu sem grandes investimentos e apoio governamental (GRAIL RESEARCH, 2009). Contudo, devido à crise internacional, em 2009 o setor se uniu representado pelo “Sistema Moda Italia” e “Camera Nazionale della Moda Italiana” reivindicando ajuda financeira do governo italiano (THE TELEGRAPH; REUTERS, 2009). As autoras explicam a necessidade do setor se unir em momentos de crise:

¹⁷ A Itália é a quarta maior fornecedora de artigos têxteis e vestuário da Alemanha; a segunda maior da França; a quinta maior do Reino Unido, quarta maior do Japão e a maior fornecedora europeia de artigos têxteis e vestuário dos Estados Unidos.

A estrutura econômica de pequenas e médias empresas não é sempre muito forte e corre risco de entrar em colapso sem programas de desenvolvimento efetivos que visem sustentá-la durante períodos de crise. (BORRIONE et al., 2012).

O Presidente do “Sistema Moda Italia” durante o período supracitado, Michele Tronconi, explica que o setor é capaz de sobreviver e competir sozinho, mas que durante o período de crise, precisava de um impulso do governo. Em razão dessa pressão setorial, o governo italiano anunciou planos de ajuda financeira, incluindo isenções fiscais para a produção de vestuário e financiamento governamental direto para pequenas e médias empresas.

O objetivo é proteger o ‘Made in Italy’ e gerar condições que permitam as empresas a serem mais competitivas internacionalmente depois da crise (Claudio Scajola, Ministro italiano do Desenvolvimento Econômico apud BORRIONE et al., 2012)

É possível depreender do gráfico que a Itália possui superávit no comércio de artigos de vestuário. O ano de 2011 chama atenção por se tratar do ápice, dentre o período analisado, das exportações e importações italianas: mais de US\$ 13 bilhões em exportações e mais de US\$ 8 bilhões em importações, comprovando um superávit de US\$ 5 bilhões. Nota-se também um decréscimo do volume comercial no ano de 2012, onde as importações foram mais atingidas que as exportações.

De acordo com os números do relatório “The Italian Textile-Fashion Industry in 2012” desenvolvido pelo “Sistema Moda Italia”, 2012 não foi um ano bom para o setor. A organização afirma que isto muito se deve à situação do mercado doméstico e à conjuntura econômica da Itália. Após dois anos (2010-2011) de euforia no setor italiano têxtil e moda, com um crescimento a uma taxa de 10,1% ao ano, estatísticas demonstram uma queda de volume de negócios, comércio exterior (redução de exportações e importações) e demanda doméstica, registrando um crescimento de apenas 2,4%. As receitas caíram em uma média de 3,2% ao ano (apesar de continuar em um volume de mais de € 50 bilhões). 1800 empresas saíram do ramo, cortando mais de 23 mil postos de trabalho (queda de 5,3%).

O relatório do “Sistema Moda Italia” ainda afirma que o consumo aparente italiano por artigos de vestuário caiu a uma taxa de 5,1% em 2012, contrapondo o dinamismo do setor registrado nos anos 2010-2011, o que afetou as importações de artigos de vestuário em € 17.9 bilhões (redução de 11,8%). As importações de artigos têxteis e vestuário em geral vindas de países europeus caiu a uma taxa de 7,8% (importações que representam 58,7% de todas as importações do setor na Itália). Já as importações vindas de países não europeus caíram a uma

taxa de 14,5%.

A respeito das exportações, o relatório afirma que o mercado europeu ainda absorve a maior parte dos artigos têxteis e de vestuário produzidos na Itália: 53,9%, em comparação com 56,4% registrado em 2011, o que demonstra uma queda de 5,3%. Contudo, exportações para países não europeus aumentaram a uma taxa de 4,9%, resultado positivo em razão principalmente de mercados chave como Estados Unidos (+15,1%), Japão (+14,9%) e China (+18,3%). Como visto, Estados Unidos e Japão são considerados grandes centros da moda, uma das razões para a forte absorção dos artigos têxteis e de vestuário da Itália. Já a China, como dito, possui grande sensibilidade para os artigos “Made in Italy”, que carrega consigo a imagem de produtos de qualidade e da moda.

Uma importante tendência das preferências dos consumidores italianos foi registrada pelo relatório: outlets, sites de e-commerce e grandes redes de varejo foram capazes de passar por 2012 com aumento nas vendas. Além disso, pela primeira vez na Itália grandes redes de varejo ultrapassaram lojas independentes em volume de receitas.

Apesar de toda esta turbulência que o setor italiano está passando, a indústria têxtil e de moda continua sendo um ramo chave na economia da Itália¹⁸: representa 9,4% de toda a produção industrial, 14,2% dos postos de trabalho italianos na indústria, 7,1% de todas as exportações industriais e 9,3% da Balança Comercial industrial italiana. Além disso, o setor têxtil e de moda é o quinto maior setor em resultados positivos da Balança Comercial italiana¹⁹. As empresas italianas do setor têxtil e vestuário correspondem a 27,6% das empresas do setor europeu e 30,9% das receitas. Toda esta força do setor italiano fazem com que o país seja o segundo maior exportador de artigos têxteis e de vestuário, atrás somente da China.

3.2.2 Relação Brasil-Itália

A sede da embaixada italiana no Brasil foi transferida do Rio de Janeiro para Brasília década 1960, logo depois que Juscelino Kubitschek, Presidente da República de 1956 a 1961, doou lotes de terreno com dimensão 25.000 m² a todos os países amigos, a fim que pudessem construir as sedes das respectivas embaixadas. Mas a relação Brasil e Itália já havia começado a se fortalecer no final do século XIX e início do século XX com a emigração de muitos

¹⁸ Dados incluem os setores de artigos de couro e calçados.

¹⁹ Atrás somente de Máquinas e Equipamentos; Metalurgia; Borracha, Plástico, Minerais não-metálicos; Coque e produtos refinados do petróleo.

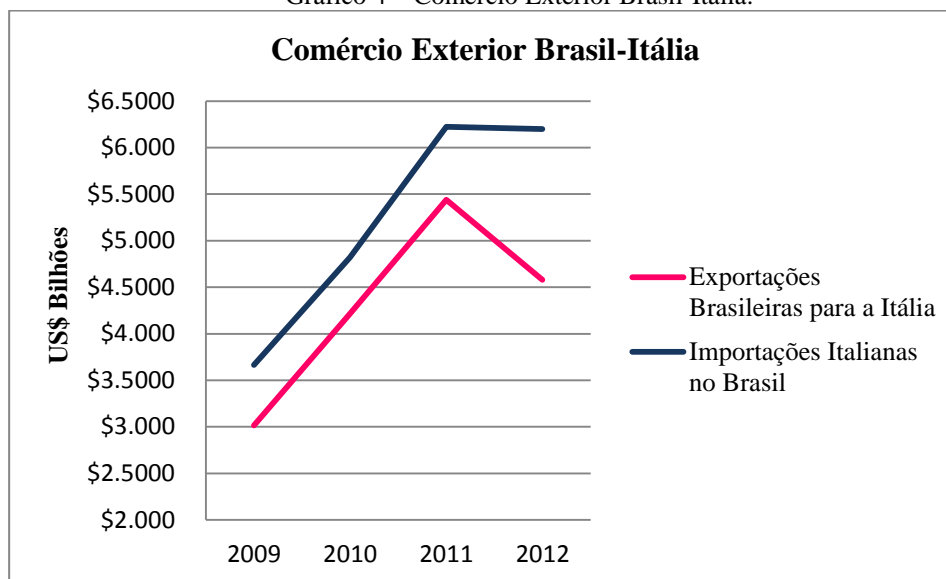
italianos para o Brasil, o que muito foi responsável pela consolidação de uma principiante massa de trabalhadores livres no Brasil. Inclusive, segundo o Ministério das Relações Exteriores, a primeira convenção assinada entre Brasil e Itália que segue ainda vigente é a Convenção de Imigração e Trabalho, que regula sobre a imigração e tratamento de trabalhadores imigrantes. Até hoje o país conta com presença significativa de uma ampla comunidade de origem italiana, o que muito influencia nos costumes brasileiros e nas relações que o Brasil possui com a Itália.

Brasil e Itália possuem inúmeros tratados, acordos e convenções assinadas que estreitam ainda mais suas relações políticas, econômicas e sociais. Os temas são dos mais variados: cooperação cultural, desenvolvimento sustentável e fontes renováveis de energia, cooperação contra o crime organizado e tráfico de drogas, cooperação econômica e industrial, acordos sanitários, cooperação científica e tecnológica, entre outros. O mais comentado no momento é a “Parceria Estratégica entre a República Federativa Do Brasil e a República Italiana” assinada em Washington em 2010 pelos Presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Silvio Berlusconi, que visa o aprofundamento da parceria entre os países e serve como um Plano de Ação nos temas de diálogo político; cooperação judiciária; concertação inter-regional; técnico-militar e de defesa; área espacial; econômica, comercial, industrial e financeira; cooperação entre pequenas e médias empresas; turismo; energia; cultural e acadêmica; científica e tecnológica; cooperação descentralizada com foco no desenvolvimento local, em parceria com estados e municípios; saúde; esporte; ações em conjunto em terceiros países; benefício das comunidades brasileiras e italianas. Muitos outros tratados, acordos e convenções ainda se encontram na fase de tramitação e o mais recente deles, celebrado em junho de 2012 é o “Memorando de Entendimento entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Italiana sobre Cooperação na Área de Bioenergia”, segundo o Ministério das Relações Exteriores.

A rede diplomática-consular italiana no Brasil é composta pela Embaixada em Brasília, quatro Consulados-Gerais, dois Consulados e 101 Consulados Honorários, além da Agência para a Promoção do Comércio Exterior, que opera através do Escritório em São Paulo e uma ampla rede de instituições, composta pelas Câmeras de Comércio de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte e Florianópolis. Já na Itália, o Brasil possui sua Embaixada em Roma além dos Consulados-Gerais em Roma e Milão. Os países também interagem em organismos multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Mundial do Comércio (OMC), G20 (Grupo das 20 maiores economias mundiais), entre outros.

Segundo a Embaixada da Itália em Brasília, a cooperação econômica entre Brasil e Itália é representada pela reunião do Conselho Brasil-Itália para a Cooperação Econômica, Industrial, Financeira e para o Desenvolvimento. As relações políticas e diplomáticas, tratados e acordos assinados, relações nos organismos multilaterais e proximidade cultural garantem um forte intercâmbio comercial, comprovado pelos números da Balança Comercial.

Gráfico 4 – Comércio Exterior Brasil-Itália.



Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

O gráfico acima diz respeito ao comércio bilateral Brasil-Itália, com base nos dados extraídos da base da Organização das Nações Unidas (ONU) para o comércio exterior (UN Comtrade), entre os anos de 2009 e 2012. É notável a rápida recuperação das relações comerciais entre os países depois da crise mundial de 2008, passando de um volume de comércio entre US\$ 3 e US\$ 4 bilhões em 2009 para um expressivo volume de US\$ 5 a US\$ 6,5 bilhões em 2012. Segundo a Embaixada italiana em Brasília a maior parte das importações italianas no Brasil provém do segmento dos meios de automação, do maquinário, dos acessórios para automóveis, dos derivados do petróleo e dos produtos farmacêuticos. Visto a expansão do consumo de artigos de luxo no mercado brasileiro, registram-se também crescentes volumes de importações de produtos italianos do setor do vestuário/moda, e outros bens de alto valor agregado. Já as importações de produtos brasileiros na Itália são baseadas, principalmente, em matérias primas, como minerais de ferro, óleo bruto extraído do petróleo, aço, café, soja, couro, cana de açúcar e produtos oriundos da carne nos seus variados processamentos industriais.

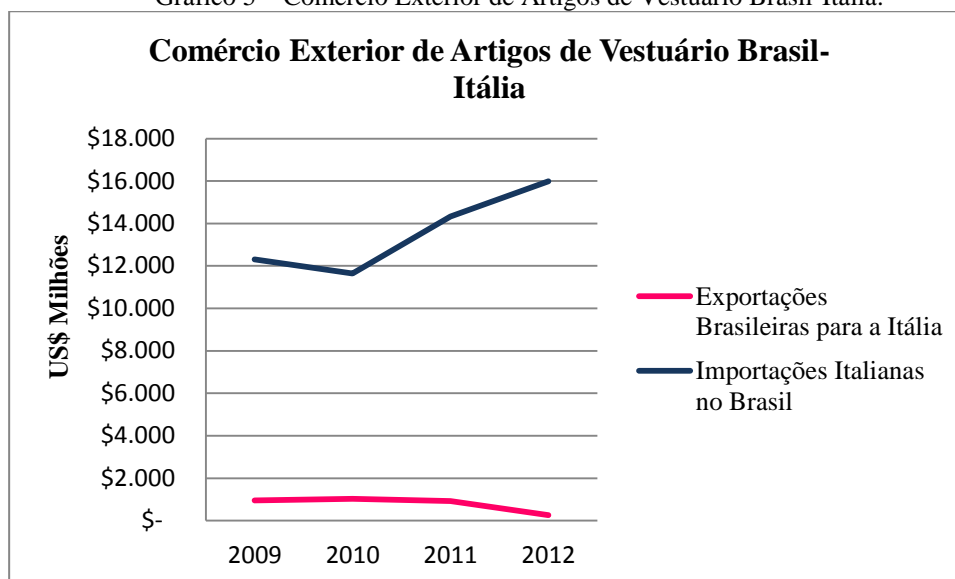
Quando se trata do comércio bilateral de artigos de vestuário, de acordo com o

Ministério das Relações Exteriores, Brasil e Itália possuem um protocolo intitulado “Protocolo de Intenções entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior da República Federativa do Brasil e o Ministério do Desenvolvimento Econômico da República Italiana” assinado em Roma em novembro de 2008 e ainda vigente. Este Protocolo de Intenções visa à promoção, desenvolvimento e o estreitamento das relações econômicas entre empresas brasileiras e italianas, principalmente as micro e pequenas empresas, nos mais variados setores, inclusive no setor têxtil-vestuário. O Protocolo propõe algumas ações conjuntas entre as empresas, como por exemplo, o intercâmbio de informações e oportunidades, formações de workshops e missões setoriais, dentre outras.

O gráfico abaixo diz respeito ao comércio exterior entre Brasil e Itália entre os anos de 2009 e 2012, com base nos dados do United Nations Commodity Trade Statistics database (UN Comtrade - Base de dados da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre estatísticas de importação e exportação) da categoria “62: Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê”. Apesar da notável diferença entre o volume de importações de artigos de vestuário italianos e o volume de exportações brasileiras de artigos de vestuário (provocando um déficit de mais de US\$ 15 milhões em 2012), os números não são tão expressivos em comparação com outros parceiros comerciais na mesma categoria. Os maiores parceiros brasileiros quando se trata de importação de artigos de vestuário são China, Índia, Bangladesh, Hong Kong (como Região Administrativa Especial da República Popular da China) e Vietnã. Já as exportações brasileiras de artigos de vestuário são dirigidas, principalmente, a países como Paraguai, Estados Unidos, Argentina, Chile e Uruguai²⁰.

²⁰ Percebe-se a forte influência do MERCOSUL nos principais destinos das exportações brasileiras de artigos de vestuário.

Gráfico 5 – Comércio Exterior de Artigos de Vestuário Brasil-Itália.



Fonte: UN Comtrade. Elaboração própria.

Já a Itália, como membro da União Europeia, tem 53,9% de sua produção de artigos têxteis absorvida pelo mercado comum, de acordo com “Sistema Moda Italia”. Como já mencionado neste trabalho, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística da Itália (Istat.it), seus maiores parceiros são países como Alemanha, França, Estados Unidos, Suíça e Reino Unido: países considerados centros da moda, fortes mercados consumidores de artigos de moda e/ou com alta renda per capita, capazes de consumir a moda produzida pela Itália. Os maiores fornecedores ao país italiano, segundo UN Comtrade, são China, Romênia, Tunísia, França e Bangladesh.

Portanto, o comércio bilateral entre Brasil e Itália no setor têxtil-vestuário possui pouca expressividade, para ambos os lados, apesar dos esforços políticos na tentativa de estreitá-lo. Os blocos regionais e mercados comuns, neste trabalho representados por MERCOSUL e União Europeia, definem os destinos das exportações de ambos os países. Já quando se trata de fornecedores de artigos de vestuário, tanto Itália como Brasil apresentam semelhantes preferências pelos países asiáticos.

Todo este contato comercial, político e cultural que Brasil e Itália possuem diminui a distância psíquica entre os países. Como explicado através do Modelo de Uppsala, a distância psíquica são os entraves que dificultam o fluxo de informações como idioma, educação, práticas de negócios e cultura. Com a presença significativa de uma ampla comunidade de origem italiana no Brasil, as relações entre os países tendem a se estreitar. As percepções de incertezas que uma empresa possui quando decide se internacionalizar para a Itália, são diluídas pela proximidade cultural das populações, o que em muito facilita a comunicação


entre as nações.

4 ESTUDO DE CASO: DUDALINA

Será analisado, neste capítulo, o caso de internacionalização da Dudalina para a Itália. Iniciando com uma breve retrospectiva do histórico da empresa, sua atual situação e, em seguida, o detalhamento dos determinantes de sua expansão internacional.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Tabela 5 – Dudalina.

Dudalina	
Logo	
Fundação	1957
Faturamento (2012)	R\$ 349.500.000
Número de funcionários (2013)	2.600
Marcas	Individual, Dudalina, Base e Dudalina Feminina
Website	dudalina.com.br

Fonte: Elaboração própria.

Formada por um casal catarinense no interior do estado de Santa Catarina, a Dudalina inicia sua história na cidade de Luís Alves em 1953, quando Adelina decidiu transformar tecidos, comprados de forma exagerada, em camisas. Assim, em 1957 é fundada a empresa. Na década de 1960, o casal adquire duas lojas em Balneário Camboriu - SC e muda-se para Blumenau - SC, onde a nova sede da empresa é inaugurada.

Figura 1 - Matriz Administrativa da Dudalina em Blumenau.



Fonte: Website oficial da empresa.

A partir de então, uma história de superação da empresa se constroi. Durante as décadas que se passaram, a presidência da empresa foi sendo transferida entre os herdeiros do casal Adelina e Rodolfo, primeiramente ao filho mais velho, Anselmo José em 1974, passando por Armando Hess de Souza em 1989 e Sônia Hess em 2003.

Além da unidade em Luís Alves - SC, novas foram sendo construídas ao longo dos anos como em Blumenau – SC em 1984²¹, Presidente Getúlio – SC em 1986, Terra Boa – PR em 1992, outra em Blumenau em 2011 e Benedito Novo - SC. Além de sua matriz administrativa hoje em Blumenau – SC e suas cinco unidades fabris²², a Dudalina conta com um escritório em São Paulo, 3 lojas na região Norte do Brasil, 14 na região Nordeste, 8 na região Centro-Oeste, 22 na região Sul do país e 44 lojas na região Sudeste. Totalizando 91 pontos de vendas da empresa no país.

Atuante do segmento têxtil, a empresa possui quatro marcas fortes capazes de atender diferentes segmentos de mercado, desde homens e mulheres exigentes do mercado de trabalho que necessitam de camisas, gravatas e blazers de alta qualidade, como também consumidores jovens e modernos que preferem o estilo mais casual. Seu maior destaque são as camisas das marcas Dudalina e Dudalina Feminina, esta última especializada em camisas para mulheres atuantes do mercado de trabalho. As marcas Dudalina, Dudalina Feminina, Individual e Base compõe o mix de produtos vendidos pela empresa.

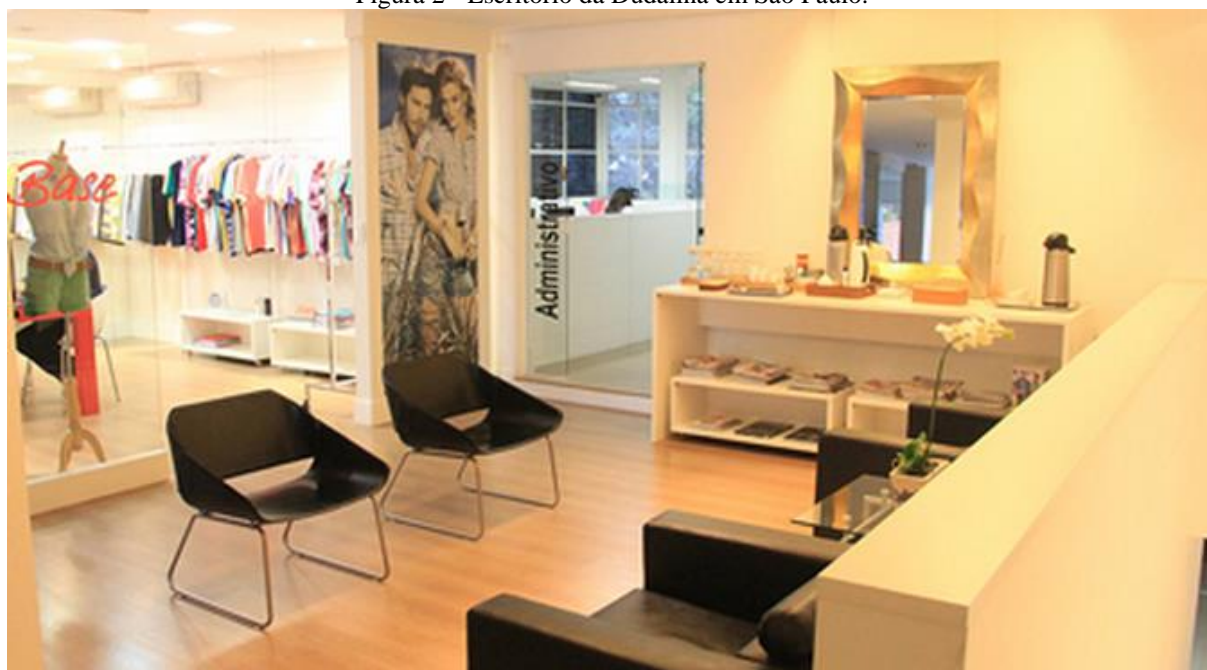
²¹ Onde atualmente se encontra a matriz da empresa.

²² Quatro em Santa Catarina e uma no Paraná.

Sua história no varejo é recente e iniciada em 2006 com o lançamento de sua loja conceito que reunia as marcas Base, Individual e Dudalina. Em 2008, a empresa alcança a marca de 50 milhões de camisas produzidas, fruto de investimentos em qualidade e imagem de marca da Dudalina, referência em moda. A Dudalina Feminina é criada somente em 2010, devido a fortes demandas de mulheres do mercado de trabalho. As camisas femininas de imediato tiveram alta receptividade no mercado e logo em 2011, 30 novas lojas (próprias e franquias) foram inauguradas impulsionadas pelas marcas Dudalina e Dudalina Feminina.

A cidade de São Paulo desde a década de 1980 contou com a presença da empresa quando foi inaugurado o escritório da Dudalina na cidade. Em 2009, uma nova estrutura foi inaugurada para atender clientes e imprensa de forma mais adequada ao posicionamento da marca. Mas o melhor ainda estava por vir: em 2010 a Dudalina inaugurou sua loja conceito em São Paulo, fortalecendo sua imagem e conceito em qualidade.

Figura 2 - Escritório da Dudalina em São Paulo.



Fonte: Website oficial da empresa.

Em 2012, visando expansão de mercado e consolidação da marca, a empresa inaugura sua primeira sede comercial fora do território nacional: inaugurando o showroom em Milão, um dos principais centros da moda internacional. O espaço da empresa se encontra em uma região muito privilegiada: cerca de 1 km da famosa Galleria Vittorio Emanuele II e da Duomo de Milão, região onde muitas marcas de luxo da moda se estabelecem como os showrooms da Gucci, Chanel e Louis Vuitton. Este caso em particular, objetivo deste trabalho de pesquisa,

será aprofundado mais adiante.

No final do ano de 2013 a empresa inaugurou mais um ponto de venda internacional, dessa vez na região da América Central: Panamá. O empreendimento é localizado em um shopping do centro da capital panamenha e é sob a forma de franquia, a primeira fora do país.

Além dos pontos de vendas fixos na Itália e Panamá, a Dudalina também exporta seus produtos para Paraguai, Uruguai, Bolívia, Chile, Colômbia, El Salvador, Nicarágua, Suíça, Angola, Zimbábue e Tunísia. Assunto que será tratado de forma mais aprofundada mais adiante.

No final do ano de 2013 foi anunciada a venda²³ da empresa para fundos de investimentos americanos. As companhias globais de “private equity”, Advent International e Warburg Pincus pagaram cerca de R\$ 650 milhões por 72,2% do capital da Dudalina. A outra parte das ações, 27,8%, continua com cinco dos 14 sócios, filhos do casal Adelina e Rodolfo. Sônia Hess, atual presidente, continuará com a presidência da empresa por um período de 3 a 5 anos para manter e transferir a cultura da Dudalina aos novos sócios. Uma das principais razões pela venda da empresa é a oportunidade de expandir a marca mais rapidamente, visto que os novos controladores possuem capital e pretendem investir em marketing e expansão nacional e internacional, o que muito condiz com a estratégia da marca.

A Dudalina, como uma empresa socialmente responsável, sempre procurou intensificar suas ações sociais. Em 2006, a empresa tornou-se signatária do Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas em favor dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e contra a corrupção. A Dudalina vem, durante todos esses anos, realizando e adotando ações sociais e de sustentabilidade. As ações são das mais variadas: inclusão digital, Programa Educacional de Resistência às drogas e violência, Pastoral da Criança, parcerias com institutos famosos como Instituto Ayrton Senna e Instituto Guga Kuerten, entre outras. Outras ações sociais também têm como objetivo a geração de renda, através da doação de matéria prima e capacitação na técnica patchwork.

4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA DUDALINA PARA A ITÁLIA

A Dudalina iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2010, via exportações de seus produtos. Seguindo a tendência de muitas outras marcas brasileiras de moda, como a Osklen, H Stern ou Arezzo, a principal motivação para levar o nome da

²³ Este trabalho não pretende explorar a venda da Dudalina aos fundos de investimentos americanos, visto que o fato ocorreu recentemente e pouco material há disponível para análises mais aprofundadas.

empresa ao ambiente internacional foi a expansão do mercado, ou seja, a perspectiva do aumento das vendas. Além disso, outra razão importante para o início do processo de internacionalização foi a estratégia de posicionamento da marca. Como consequência da alta mobilidade dos consumidores, a presença de uma marca em múltiplos países aumenta sua visibilidade, seu valor agregado e assegura sua confiabilidade.

Hoje a empresa exporta para mais de 10 países. São eles: Paraguai, Uruguai, Bolívia, Chile, Colômbia, El Salvador, Nicarágua, Suíça, Angola, Zimbábue e Tunísia. Estas exportações se devem mais à demanda local pelos produtos da Dudalina, do que de fato uma iniciativa da empresa pela exploração do mercado estrangeiro. Felizmente, o consumidor final que demanda pelos produtos da Dudalina nestes países, possui o perfil desejado pela empresa. As exportações da marca hoje já representam 5% do faturamento total da Dudalina.

A forte presença internacional que a Dudalina vem construindo ao longo dessa década é baseada em estratégias comerciais e de vendas. A produção de seus produtos continua substancialmente em território brasileiro, com suas cinco unidades fabris distribuídas pelo sul do país. O design de produto, o desenvolvimento da coleção de suas peças e políticas de marketing são padronizadas em nível global e definidas em sua matriz em Blumenau - SC.

No final do ano de 2013, foi inaugurada primeira franquia da Dudalina fora do território brasileiro: na Cidade do Panamá. O empreendimento, localizado em um shopping do centro da capital, é apoiado pelo Texbrasil: Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) em parceria com a Apex-Brasil. Esta nova iniciativa de internacionalização se deve, principalmente, pela expectativa de crescimento econômico do Panamá, que nos últimos anos foi um dos mais altos da América Latina (crescimento de 10,7% do PIB em 2012 segundo os dados do Banco Mundial). Outra razão para o sucesso do empreendimento foi a utilização correta das redes de contato e parceiros na região. Conforme sugere a Escola Nórdica e sua aplicação na internacionalização do setor de moda, as decisões da empresa são influenciadas pelo relacionamento com parceiros locais, o que diminui a incerteza e a percepção de dificuldades.

Nosso objetivo no momento é a consolidação da marca no exterior, tendo em vista grandes oportunidades que vem surgindo pela frente. Na Cidade do Panamá encontramos o parceiro correto para obter grandes resultados. (THIAGO RAITEZ apud APEX-BRASIL, 2013)

A internacionalização da moda brasileira pode se dar de duas maneiras: estilo

Havaianas e estilo H. Stern. Seguindo o estilo Havaianas, Osklen e Chilli Beans, a moda é vendida pela “brasilidade”, pelo exótico da mercadoria. As empresas apostam em matérias-primas locais e no design e marketing tropical. Já o estilo H. Stern, Arezzo e Dudalina, a estratégia adotada é a moda mais tradicional e clássica, apostando em matérias-primas de luxo e estratégias de marketing globalizadas. Como por exemplo, a utilização de atrizes de Hollywood nas campanhas publicitárias da H. Stern.

O caso de expansão internacional da Dudalina para Itália segue conforme literatura de internacionalização de empresas, marketing internacional e teorias do comportamento das empresas no setor de moda. As escolhas pelo país, pela cidade e pela forma de entrada não foram acidentais.

Como dito anteriormente, a Itália exerce um papel central no mercado de moda internacional. O país concentra uma forte indústria de design, estilistas, fábricas e “fashion weeks” ditadoras de tendências. Todo este ambiente criativo e altamente competitivo transforma a Itália em um atrativo para grandes marcas de moda, onde estas podem usufruir das redes de contato, know-how e conhecimento concentrado no país. As empresas de moda que decidem se instalar na Itália conseguem então se fortalecer, adquirindo maiores vantagens competitivas para, assim, conquistar uma maior fatia do mercado. A concorrência empresarial, então, e a Itália como grande centro da moda desempenham fortes razões para a escolha do país, o que também serve como apelo de marketing da empresa.

Milão é a capital da moda mundial e a camisaria italiana é sinônima de qualidade e design. A entrada de uma marca brasileira nesse polo é a forma mais correta de entender o mercado e de buscar posicionamento no mercado mundial. (DUDALINA, 2014)

Milão é a capital da moda na Itália. Sedia a semana de moda mais importante do país e está entre as maiores “fashion weeks” do mundo. Organizada pela “Camara Nazionale della Moda Italiana”, associação sem fins lucrativos que visa coordenar e promover o desenvolvimento da indústria italiana de moda, além de proteger e fortalecer a imagem do “Made in Italy”, o evento reúne 48 coleções de estilistas e grandes empresas de moda, entre elas Gucci, Armani, Roberto Cavalli, Dolce and Gabbana, Versace, Prada e outras. Milão é a concretização de um centro de moda. É onde o varejo, a criação e o know-how se encontram. Por esta razão, a cidade possui um aglomerado de muitos showrooms e lojas-conceito de grandes marcas de moda. De acordo com a “Camara Nazionale della Moda Italiana”, existem mais de 750 showrooms espalhados pela cidade de Milão.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa era identificar os determinantes do mercado italiano que atraíram a Dudalina para se estabelecer no exterior. Neste sentido, conclui-se que a maior razão para a escolha da Itália é o país ser considerado um dos grandes centros da moda internacional, não só sob a ótica de geração de tendências e eventos internacionais como também sob a ótica da indústria e produção de vestuário. Além de poder usufruir do know-how e conhecimento concentrado no país, para que se possa compreender melhor o mercado e, assim, buscar posicionamento da marca de forma mais efetiva, o fato da Dudalina estar presente em Milão, juntamente com showrooms de grandes marcas de luxo, faz com que a empresa agregue valor ao seu produto, sua marca e transforme isto em apelo de marketing.

Bovone (2006) utiliza o termo de “quartiere alla moda” (bairro fashion) para indicar uma área recém-valorizada onde toda a “filière” (cadeia) de produção de economia simbólica está simultaneamente presente: produção, significado, o consumo. Nessas áreas, as pessoas criativas são atraídas pela presença de pessoas inovadoras e criativas e artesãos, para extrair e reforçar a atmosfera criativa: a interação entre artesanato, know-how, criatividade, conhecimento tácito e compartilhado, a estética local e assim por diante (Bovone 2006). (BORRIONE ET AL, 2012, p. 20)

O showroom se consolida como forte tendência para o estabelecimento de uma marca de moda. Colocando em termos da literatura de internacionalização de empresa, o showroom entraria na categoria de expansão via estabelecimento de sede comercial. Como visto, as empresas optam por este tipo de internacionalização visando o maior controle e supervisão sobre as vendas de seus produtos (PHATAK et al., 2008). Geralmente, este tipo de investimento é feito em grandes mercados, porque o volume das vendas deve justificar os custos envolvidos no estabelecimento do próprio estabelecimento.

No caso da Dudalina, a Itália em si como grande mercado consumidor de moda justifica o investimento feito pela empresa: durante o período 2009 e 2012 a Itália importou mais de US\$ 30 bilhões em artigos de vestuário (UN Comtrade, 2014). Neste sentido, a Itália também serve como porta de entrada e vitrine dos produtos da Dudalina para toda União Europeia. ‘Nossa estreia acontece visando à expansão no mercado comum europeu’ (SONIA HESS apud MANGABEIRA, 2012). Como visto, na Europa se encontram os maiores consumidores de moda: França, Reino Unido, Alemanha. Ou seja, a opção da Dudalina por se inserir na Itália automaticamente é uma decisão por se inserir no mercado comum europeu. Um dos recursos da União Europeia é a união aduaneira, que proporciona o livre mercado

entre os países membros. Assim, a União adota conjuntamente uma tarifa externa comum²⁴. No caso deste trabalho, na categoria “62: Artigos de vestuário, acessórios, não tricotados ou crochê”, a tarifa externa comum para importações de países não membros, varia entre 6,3% e 12% (DEPARTMENT OF COMMERCE – UNITED STATES OF AMERICA, 2012). Sendo assim, o investimento no estabelecimento do showroom é compensado pelas perspectivas de vendas, tanto italianas como para possíveis turistas europeus, graças a livre circulação de pessoas e mercadorias. Isto também é um reflexo da empresa em buscar o mercado estrangeiro como forma de estar menos dependente do mercado brasileiro.

Dessa forma, outro determinante do mercado italiano que atraiu a Dudalina para se estabelecer no exterior são as perspectivas de venda. A Itália em si já é considerada um país com forte demanda por produtos de vestuário, onde a indústria da moda também é movida pelo consumo nacional. Como visto, apesar do ano de 2012 não ter correspondido às expectativas dos investidores do setor, nos anos anteriores de 2010 e 2011 a indústria da moda demonstrou um crescimento de mais de 10%, o que em muito influenciou na decisão da Dudalina. Além disso, por estar inserida no mercado comum europeu, a perspectiva de vendas é ainda maior visto a livre circulação de pessoas e mercadorias no velho continente.

A decisão da Dudalina pela internacionalização na Itália também está inserida em um contexto de redes de contato, assim como o caso da franquia da empresa no Panamá. O ponto de venda e as atividades promocionais da Dudalina em Milão são de responsabilidade da própria empresa conjuntamente com o parceiro italiano, sendo a política de marketing padronizada em todas as regiões, seguindo premissas impostas pela matriz brasileira. O relacionamento com o italiano Gianni Asnaghi foi essencial para o sucesso do empreendimento. O parceiro é também fornecedor de gravatas para a linha masculina da Dudalina há anos. Segundo Guercini e Runfola (2009), as relações empresariais com fornecedores, distribuidores e outros atores do setor são fontes de competitividade no processo de internacionalização, além de ser uma vantagem difícil de ser reproduzida por concorrentes.

A rede de contatos onde a empresa está inserida pode ser um fator determinante que permite e promove o desenvolvimento da expansão internacional. Percebe-se que um dos mais fortes determinantes internos da Dudalina para a escolha do país italiano, além de sua rede de contatos, é o conhecimento prévio do mercado, através da parceria com o fornecedor Gianni Asnaghi, o que reduz as incertezas do empreendimento.

²⁴ EU Common External Tariff (CET).

Neste sentido, a parceria com o fornecedor italiano teve mais influência na decisão da empresa do que experiências internacionais anteriores da Dudalina. O showroom em Milão foi o primeiro estabelecimento da empresa fora do território nacional. Antes disso, a internacionalização da Dudalina se dava exclusivamente via exportações. Nota-se que, de fato, o contato com um nacional italiano fez com que diminuíssem as percepções de incertezas, não somente sobre o mercado, como também sobre a própria capacidade da empresa em iniciar sua expansão internacional com altos comprometimentos financeiros.

Outro objetivo desta pesquisa era identificar os determinantes internos da Dudalina que a influenciaram na decisão pela internacionalização a Milão. A principal influência interna da empresa foi sua rede de contato. Isto em muito é explicado pela corrente de “Networks” da Escola Nórdica, posterior ao desenvolvimento do Modelo de Uppsala. Esta perspectiva advoga que o processo de internacionalização ocorre em meio a uma rede de “negócios e contatos dentro das diversas indústrias, estabelecidas muitas vezes em cadeias de suprimento ou para criação de valor para os consumidores” (DIB, 2008, p. 60). Assim, ao buscar a internacionalização, a empresa se relacionará com redes de contato no exterior, o que influenciará na continuidade deste processo. Guercini e Runfola (2009) afirmam que esta teoria também se aplica no setor de moda. De acordo com as autoras, a percepção de distância cultural de uma empresa diminui quando ela possui fortes ligações com outros atores do mercado, como por exemplo, fornecedores.

A inauguração do showroom da Dudalina em Milão só ocorreu em outubro de 2012, mas desde 2010 a empresa já vinha buscando aumentar suas vendas no exterior. As exportações, que hoje ocorrem para mais de 10 países, também foram decisivas para o estabelecimento comercial da empresa na Itália, visto a experiência e conhecimento adquirido por outra forma de entrada internacional que a empresa vinha utilizando. Sobre isso, o Modelo de Uppsala explica que a internacionalização de uma empresa é um processo gradual de aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros, promovendo um consequente aumento de comprometimento. Apesar do caso da Itália não ser conforme o Modelo, visto que o processo não se deu de forma gradual naquele país, as experiências internacionais anteriores serviram como forma de construção de conhecimento e experiência. Como esclarecido pelo Modelo de Uppsala, o processo estimula as organizações a estarem presentes em um número cada vez maior de mercados.

Por fim, outro determinante interno da Dudalina pela decisão do estabelecimento do showroom na Itália foi a sua estratégia de posicionamento. Desde a sua fundação, a empresa procura ofertar produtos de alta qualidade e inovadores em design. Buscando se consolidar no

mercado como uma marca de alto valor agregado e de luxo, a internacionalização, principalmente para um centro da moda internacional, auxiliaria a Dudalina neste processo.

O espaço da empresa se encontra em uma região muito privilegiada: cerca de 1 km da famosa Galleria Vittorio Emanuele II e da Duomo de Milão, região onde muitas marcas de luxo da moda se estabelecem como os showrooms da Gucci, Chanel e Louis Vuitton. Neste sentido, percebe-se que a principal razão pela escolha do local do showroom foi a proximidade com seu público alvo. Visto que sua sede comercial em Milão lida com todo o processo de venda e promoção da marca no mercado estrangeiro, a empresa pode avaliar o mercado *in loco*, sugerir mudanças e prever tendências mais facilmente.

O showroom também deve ser justificado pelas teorias de moda. Como dito anteriormente, feiras e eventos de moda duram apenas alguns dias, enquanto os showrooms são capazes de manter uma coleção por meses. Assim como a Dudalina, outras importantes marcas também estabeleceram seus showrooms em Milão como Giorgio Armani, Louis Vuitton, Calvin Klein, Prada, entre muitas outras (CAMARA NAZIONALE DELLA MODA ITALIANA, 2014). A decisão da Dudalina pelo showroom, então, é consequência do nicho de mercado onde a empresa está inserida: produtos de luxo intermediário²⁵, destinados à classe média alta italiana. O showroom da Dudalina, estabelecido em uma loja multimarca de alto padrão Spazio Daqua – sob a forma de “shop in shop”, faz com que a empresa esteja no mesmo patamar das outras grandes marcas de moda. Adotando a mesma estratégia de distribuição das marcas de luxo, a empresa agrega valor ao seu modelo de negócio, seus produtos e utiliza isto como apelo de marketing, no mercado nacional e internacional.

²⁵ O luxo intermediário pertence à classe média alta. Com alto poder aquisitivo, deve mais sua vinculação à nova burguesia, ao seu sucesso profissional do que à herança de uma história social. Essa classe se entrega a um frenesi de consumo, selecionando, ao mesmo tempo, objetos novos, difundidos na mídia, de etiqueta, códigos de reconhecimento das classes recentemente enriquecidas. (ALLÉRÈS, 2006).

Figura 3 - Showroom da Dudalina em Milão.



Fonte: Facebook oficial da Dudalina Feminina.

Devido ao nicho de mercado que a Dudalina está inserida, a escolha pelo showroom também se deve pela necessidade da empresa em controlar os ativos intangíveis do ponto de venda, da marca e do know-how. O segmento do luxo, ou neste caso luxo-intermediário, exige que a empresa esteja em constante contato com o cliente final, a fim de analisar tendências e preferências do consumidor mais facilmente, para que assim possa adotar estratégias de marketing e de resposta de forma mais ágil. O segmento não permite que a Dudalina renuncie ao seu dever de controle sobre a marca e sobre o estabelecimento, principalmente em um mercado tão competitivo e exigente como o italiano.

Outro objetivo desta pesquisa era identificar analisar a forma de entrada escolhida pela Dudalina para se inserir no mercado italiano, segundo teorias de internacionalização de empresas. Devido à necessidade da empresa de controlar seus ativos intangíveis, algumas formas de entrada no mercado estrangeiro estariam descartadas. A maneira de entrada via exportações não permitiria que a Dudalina tivesse contato direto com seu público alvo, o que não condiz com a estratégia de marketing e nicho de mercado. Já sob a forma de licenciamento ou franquia, a empresa autorizaria o licenciado ou franqueado a utilizar seus ativos intangíveis, o que inclui seu direito da marca. Por se tratar de um mercado exigente como o italiano, a Dudalina não poderia se dar ao luxo da possibilidade destes cometerem

erros. Já a forma de Joint Venture estaria descartada porque este modelo é caracterizado quando existe uma cooperação entre empresas situadas em dois ou mais países e dividem o direito de propriedade de outra empresa estabelecida em conjunto para a produção e/ou distribuição de bens e serviços. Este não é o caso, pois nenhuma empresa foi criada entre a Dudalina e o parceiro italiano.

Assim, a forma de entrada no mercado italiano escolhida pela Dudalina foi sob os princípios de Alianças Estratégicas, em conjunto com o italiano Gianni Asnaghi.

Alianças Estratégicas é um arranjo colaborativo que uma empresa faz com competidores, fornecedores, clientes, distribuidores ou empresas no mesmo ou em diferentes setores para se desenvolver, produzir, distribuir ou comercializar produtos ou serviços. (...) Assim, comparado com Joint Ventures, uma Aliança Estratégia Internacional é uma associação entre empresas sem que uma terceira seja formada. (PHATAK et al., 2008, p. 228-229)

Isto se deve, principalmente, pelo conhecimento prévio que o fornecedor italiano possui sobre o mercado de moda na Itália. Gianni Asnaghi é proprietário do Spazio Daqua, onde a Dudalina possui seu ponto de venda sob a forma de “shop in shop”. O parceiro, além de ser nacional do país, atua no mercado de moda há anos. Esta segurança no conhecimento prévio do mercado através do parceiro diminui as percepções de incertezas, o que faz com que a empresa se comprometa com altos investimentos financeiros que esta forma de entrada exige.

Uma das dificuldades apresentadas por Tesfom e Lutz (2006) sobre o processo de internacionalização de empresas em países em desenvolvimento é a adequação do produto e imagem de marca ao mercado de destino. No caso da Dudalina, percebe-se que estas não foram seus maiores obstáculos. Desde o início da sua fundação, a empresa buscou oferecer produtos de alta qualidade e inovadores em design, o que condiz com a concorrência dos produtos italianos e europeus e com o mercado exigente da Itália. Nota-se na imagem abaixo o cuidado com o acabamento da peça, o detalhe em renda, o plissado da camisa e, o mais importante, a logo da Dudalina que, devido a todos os esforços da empresa, agregam valor à peça.

Figura 4 - Produto diferenciado da Dudalina.



Fonte: Facebook oficial da Dudalina Feminina.

Sendo assim, a empresa não precisou adaptar seus produtos para se inserir no mercado estrangeiro. A Dudalina trabalha com quatro coleções por ano, mais de 350 modelos em cada coleção e 100% de suas exportações são feitas por vias aéreas. Isto se deve, principalmente, às mudanças ocorridas no mercado de moda: alta velocidade do ciclo de vida do produto, menores riscos com alterações de tendências e preferências dos consumidores. O fornecimento de novas peças mais frequentemente garante que os consumidores voltem às lojas regularmente, alimentando o giro da produção.

Outra dificuldade apontada por Tesfom e Lutz (2006) é sobre a percepção do “Made in”. Visto que o “Made in Brazil” não exerce influência nem tradição no mercado de luxo internacional, a Dudalina optou por seguir conforme as teorias de Bilkey e Nes (1982):

adotando uma política de marketing sólida. Neste ano de 2014, as atividades promocionais da empresa contam com a participação do modelo alemão Lars Burmeister e a top brasileira Bárbara Fialho. Ambos já fizeram parte de campanhas publicitárias de grandes marcas e de estilistas consagrados como Dior, Givenchy, John Galliano, Missoni e Alexander McQueen. E, atualmente, a modelo brasileira é uma das “Angels” da marca americana Victoria’s Secret. Esta política de marketing adotada pela empresa consolida a imagem da marca da Dudalina, não apenas no Brasil, como no mercado internacional, visto que o gosto pelo luxo é globalizado.

Figura 5 - Campanha publicitária da Dudalina com modelos internacionais.



Fonte: Blog oficial da Dudalina Feminina.

Para difundir sua internacionalização, a empresa contratou uma imponente agência de comunicação: A Independent Ideas, detentora de contas como Diesel, Gucci, Fiat 500 e Ferrari. No dia 03 de abril de 2014, a Dudalina organizou um evento em seu showroom em Milão para apresentar a coleção primavera/verão europeu: linha Viena. A festa repercutiu na imprensa italiana, incluindo na conceituada revista de moda Elle. A apresentadora Lorena

D'Asburgo do Magazine UNO, da RAI TV, vestiu uma camisa da marca para apresentar seu programa. Outras blogueiras de moda também repercutiram o evento, o que atinge de forma mais precisa o público alvo da Dudalina, não só na Itália como em todo mundo. Visto a transformação da indústria de moda, os principais ditadores de tendências atualmente são, além das coleções das luxuosas marcas, os blogs e mídias sociais que alcançam mais facilmente o consumidor final.

A Dudalina faz parte do Texbrasil²⁶: Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (Abit) em parceria com a Apex-Brasil. Criado em 2009, o Programa tem como objetivo preparar as empresas das indústrias têxtil e de confecção interessadas em comercializar seus produtos em outros países. Tanto para a abertura do showroom em Milão quanto da franquía da empresa na Cidade do Panamá, a Dudalina pôde contar com o apoio da instituição brasileira, o que diminuiu ainda mais as percepções de dificuldades, incertezas e riscos. O Programa oferece serviços como pesquisas de mercado, organizações de missões internacionais, capacitações, entre outros.

Além do apoio da instituição brasileira, o fato da Dudalina ser fundada no Brasil também influenciou no processo de internacionalização para a Itália. Contando com uma presença significativa de uma ampla comunidade de origem italiana no Brasil, as relações entre os países tendem a se estreitar. Como explicado, Brasil e Itália possuem uma forte ligação comercial, político e cultural. Segundo o Modelo de Uppsala, isto faz com que a distância psíquica entre os dois países seja diluída e as percepções de incertezas da empresa sejam reduzidas.

O quadro abaixo pretende apresentar de forma visual os determinantes da internacionalização da Dudalina para a Itália. Dessa forma, tem-se os determinantes do mercado italiano que atraíram a Dudalina para iniciar seu processo de internacionalização com altos comprometimentos financeiros; determinantes internos da empresa que influenciaram no processo; determinantes para a escolha da forma de entrada: Aliança Estratégia mediante estabelecimento do showroom.

²⁶ Infelizmente, devido a questões de sigilo empresarial, esta pesquisa não teve acesso a qual tipo de apoio institucional a Dudalina obteve com o Texbrasil.

Quadro 2 - Quadro resumo dos determinantes da Dudalina para sua internacionalização em Milão.

Determinantes do mercado italiano	Determinantes internos da Dudalina	Determinantes da escolha pela Forma de Entrada
O fato de a Itália ser um centro da moda mundial funciona como apelo de marketing para a Dudalina em suas campanhas publicitárias.	Estratégia empresarial: expansão de mercado e aumento das exportações.	Necessidade da empresa da proximidade com o público alvo, devido o nicho de mercado.
Por ser um centro da moda mundial, a Itália é uma fonte de vantagens competitivas.	Estratégia de posicionamento da marca: a presença de uma marca em múltiplos países aumenta sua visibilidade e seu valor agregado.	Estratégia de distribuição como outras grandes marcas de luxo internacionais, que também se encontram em Milão.
Forte demanda do mercado: entre 2009 e 2012 importações italianas em moda passaram de US\$ 30 bilhões.	Rede de contatos da empresa: fornecedor italiano.	Necessidade de controle sobre ativos intangíveis: imagem de marca e atividades promocionais.
Forte crescimento do mercado: entre 2010 e 2011 a indústria cresceu a uma taxa de 10%.	Conhecimento adquirido com experiências internacionais prévias: exportações para mais de 10 países.	Utilização do conhecimento prévio do mercado através do parceiro.
Itália como Estado membro do Mercado Comum Europeu: não apenas como perspectiva de vendas, como também condiz com a estratégia internacional da empresa.	Apoio à internacionalização através do Texbrasil.	
	Proximidade cultural Brasil-Itália: redução da distância psíquica.	

Fonte: Elaboração própria.

Assim, como resultado do contato e parceria com o fornecedor italiano Gianni Asnaghi, do nicho de mercado que a Dudalina atua, da necessidade da empresa de supervisionar as atividades do showroom, a forma de entrada comercial que a Dudalina optou para se inserir no mercado italiano foi o tipo de Alianças Estratégicas, segundo a teoria de Phatak et al. (2008). Esta Aliança foi acordada principalmente para comercializar os produtos da Dudalina de forma mais efetiva, visto as vantagens competitivas que ambas as partes possuem: conhecimento do mercado, produto e imagem da marca. Dessa forma, os altos comprometidos financeiros que esta forma de entrada exige são investimentos para a consolidação da marca no exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos determinantes do estabelecimento do showroom da Dudalina em Milão permite tecer algumas considerações finais de caráter conclusivo.

Ao avaliar os determinantes do mercado italiano que atraíram a Dudalina, percebe-se que as teorias da indústria da moda de Borrione et al, (2012) e Guercini e Runfola (2009) ilustram melhor as razões pelas quais a Dudalina decidiu por se estabelecer em Milão. Por ser a capital da moda na Itália e estar presente no principal circuito de “Fashion Weeks” do mundo, a cidade é o onde o varejo, o know-how e a indústria interagem. Assim, empresas que decidem por se estabelecer em Milão, podem usufruir do conhecimento concentrado e transformar em vantagens competitivas. Isto, além de ser demonstrado pelas teorias das autoras supracitadas, é comprovado pelos dados do “Sistema Moda Italia”: mais de 750 showrooms em Milão, principalmente de multinacionais de luxo. Além disso, por ser um ambiente altamente competitivo, um estabelecimento na cidade se torna apelo de marketing nas campanhas da Dudalina, agregam valor à marca e ao produto.

Os demais determinantes do mercado italiano (forte crescimento da indústria e das importações em moda, perspectiva aumento das vendas não só pela demanda nacional como também pela Itália ser parte do Mercado Comum Europeu) são em muito explicados pela teoria de John Dunning em seu Paradigma Eclético, onde afirma que uma das estratégias de internacionalização das empresas é motivada para atender um mercado (“Market seeking”). Neste caso, os maiores atrativos são uma demanda não atendida ou o tamanho do mercado a ser conquistado.

Quando analisados os determinantes internos da Dudalina que influenciaram no seu processo de internacionalização para a Itália, percebe-se que a empresa já possuía uma estratégia estabelecida de expansão de mercado internacional e aumento de suas exportações. Dessa forma, a decisão pelo estabelecimento do showroom foi facilitada. Além disso, pela estratégia de posicionamento da marca no segmento de luxo intermediário, sua presença em múltiplos países aumenta sua visibilidade. Marcas estabelecidas internacionalmente ajudam a constituir a identidade da empresa e desenvolver um relacionamento sólido com seu público alvo, independente do país onde estejam. Uma das consequências deste processo é o fortalecimento da posição estratégica da empresa e o aumento do valor agregado de seus produtos (diferenciação) (CRAIG et al., 1999).

Como visto, a empresa iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2010 e hoje já exporta para mais de 10 países. O conhecimento adquirido através de suas experiências internacionais prévias reduz as incertezas em empreendimentos no exterior. Segundo o Modelo de Uppsala, a internacionalização da empresa é um processo gradual de aquisição, integração e uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros, promovendo um consequente aumento de comprometimento.

Outro fator interno da empresa, e um dos mais importantes, foi sua rede de contatos. O fornecedor italiano Gianni Asnaghi foi fundamental para o sucesso do empreendimento. Através de seu conhecimento prévio do mercado italiano de moda, tanto a decisão pelo estabelecimento como as estratégias mercadológicas no país de destino foram facilitadas. Conforme a perspectiva “Networks” da Escola Nórdica processo de internacionalização ocorre em meio a uma rede de “negócios e contatos dentro das diversas indústrias, estabelecidas muitas vezes em cadeias de suprimento ou para criação de valor para os consumidores” (DIB, 2008, p. 60). Assim, ao buscar a internacionalização, a empresa se relacionará com redes de contato no exterior, o que influenciará na continuidade deste processo. Guercini e Runfola (2009) afirmam que esta teoria também se aplica no setor de moda. De acordo com as autoras, a percepção de distância cultural de uma empresa diminui quando ela possui fortes ligações com outros atores do mercado, como por exemplo, fornecedores.

Segundo Tesfom e Lutz (2006), uma das barreiras à internacionalização em países em desenvolvimento é a ausência de promoção e suporte às exportações no país de origem. Nota-se que este não foi um dos obstáculos enfrentados pela Dudalina. Através do apoio do Texbrasil (Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira, desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit) em parceria com a Apex-Brasil), a instituição brasileira ofereceu suporte ao empreendimento internacional da empresa, o que reduz as barreiras e aumentam o sucesso da internacionalização.

Por fim, o fato de a empresa ser de origem brasileira também facilitou no seu processo de internacionalização. Brasil e Itália possuem fortes relações comerciais, políticas e culturais. A proximidade dos países reduz a distância psíquica e, por consequência, as percepções de incertezas e riscos. Conforme a teoria do Modelo de Uppsala, as empresas normalmente iniciam sua expansão internacional em países culturalmente próximos.

A forma de entrada escolhida pela Dudalina para se inserir no mercado foi sob Alianças Estratégicas, através do estabelecimento do showroom. Dentre as razões para esta decisão, nota-se a necessidade da empresa de estar próximo de seu público alvo. Isto se deve

ao seu nicho de mercado de luxo intermediário, onde a empresa precisa analisar as tendências de mercado e preferências do consumidor final *in loco*. Além disso, através dessa forma de entrada, a empresa possui maior controle sobre suas atividades promocionais. A Dudalina possui um plano de marketing padronizado, seguindo diretrizes de sua matriz no Brasil. Um plano de marketing em nível global só pode se dar a partir do total controle das operações (FISCHER, 2006).

O estabelecimento do showroom em Milão exigiu um grande investimento financeiro. Normalmente, as empresas se comprometem com grandes investimentos no mercado internacional quando possuem percepções de certezas e sucesso. Como visto, isto só pode ser possível graças ao contato com o fornecedor italiano. A rede de contatos, então, também foi decisiva para a escolha da forma de entrada. Além disso, o showroom foi escolhido por se assemelhar à forma de entrada de grandes multinacionais de luxo como Prada, Gucci e Louis Vuitton. A mesma estratégia de distribuição faz com que a Dudalina esteja no mesmo patamar dos atores que atuam no mercado tão competitivo como o de Milão.

A forte presença internacional que a Dudalina vem construindo ao longo dessa década é baseada em estratégias comerciais e de vendas. A produção de seus produtos continua substancialmente em território brasileiro, com suas cinco unidades fabris distribuídas pelo sul do país. O design de produto, o desenvolvimento da coleção de suas peças e políticas de marketing são padronizadas em nível global e definidas em sua matriz em Blumenau - SC. Apesar da influência do parceiro italiano, em Milão não é diferente. Atualmente, o produto vendido no mercado italiano é o mesmo que o vendido no Brasil. As campanhas publicitárias e atividades de marketing vistas na Itália são padronizadas e definidas em Blumenau.

Contudo, de acordo com Phatak et al. (2008), com o decorrer do tempo, é possível que o showroom da Dudalina em Milão se torne muito mais independente, avaliando o mercado, sugerindo mudanças no produto e analisando a efetividade dos métodos de promoção da empresa, suas relações públicas e avaliando a percepção do mercado consumidor estrangeiro com relação à Dudalina. Enquanto isso não ocorre, o estabelecimento da empresa em Milão não passa de um simples ponto de venda no mercado comum europeu e uma forma de apelo de marketing.

As teorias de internacionalização de empresas, formas de entrada no mercado estrangeiro, marketing internacional, barreiras à internacionalização e teorias sobre o setor de moda em muito explicam o processo de internacionalização da Dudalina em Milão, Itália.

REFERÊNCIAS

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo...** estratégias de marketing. 2 ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

APEX-BRASIL. Dudalina abre loja no Panamá com apoio do Texbrasil. 25 nov. 2013. Disponível em: < <http://www2.apexbrasil.com.br/aproximar-compradores/noticias/dudalina-abre-loja-no-panama-com-apoio-do-texbrasil>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

AMBASCIATA D'ITALIA A BRASILIA. Disponível em: <http://www.ambbrasil.esteri.it/Ambasciata_Brasilia>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BENETTI, E. Bastidores da venda da Dudalina, um dos maiores negócios da história do setor têxtil do país. **Diário Catarinense**. 15 dez. 2013. Disponível em: <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2013/12/bastidores-da-venda-da-dudalina-um-dos-maiores-negocios-da-historia-do-setor-textil-do-pais-4365697.html>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

BERTRAND, Hélène; CHAUVEL, Marie A.; SILVA, Renata C. M. da. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, vol. 26, nº 76, pp. 43-62, jan-abr 2010.

BEZERRA, P. Dudalina é vendida para fundos de investimentos americanos. **Exame**. 13 dez. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/dudalina-pode-ser-vendida-para-fundos-de-investimentos>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

BHAGAT, Rabi S.; KASHLAK, Roger J.; PHATAK, Arvind V. **International management: Managing in a diverse and dynamic global environment**. 2.ed. New York: McGraw-Hill, 2008. Cap. 6.

BORRIONE, Paola; D'OVIDIO, Marianna; LAVANGA, Mariangela; PRATT, Andy. International change and technological evolution in the fashion industry. In: **Essays and Research: International Biennial of Culture and Environmental Heritage**, pp. 359-376, Florença, 2012.

BRITISH FASHION COUNCIL. Disponível em: < <http://www.britishfashioncouncil.com/>>. Acesso em: 22 fev. 2014

CRAIG, C. Samuel; DOUGLAS, Susan P.; NIJSSEN, Edwin J. Integrating branding strategy across markets: building international brand architecture. **Journal of International Marketing**, vol. 9, nº 2, pp. 97-114, ago 1999.

CAMARA NAZIONALE DELLA MODA ITALIANA. Disponível em: < <http://www.cameramoda.it/en/>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

CIA WORLD FACTBOOK. Italy. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>>. Acesso em: 28 mai. 2014

DEPARTMENT OF COMMERCE – UNITED STATES OF AMERICA. Market Reports/Tariffs - Textiles, Apparel, Footwear and Travel Goods - European Union. Disponível em: < <http://web.ita.doc.gov/tacgi/OverSeasNew.nsf/alldata/Italy#Tariffs>>. Acesso em: 31 mai. 2014.

DUDALINA – Amor à camisa e às pessoas. Disponível em < www.dudalina.com.br >. Acesso em: Novembro de 2013.

EMBAIXADA DO BRASIL EM ROMA. Disponível em: <http://roma.itamaraty.gov.br/pt-br/comercio_bilateral.xml>. Acesso em: 20 mar. 2014.

EUROSTAT. Your key to European statistics. Disponível em: < <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

FISHER, Bruno B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**, vol. 9, nº 3, 2006.

FRAGA, N. Dudalina vai vender camisas na América Central. **Estadão**, 25 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,dudalina-vai-vender-camisas-na-america-central,1100275,0.htm>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

FRANCO, Chiara; MARZETTI, Giuseppe V.; RENTOCCHINI, Francesco. **Why do firms invest abroad?** An analysis of the motives underlying foreign direct investments. Trabalho acadêmico – Università Degli Studi di Trento, Trento, 2008.

GRAIL RESEARCH. **The Global Fashion Industry** – Growth in Emerging Markets. Set 2009.

GUERCINI, Simone; RUNFOLA, Andrea. Business networks and retail internationalization: a case analysis in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, vol. 39, nº 6, pp. 908-916, ago-set 2010.

GUMUCHIAN, M. Fashion sector seeks aid as crisis bites. **Reuters**, Milão, 19 fev. 2009. Disponível em: < <http://www.reuters.com/article/2009/02/19/us-fashion-idUSTRE51I40220090219>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA. Disponível em: <<http://www.istat.it/>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, vol. 8, nº 1, pp. 23-32, 1977.

LUTZ, Clemens; TEFOM, Goitom. Classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. **International Journal of Emerging Markets**, vol. 1, nº 3, pp. 262-281, 2006.

MANGABEIRA, F. Dudalina abre espaço em Milão e quer crescer na Europa. **Exame**. 10 set. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/dudalina-abre-espaco-em-milao-e-quer-crescer-na-europa>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

MERCEDES-BENZ FASHION WEEK. Disponível em: < <http://mbfashionweek.com/new-york>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

MILAN FASHION WEEK. Disponível em: <milanfashionweek.com>. Acesso em: 14 mai. 2014.

MODE À PARIS. Disponível em: <http://www.modeaparis.com>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

OECD iLABRARY. Country statistical profile: Italy. Disponível em: < http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-italy_20752288-table-ita>. Acesso em: 12 mar. 2014.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, vol. 19, nº 3, pp. 153-161, 2001.

PINTO, Germana C. R. **Internacionalização de empresas brasileiras**: um estudo de caso sobre a empresa Chilli Beans. Monografia (Graduação em Relações Internacionais). – Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte, 2010.

PORTER, Michael E. Competition in Global Industries. **Harvard Business School Press**, Boston, 1986.

SISTEMA CONSULAR INTEGRADO. **Ministério das Relações Exteriores**. Disponível em: <http://dai-mre.serpro.gov.br/pesquisa_ato_bil>. Acesso em: 30 mar. 2014.

SISTEMA MODA ITALIA. Disponível em: < <http://www.sistemamodaitalia.com/Prj/Hom.asp>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SISTEMA MODA ITALIA. **The Italian textile-fashion industry in 2012**. Milão, 2013. Relatório sobre a indústria italiana têxtil e de moda via CASIRAGHI, Francesca. **ITALIAN FASHION INDUSTRY** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <carolinargoulart@gmail.com> em 18 mar. 2014.

SQUIRES, N. Italy's fashion industry seeks financial help from government. **The Telegraph**, Roma, 26 fev. 2009. Disponível em: <<http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG4841418/Italys-fashion-industry-seeks-financial-help-from-government.html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

TAVOLETTI, Ernesto. **The internationalization process of Italian fashion firms**: the governance role of the founding team. Università degli Studi di Macerata - Dipartimento di Studi sullo Sviluppo Economico, Macerata, jul. 2010.

TEXBRASIL. Disponível em: < <http://www.texbrasil.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2014.

TEXBRASIL. Dudalina conquista imprensa e blogueiras italianas. 10 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/NoticiaImprDet.aspx?NoticiaDetId=18379&NoticiaId=1397&tela=N>>. Acesso em: 25 maio 2014.

UN COMTRADE DATABASE. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

VERNON, Raymond. Investimento externo e comércio internacional no ciclo do produto. In: SAVASINI, José A. A.; MALAN, Pedro S.; BAER, Werner (Orgs.). **Economia internacional**. São Paulo: Saraiva, 1979, p. 89-107. (Série ANPEC de leituras de economia).

WORLD BANK. Country: Italy. Disponível em: < <http://data.worldbank.org/country/italy>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. O que levou a empresa a entrar nesse mercado?
2. Quais foram os motivos que a levaram a escolher essa forma de entrada?
3. Como é feita a logística até o ponto de venda final?
4. O ponto de venda final é de responsabilidade da Dudalina? Há sócios específicos para esse mercado?
5. Como é feito o marketing no país estrangeiro?
6. Para quais países o produto é exportado?
7. A Dudalina teve que adaptar seu produto?
8. Porcentagem do faturamento com exportação do produto.