

ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL E PRODUTOS DE VESTUÁRIO MADE IN BAHIA

RESUMO

O presente estudo busca avaliar a gestão de marca e as estratégias de marketing adotadas pelas pequenas e médias empresas do setor de vestuário da Bahia. Através de uma pesquisa descritiva buscou-se identificar e caracterizar o grupo selecionado buscando de forma secundária acompanhar possíveis relações entre as variáveis. Para a identificação do público-alvo desta pesquisa utilizou-se o Cadastro de Exportadores da Bahia (CADEX), com dados do ano de 2005, fornecido pelo Promo (2006), que identifica as empresas exportadoras do Estado. Os resultados encontrados apontam que o processo de internacionalização nas empresas da Bahia ainda está sendo iniciado, e que as atuais estratégias e gestão de marca apresentam falhas. O estudo também evidencia qual estratégia tem dado melhores resultados para estas empresas, apontando assim que as empresas analisadas, cujo início das exportações se baseia na crença de possuírem vantagem competitiva, esbarram na falta de conhecimento inicial adequado sobre exportações. Como conclusão, é apontado que para obter melhores resultados no seu processo de internacionalização as estratégias de marketing devem ser ajustadas e alinhadas com o processo de gestão de marca.

ABSTRACT

The present paper searches to evaluate the branding equity process and the marketing strategies used by the small and mid-size clothes companies in Bahia. A descriptive research was executed to search and identify the characteristics the selected group, as a secondary proposal compare possible relations between the variables. To identify the research population in this paper, the CADEX database was used, it contains export companies data from 2005 and was published by Promo (2006) aiming identify the firms that maintain any kind of international transactions within the state. The results found indicates that the internationalization process in those firms still in the early beginning, and the current strategies present gaps and failures, evidencing the strategies that are presenting a superior result. Pointing that companies that began their international trading believing they had a competitive advantage find difficulties due to lack of international trading knowledge. As conclusion it is pointed to achieve better results in their internationalization process the current marketing strategies must be adjusted to the brand equity process.

Palavras Chave: Setor vestuário, internacionalização e gestão de marca.

1 INTRODUÇÃO

Das empresas brasileiras que exportam valor superior a US\$ 10 milhões/ano, 62,8% vendem commodities agropecuárias ou minerais (JORNAL GAZETA MERCANTIL, 2006). Desta forma, além da concentração das exportações num pequeno grupo, as empresas genuinamente brasileiras concentram-se em produtos de menor valor agregado. Verifica-se, portanto, que a pauta de exportações nacional deve muito às empresas multinacionais instaladas no país.

As exportações do Brasil são dominadas por grandes empresas. Essa constatação vem do fato que 6,3% das empresas exportadoras respondem por 89,1% do volume financeiro exportado.

A pequena ingerência sobre o preço de commodities por parte das empresas nacionais faz com que seja necessário continuar produzindo em larga escala, que, considerando os principais setores exportadores, agropecuário e mineral, pode significar danos ao meio ambiente e pode refletir em salários mais baixos, contribuindo para ampliar a desigualdade social do país.

O segmento de vestuário apresenta grande potencial no desenvolvimento de produtos com maior valor agregado (PROCHNICK, 2002; GORINI, 2000), e, por ser intensivo em mão de obra, é importante gerador de trabalho e renda. O setor representa 5,7% da produção manufatureira mundial, 8,3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial (LUPATINI, 2004).

Contudo, o segmento brasileiro, sofre forte concorrência de produtos de outros países, o que levanta a questão sobre como as empresas baianas estão estruturadas e quais estratégias têm sido utilizadas para o desenvolvimento de capacidade competitiva no mercado externo. Desta forma, o objetivo geral deste estudo é discutir o processo de internacionalização de empresas e estratégias de marketing internacional como formas de sustentar a internacionalização da empresa.

Foram analisados dados de seis empresas baianas, produtoras e exportadoras de artigos de vestuário - capítulos 61 e 62 do Sistema Harmonizado, também conhecido como Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Para a identificação do público-alvo desta pesquisa utilizou-se o Cadastro de Exportadores da Bahia (CADEX), com dados do ano de 2005, fornecido pelo Promo (2006), que identifica as empresas exportadoras do Estado.

Em termos de dificuldade encontrada pelas empresas no momento da exportação, ressaltou-se a seleção de mercados-alvo com base nas informações disponíveis. A dificuldade em identificar produtos com viabilidade de venda no exterior e a obtenção de conhecimento inicial adequado sobre exportações também apresentaram relevância como barreiras às exportações. Além disso, o capital de giro e a alta tributação foram citados como fatores inibidores.

Com relação à estratégia de preços, a principal opção é a penetração rápida, baseada em preços baixos. Desta forma, as empresas baianas competem no mesmo nicho dos produtos asiáticos. Os preços praticados tentam seguir os preços dos concorrentes.

Em relação às estratégias de produto: Os dados indicam que as empresas que adaptam o produto ao mercado local utilizam-se da estratégia de penetração rápida (preços baixos). Foi verificado que as empresas estudadas ainda estão em processo inicial de internacionalização (KOTABE, HELSEN 2000; KEEGAN, 2005), trabalhando basicamente com exportações e alianças estratégicas. Não há evidências de deslocamento da produção nem de investimentos próprios no exterior para a comercialização de produtos.

O foco em países da América do Norte e da Europa, cuja demanda é por produtos diferenciados e de melhor qualidade (MONTEIRO FILHA, 2002), tornou a marca e o *design* fatores importantes na competição no segmento de vestuário. A entrada do produto baiano nesses mercados demonstra que as empresas possuem produtos de qualidade, aceitos pelos consumidores exigentes desses países. Contudo, mesmo que as empresas baianas busquem posicionar suas marcas de acordo com a demanda local, introduzam os conceitos de qualidade do produto e da

marca Brasil como forma de diferenciação, e adotem uma estratégia de adaptação do produto e da comunicação para estes países, o foco no nicho de preços mais baixos prejudica os seus resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 Internacionalização De Empresas

Para as PMEs, a busca por novos mercados, inclusive no exterior, é uma alternativa viável para o crescimento dos negócios através do aumento da base consumidora, ganhos de escala e capitalização da experiência em mercados internacionais (LU; BEAMISH, 2001). A internacionalização também permite às empresas minimizar o risco de volatilidade do mercado interno, aumentar a capacidade inovadora, aperfeiçoar os recursos humanos, os processos industriais, comerciais e melhorar a imagem da empresa no mercado doméstico (MRE, 2004).

Entende-se aqui como internacionalização a participação ativa de uma empresa, ou grupo de empresas, nos mercados externos (MRE, 2004). A teoria de estágios crescentes tem apoio em diversos autores e tem guiado, principalmente, os pensadores da Escola de Uppsala, na Suécia. Atualmente, expandiu-se para outros países nórdicos, criando-se assim a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HILAL; HAMAIS, 2001).

Segundo os estudos realizados por Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização da firma é um processo evolutivo, conseqüência do seu crescimento e da sua aprendizagem. Portanto, a busca pela expansão se dá de forma incremental através de etapas de comprometimento crescente com mercados estrangeiros e, a tendência à minimização das incertezas leva as empresas a iniciarem as exportações por países geograficamente e/ou psiquicamente mais próximos.

Segundo Gouvêa (2004), o que demonstra menor ou maior comprometimento de uma empresa com a internacionalização é a solidez das suas ações no mercado internacional. Essas ações envolvem desde um estágio inicial de solidez baixa, caracterizado pelas exportações. Até um estágio de solidez alta, caracterizado pelos investimentos diretos no exterior. Assim, a entrada em um mercado internacional pode ser feita através das exportações, do licenciamento, das franquias, das alianças estratégicas, dos contratos de produção ou de investimentos diretos no exterior (IDE) (CATEORA; GRAHAM, 1999; KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN, 2005).

Rocha (1987), por sua vez, descreve dez motivos para a iniciação de uma exportação, sendo estes: pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado doméstico saturado ou sob alta competitividade, produto singular, ou exclusivo, vantagem competitiva da empresa, oportunidades no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros e desejo da gerência. Dias (2002) considera que as principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização são: obter conhecimento inicial adequado sobre exportações; identificar produtos viáveis de venda no exterior; entender protocolos de negócios em outros países, e; selecionar mercados-alvo adequados com base em informações disponíveis. Percebe-se assim que os principais obstáculos à internacionalização das PMEs encontram-se no ambiente interno da organização e no conhecimento e entendimento do mercado alvo.

Na entrada em um mercado internacional, a empresa encontrará competição de empresas locais, outras empresas entrantes e de empresas de maior porte. Desta forma, o acesso a novos mercados exige dessas empresas melhor estruturação interna e o desenvolvimento de uma estratégia que propicie à empresa oferecer uma proposta de valor para os consumidores estrangeiros que seja reconhecida por estes. Essa proposta de valor deve criar um diferencial que estabeleça um vínculo com os consumidores, permitindo obter vantagem sobre os concorrentes. Nesse sentido, serão descritas, a seguir, as estratégias de marketing que podem ser utilizadas para a inserção internacional das PMEs.

2.2 Marketing Internacional

Com o crescimento do comércio internacional, uma nova vertente do marketing ganhou força, o marketing internacional. Em termos conceituais, não há diferenças significativas entre o processo de marketing doméstico e o marketing internacional, somente que neste último há um foco em outros países.

Cateora e Graham (1999) apresentam cinco estágios de envolvimento com o marketing internacional, nos quais: a empresa não apresenta qualquer envolvimento com mercados externos; as vendas para o mercado externo acontecem, mas de forma esporádica; tem ações regulares para o mercado externo; nessa situação; estão totalmente comprometidas com o marketing internacional a ponto de a empresa poder se tornar uma multinacional com unidades produtivas além do mercado doméstico; adotam uma abordagem global e tratam o mundo como um único mercado.

Nos estágios apresentados acima, o maior envolvimento de uma empresa com o marketing internacional resulta na padronização global dos produtos. Uma das principais discussões no âmbito do marketing internacional está na diferença de pensamento dos pesquisadores sobre a melhor estratégia de marketing a ser adotada nos esforços no exterior.

Por um lado, há uma linha de pensamento que defende uma estratégia global e padronizada de marketing. Levitt (1983) em sua obra, afirma que a difusão da tecnologia, principalmente nas comunicações e nos transportes, está aproximando as pessoas de modo que está havendo uma convergência para a igualdade de conhecimentos e desejos. Portanto, se as empresas forcingem os custos para baixo e elevarem a qualidade, os consumidores irão preferir produtos padronizados, independentemente de especificidades culturais, gostos, etc., abrindo espaço para as empresas com foco global. Nesta linha, diversos autores, entre eles Caterora e Graham (1999), Kotabe e Helsen (2000) e Keegan (2005) ressaltam que uma abordagem global permite conquistar vantagens pelas economias de escala que são geradas no processo, pela possibilidade de transferência de conhecimento de um país para outro e pelo desenvolvimento de uma imagem global uniforme, assim como a maior capacidade de controle e coordenação das operações.

Por outro lado, há pensadores que defendem a adaptação das estratégias de marketing a cada país alvo (ELINDER, 1965; CAVUSGIL; ZOU, 1994). Estes autores defendem que o composto de marketing e as estratégias de marca devem ser tratados de forma diferenciada para cada mercado, embasados pelas diferenças econômicas, sócio-culturais e geográficas existentes entre os países.

Admitindo-se que as PMEs têm limitações estruturais que dificultam a competição no mercado internacional com produtos globais, entende-se que para estas empresas é necessário buscar alternativas aos ganhos em escala, através de maior foco nas suas ações de marketing. A seguir, será discutido o composto de marketing e como a empresa que busca a expansão dos seus negócios deve entender o novo mercado de forma a minimizar os riscos de insucesso. Uma boa estratégia de marketing internacional pode potencializar os negócios internacionais contornando as barreiras e os riscos impostos, criando vantagem competitiva para a organização.

2.3 COMPOSTO DE MARKETING

2.3.1 Produto

Diversos autores têm discutido sobre a melhor estratégia para a internacionalização de um produto. Uma corrente afirma que o processo de globalização tem aproximado as pessoas de diferentes culturas, homogeneizando gostos, desejos, necessidades e valores (DE MASI, 2000; CATEORA; GRAHAM, 1999). Essa vertente sustenta que as empresas, cujo foco é a produção em larga escala e a redução dos custos unitários, podem optar por identificar grupos de

consumidores com necessidades similares em diversos países e atendê-los de forma homogênea, através de uma padronização do produto (CATEORA; GRAHAM, 1999).

Por outro lado, empresas que não têm capacidade de produção em larga escala podem desenvolver um produto inteiramente novo para atender a um mercado específico ou podem adotar a estratégia de produto modular ou a de produto núcleo (KOTABE; HELSEN, 2000).

A existência de diferenças culturais substanciais também exige a adaptação do produto para cada mercado específico (CATEORA; GRAHAM, 1999). Ao buscar atender as características e necessidades específicas dos consumidores de determinada região, uma empresa desenvolve uma maior orientação para o mercado, o que pode resultar em vantagem quando os valores culturais dessas regiões, ou o sentimento de defesa dos produtos locais, são fortes.

No caso da indústria de confecções, a cultura local, muitas vezes, tem papel determinante nas vendas de um produto. Artigos de moda praia, como roupas de banho têm que ser adaptados à cultura e gostos locais, assim como artigos de outros segmentos têm que se adaptar ao uso de matérias-primas que sejam adequadas ao clima local.

2.3.2 Preço

O preço é um importante elemento para o marketing. Uma boa estratégia de preços pode ser o diferencial entre a concretização de um negócio ou o insucesso da exportação, como discute o Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2004). Assim, a estratégia de preços tem que ser definida cuidadosamente para que possa satisfazer a demanda em termos de custo/benefício e a empresa, gerando lucro. Uma das preocupações na formatação do preço é a relação entre preço e qualidade (Quadro 1).

	Alto	Médio	Baixo
Alta	1. Estratégia de preço <i>premium</i>	2. Estratégia de alto valor	3. Estratégia de supervalor
Média	4. Estratégia de preço excessivo	5. Estratégia de valor médio	6. Estratégia de valor bom
Baixa	7. Estratégia de "assalto ao cliente"	8. Estratégia de falsa economia	9. Estratégia de economia

Fonte: Kotler (2000, p. 477).

Um preço elevado pode indicar qualidade elevada do produto, já um preço baixo pode denegrir a imagem do produto associando-o a baixa qualidade. Com base no Quadro 1, Kotler (2000) afirma que as estratégias 1, 5 e 9 podem coexistir no mesmo mercado, se este mercado for composto de três tipos de clientes: os que dão preferência à qualidade, os que dão preferência a preços baixos e os que ponderam entre as duas alternativas. As estratégias 2, 3 e 6 são formas de competir com as estratégias 1, 5 e 9, pois apresentam qualidade semelhante a um preço menor. Já as estratégias 4, 7 e 8 apresentam uma relação custo/benefício negativa, ou seja, o preço cobrado é excessivo para a qualidade do produto oferecido.

Na definição de qual estratégia de preços deve ser adotada, a empresa deve considerar o objetivo da determinação de preços, a demanda, a estimativa dos custos, a oferta da concorrência, o método de determinação de preço a ser adotado e a seleção do preço final (KOTLER, 2000). Uma empresa que deseje atingir um público de classe mais alta, ou que deseje maximizar o lucro, pode adotar uma estratégia de desnaturamento, elevando seu preço final, buscando estabelecer seu produto como de alta qualidade. Por outro lado, uma empresa que deseje uma expansão rápida no mercado pode adotar uma estratégia de menor preço, acreditando que o alto volume de vendas levará a lucros maiores no longo prazo. No caso da empresa visar a manutenção da participação de mercado, ela pode adotar uma estratégia reativa às mudanças e ajustes de preço da concorrência (PIPKIN, 2000).

A determinação de preços para exportação pode sofrer influências externas como políticas governamentais, a exemplo dos impostos sobre a importação de produtos adotados por diversos países, a flutuação cambial e a extensão e poder de barganha dos canais de distribuição. A seguir, veremos como os canais de distribuição impactam na internacionalização.

2.3.3 Distribuição

A distribuição consiste na disponibilização do produto no mercado. Portanto, o estrategista deve definir a melhor forma de entrega do produto ao cliente e, ao mesmo tempo, uma forma que seja viável para a organização.

Como decisão estratégica, os exportadores devem decidir qual o nível de controle que o seu negócio deve ter sobre o canal de distribuição. Nos extremos, o exportador pode deter o controle total das exportações e estabelecer uma exportação direta ou terceirizar parte, ou todo o processo de distribuição, estabelecendo uma exportação indireta (CATEORA; GRAHAM, 1999). Na exportação direta, o produtor, além de deter o controle do canal de distribuição, tem maior acesso aos consumidores finais do seu produto. No caso das exportações indiretas, o produtor se distancia do seu consumidor final. A exportação indireta é vantajosa quando não se tem conhecimento específico sobre o processo de exportação, ou quando não se possui contatos no exterior.

Outro fator crítico no processo de distribuição refere-se a quais canais de distribuição a empresa deve adotar para escoar seus produtos. Como o processo de distribuição envolve custos geralmente altos para as PMEs, como a criação de estruturas comerciais e/ou produtivas em outro país, a utilização de intermediários no processo de exportação é comum nas transações internacionais. No geral, os intermediários podem ser divididos nos que estão localizados no mercado doméstico e os localizados no mercado externo (CATEORA; GRAHAM, 1999).

2.4 Promoção e Comunicação

A promoção tem por objetivo apresentar aos potenciais consumidores a empresa e seus produtos, e criar uma identificação com esses clientes baseada na identidade da marca que se quer projetar. É importante ressaltar que, dentre os objetivos da comunicação, a empresa tem que definir que tipo de resposta ela espera obter por parte do público. Assim, a empresa pode desejar incutir uma mensagem na opinião dos consumidores, mudar uma atitude ou levar a uma ação (KOTLER, 2000). Para isso, a empresa pode utilizar-se de cinco ferramentas promocionais: a propaganda que envolve toda forma paga e impessoal de apresentação e promoção de um produto ou mercadoria, desde que o anunciante seja identificado; a promoção de vendas ou incentivos de curto prazo com objetivo de levar o consumidor à experimentação ou compra do produto; as relações públicas e a publicidade, iniciativas que visam promover ou proteger a imagem da empresa e dos seus produtos; as vendas pessoais que resultam da presença do ser humano em um contato direto com o cliente com fim de venda; o marketing direto que envolve a utilização de outros meios que não o contato direto, “cara a cara”, entre vendedor e cliente. Outras ferramentas no marketing internacional são as feiras comerciais e exposições, como discutido por Pipkin (2000) e Kotabe e Helsen (2000), e missões comerciais, comentado por Minervini (2005). Esses eventos servem como ponto de encontro entre fornecedores e clientes onde, em geral, são feitas apresentações dos produtos e vendas. Além disso, um outro meio promocional é o patrocínio de eventos (KOTABE; HELSEN, 2000).

Ainda no âmbito internacional, duas questões são amplamente discutidas pelos pesquisadores. A primeira se firma na decisão de padronizar ou adaptar a comunicação aos mercados externos. A segunda avalia a utilização do país de origem na comunicação para outros países (YIP;

JOHANSON; BEVERLAND; LINDGREEN, 2002). Todas as duas questões têm reflexo na identidade da marca que se deseja construir. A seguir, serão analisadas questões sobre a internacionalização das marcas.

2.5 Marcas

A marca é a representação de um conjunto de elementos que permitem a identificação com uma organização e a diferenciação de seus produtos e serviços da oferta dos concorrentes (KOTLER, 2000). Uma boa gestão da marca deve criar valor e representar um diferencial para o consumidor. Segundo Keller (1993), para as organizações, uma marca forte representa um valor adicional ao produto – *brand equity* –, que, conforme Aaker (2000), permite a obtenção de vantagens, estabelecendo uma alternativa à competição por preços e criando um ativo que pode se tornar a fonte de vantagem competitiva da empresa. Hoeffler e Keller (2003) destacam a vantagem financeira que a marca pode criar ao suportar o estabelecimento de preços mais elevados (*premium prices*) que os da concorrência. Aaker (2000) destaca outras vantagens do investimento em marcas, a saber: o aumento da possibilidade de reconhecimento dos produtos pelo consumidor; a possibilidade de contribuir na percepção de qualidade dos produtos; a criação de um sentimento de lealdade por parte dos consumidores; a maior eficiência e eficácia no desenvolvimento dos planos de marketing; maior flexibilidade no estabelecimento de preços; facilidade no lançamento de novos produtos através da extensão da marca.

Segundo Hoeffler e Keller (2003), uma marca forte influencia as quatro dimensões do composto de marketing. A marca é uma “promessa” que a empresa faz a seus clientes de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e valores (KOTLER, 2000). Nesse sentido, a marca deve refletir a visão estratégica da organização e projetar no cliente uma imagem positiva (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

No âmbito internacional, a principal discussão entre os pensadores reside sobre a adaptação ou padronização das marcas aos diversos mercados em que a empresa atua (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001; ALASHBAN et al, 2002; SANDLER; SHANI; 1992; ROTH, 1995). O desenvolvimento de uma marca global apresenta diversas vantagens como a economia de escala, a visibilidade da marca em diversos países, a sobreposição de mídia em diversas regiões e o aumento do prestígio por mostrar a empresa dona da marca como um competidor global (KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo Sanchez e Sanchez (2004), nos segmentos em que há uma forte integração dos mercados e nos quais poucas empresas competem, a utilização de marcas globais tende a apresentar melhores resultados. A visibilidade da marca em diferentes países reforça e assegura a confiabilidade da mesma, assim como pode estimular o poder de barganha do dono da marca com os distribuidores. Por outro lado, a adaptação das marcas a mercados estrangeiros é mais indicada quando há um nicho específico no âmbito regional ou quando as diferenças culturais impelem a uma abordagem com maior foco regional (DOUGLAS; CRAIG; NIJSSEN, 2001).

Outro conceito que ganhou importância nos tempos atuais remete à origem das marcas. Os consumidores utilizam a referência do país de origem quando estão avaliando um produto, principalmente em relação à sua qualidade ou aceitabilidade. O conceito de país de origem tem servido como estratégia de diferenciação de produtos nos mercados internacionais (BEVERLAND; LINDGREEN, 2002).

2.6 Segmento de Vestuário

No segmento de vestuário, as exportações mundiais giram em torno de US\$ 437 bilhões, com destaque para a China, que é responsável por 22,24% do mercado mundial e para a Itália,

responsável por 6,16% desse mercado, de acordo com o (MDIC, 2006). Esses dois maiores exportadores mundiais de vestuário representam duas vertentes distintas da comercialização. A China vem competindo no mercado internacional com produtos de baixo preço, enquanto a Itália apresenta segmentos de alto valor agregado, nos quais o design e a pesquisa de novas matérias primas são importantes fatores de competição (LUPATINI, 2004).

Recentemente, a indústria têxtil sofreu uma reorganização na qual a produção industrial passou a ser concentrada em países em desenvolvimento, enquanto os países desenvolvidos passaram a uma condição de mercado comprador (GORINI, 2000). Os produtores dos Estados Unidos da América (EUA) e da Europa estão se especializando em nichos de mercado mais lucrativos e com qualidade diferenciada, focando os investimentos em novas tecnologias, em melhoria de processos, na qualidade do produto e em vendas. A busca pela melhoria da qualidade dos produtos e capacidade de diferenciação tornou a marca e o *design* importantes fatores, na competição entre as empresas de confecções (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002). Enquanto isso, países emergentes como os da Ásia e do Leste Europeu intensificaram a produção em larga escala com baixos custos.

Neste período de reestruturação, Prochnik (2002) vislumbra quatro tendências em relação aos padrões de consumo e produção; Gereffi (1998), Gorini (2000), Hammond (2001) e o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2000) apresentam semelhante linha de raciocínio:

- Tendência para maior consumo de fibras químicas. O consumo de fibras químicas vem aumentando gradualmente, tendo ultrapassado o consumo de fibras naturais na década de 1990 e, segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos da América, em 2000 já representava 52% do consumo mundial;
- Dependência dos produtos às variações da moda. Mais da metade das vendas de confecções e vestuário é sensível à moda. Como resultado, a influência da moda tende a valorizar a produção perto de centros consumidores. Além disso, a concorrência está migrando para a diferenciação do produto baseada no composto preço-qualidade-criatividade (LUPATINI, 2004);
- Difusão do *Supply Chain Management* (SCM). Observa-se que a competitividade é determinada, atualmente, pelas formas de relacionamento entre empresas ao longo da cadeia, ampliando as trocas de informação e modificando as formas de distribuição dos produtos. Assim, a integração da cadeia se torna um objetivo central das empresas;
- Re-localização de atividades da cadeia têxtil. No setor têxtil, principalmente nos segmentos de confecções e vestuário, verifica-se uma constante migração da produção e dos fluxos de comércio, ocasionados pela busca de redução de custos, pautada principalmente nos custos de mão-de-obra. As empresas que comandam as cadeias produtivas estão transferindo para terceiros as atividades produtivas e concentrando-se em atividades que agregam mais valor como marketing, design, gerenciamento de canais de comercialização, gerenciamento de marcas, entre outras.

O baixo custo de mão-de-obra ampliou a competitividade de países em desenvolvimento a tal ponto que o setor têxtil, de confecções e vestuário, desde 1950, opera sob restrições e acordos que limitam a comercialização internacional de produtos desses países. (GUIMARÃES; NAKAGAWA, 2006).

A participação do Brasil no comércio internacional ainda é marginal e vulnerável à concorrência de produtos asiáticos e do Oriente Médio (GORINI, 2000). O consumo de produtos têxteis depende do crescimento geral do país, principalmente do nível de emprego, do crescimento e distribuição de renda e da elasticidade de renda do consumo das diferentes classes (PROCHIK, 2002). Considerando estas afirmativas, o Brasil deve buscar a ampliação da sua participação no

comércio internacional através da identificação de novos mercados ou da diferenciação da sua oferta através da utilização do design e da criação de marcas para competir em mercados tradicionais, evitando a competição pautada em uma guerra de preços baixos.

Além disso, alguns fatores explicam a dificuldade das empresas brasileiras em colocar seus produtos em outros mercados (IEL, 2000): a forte concorrência asiática com relação aos preços praticados; a moda e o *design* que estão atrelados a produtores norte-americanos e europeus; a falta de uma marca brasileira consolidada no mercado internacional; as questões relacionadas ao “custo Brasil”; a falta de financiamento das empresas, e; a falta de tradição exportadora do Brasil. Assim, para aumentar sua competitividade, a indústria têxtil de fios e tecidos, depende de investimentos em equipamentos e tecnologia, enquanto as confecções dependem da disponibilidade de matéria prima e mão-de-obra barata (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002). Essa dependência leva à re-localização dessas empresas de confecções para regiões cuja mão-de-obra apresente menores custos. Este fato, aliado a oferta de incentivos fiscais, tem induzido a migração das empresas do segmento para a região Nordeste do país.

3. METODOLOGIA

Para responder a questão proposta neste estudo escolheu-se a pesquisa descritiva, buscando identificar as características do grupo selecionado em relação às estratégias de internacionalização e estratégias de marketing adotadas, assim como se buscou verificar a existência de relação entre as variáveis (MATTAR, 1997).

A coleta de dados foi feita através do método *survey* (MALHOTRA, 2001), utilizando-se um questionário estruturado para que houvesse uma padronização das questões de forma a tornar possível a comparação entre respostas. Também se levou em conta a observação por parte de um dos pesquisadores, já que o mesmo atua no Promo – Centro Internacional de Negócios da Bahia, entidade que dá suporte à internacionalização de PMEs baianas.

Foram analisados dados de seis empresas baianas, produtoras e exportadoras de artigos de vestuário - capítulos 61 e 62 do Sistema Harmonizado, também conhecido como Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Para a identificação do público-alvo desta pesquisa utilizou-se o Cadastro de Exportadores da Bahia (CADEX), com dados do ano de 2005, fornecido pelo Promo (2006), que identifica as empresas exportadoras do Estado. A seleção das empresas a serem pesquisadas seguiu os seguintes critérios: deve estar enquadrada dentro da classificação de Micro, Pequena ou Média Empresa; deverá ser de capital nacional e deverá estar localizada no estado da Bahia; deverá ser exportadora de bens de consumo no segmento de vestuário (capítulos 61 ou 62 do Sistema Harmonizado); deverá manter uma estratégia própria para seus produtos não podendo atuar exclusivamente com a terceirização da produção de outras empresas; não poderá ser prestadora de serviços de exportação a exemplo de comerciais exportadoras e trading companies.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário com 13 questões fechadas, em escala proporcional do tipo Likert com 5 pontos. Uma questão específica aberta foi composta para identificar a percepção do respondente quanto às vantagens e desvantagens da internacionalização do seu negócio e sete questões fechadas para classificar as empresas quanto ao porte, produto exportado, destino, faturamento com exportações, tempo de mercado e percepção quanto aos resultados das exportações.

A decisão de utilizar, em sua maioria, respostas fechadas, foi tomada para facilitar a quantificação das respostas e a comparação entre as mesmas. Os questionários foram inicialmente apresentados através de correio eletrônico e, posteriormente, nos casos necessários, por meio de entrevistas telefônicas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa foram analisados e discutidos com base nos objetivos e nas questões formuladas inicialmente, o que incluiu o processo de internacionalização das PMEs do segmento de vestuário da Bahia e as estratégias de marketing e marca adotadas pelas empresas. As empresas analisadas, em sua maioria, são exportadoras de artigos de moda praia e tendem a sofrer as influências da moda, assim como as empresas que exportam roupa esporte e de lazer (GEREFFI, 1998; GORINI, 2000; HAMMOND, 2001). A empresa que exporta uniformes e roupas de segurança, apesar de não sofrer diretamente as influências da moda pode sofrer restrições quanto à adequação a normas técnicas e de segurança nos países destino.

Segundo Johanson e Valhne (1977), era de se esperar que estas empresas iniciarem sua internacionalização por mercados mais próximos, geográfica e culturalmente. À medida que fossem ganhando experiência expandiriam para outros mercados. Contudo, o que se observa é que: o mercado europeu e norte americano, tradicionais importadores de artigos de vestuário, são os principais destinos das exportações baianas, mesmo não sendo os mais próximos geograficamente ou culturalmente.

O grau de internacionalização dos negócios foi avaliado pela participação das exportações nas receitas totais da empresa nos anos de 2003, 2004 e 2005. Os valores anuais foram reduzidos a uma média para cada empresa, buscando diminuir os efeitos de sazonalidade dos dados. Os dados encontrados revelam a baixa internacionalização da amostra. A média total para as seis empresas entre os anos de 2003 e 2005 foi de apenas 16,78%.

Quanto aos motivos que levaram as empresas a iniciar suas exportações, verifica-se que oportunidades descobertas no mercado externo, vantagem competitiva e a melhor utilização dos recursos instalados são as principais razões para o início das exportações. A busca por maior lucratividade só aparece em quarto lugar, podendo-se inferir que as oscilações do câmbio nos últimos anos foram prejudiciais à noção de lucratividade. Infere-se assim que, para estas empresas, a exportação é um projeto de médio a longo prazo.

As empresas enxergam os seguintes pontos como vantagens da exportação: busca de novos mercados; possibilidade de aumento das vendas; divulgação e fortalecimento da marca; a baixa inadimplência; minorar os efeitos da ociosidade no segmento de moda praia, e; melhoria de qualidade. Como desvantagens, foram citados: baixo capital de giro; risco do mercado internacional, e; custo Brasil.

Em termos de dificuldade encontrada pelas empresas no momento da exportação, ressaltou-se a seleção de mercados-alvo com base nas informações disponíveis. A dificuldade em identificar produtos com viabilidade de venda no exterior e a obtenção de conhecimento inicial adequado sobre exportações também apresentaram relevância como barreiras às exportações. Além disso, o capital de giro e a alta tributação foram citados como fatores inibidores.

Em relação à estratégia de inserção do produto no mercado externo fica claro que as empresas analisadas adotam uma estratégia de adaptação da comunicação a cada mercado. Quanto à adaptação ou padronização do produto, há uma leve tendência à adaptação do mesmo a cada mercado local. Isso se justifica quando o mercado é sensível à cultura local, principalmente nos produtos de moda-praia em relação ao tamanho e forma.

Em termos de promoção, como foi visto anteriormente, há uma tendência à adaptação da comunicação a cada mercado. As ferramentas mais utilizadas para a promoção foram o marketing direto, seguido da participação em feiras comerciais. As demais opções foram pouco utilizadas. As ações de promoção internacional, quando realizadas, foram, em sua maioria, desenvolvidas internamente, sendo que apenas uma empresa citou utilizar os serviços de agência localizada no

mercado-alvo. Contudo, a baixa média apresentada em todas as questões indica que pouco foi feito em termos de promoção internacional.

Com relação à estratégia de preços, a principal opção é a penetração rápida, baseada em preços baixos. Desta forma, as empresas baianas competem no mesmo nicho dos produtos asiáticos. Os preços praticados tentam seguir os preços dos concorrentes, o que pode ser prejudicial para as empresas brasileiras se estas não conseguirem sustentar os custos baixos de forma compatível com os concorrentes.

A formação de preço se dá com base nos custos de produção e distribuição. Portanto, sofrem influência do chamado “Custo Brasil”. Considerando que o custo Brasil foi citado como um dos gargalos à exportação e que este custo foge ao controle das empresas, a adoção da estratégia de competir com preços mais baixos torna-se bastante arriscada à manutenção das exportações. Devido à característica da amostra, todas as empresas trabalham com exportações diretas. A distribuição dos produtos é dividida entre distribuidores e atacadistas no exterior e representantes no exterior. Em menor grau aparecem alianças estratégicas e vendas diretas. Mas, em nenhum caso houve indicações de IED por meio de filiais ou lojas próprias. A desvantagem é a perda de contato com o cliente final, usuário do produto.

Em relação à gestão de marca para o mercado externo, metade das empresas demonstraram utilizar-se das mesmas marcas do mercado doméstico para o mercado estrangeiro. Apenas uma empresa demonstrou que não utiliza marca própria nas vendas externas. Já duas empresas adotam uma estratégia de parceria com empresas estrangeiras para a criação de uma marca conjunta. Quanto ao tipo de marca, todas as empresas responderam que utilizam a marca organizacional. A utilização deste tipo de marca tem a vantagem de facilitar associações organizacionais e proporcionar economias de escala na promoção (AAKER, 2000). Por outro lado, falhas em alguma etapa do processo põe em risco a imagem da organização como um todo.

É interessante notar que, apesar de 67% da amostra exportar moda-praia, nenhuma empresa citou associação com ocasiões de uso do produto, algumas correlações entre as variáveis estudadas foram identificadas serão analisadas abaixo.

As empresas identificam que possuir vantagem competitiva gera lucratividade, assim como relacionam a vantagem competitiva à exportação de um produto único ou exclusivo ou à criação de um novo produto para atender ao mercado global. Os ganhos de escala obtidos com uma estratégia de internacionalização com foco global, pautada na padronização tanto do produto como da comunicação para todos os países destino também podem ser relacionados à concepção de vantagem competitiva. Contudo, apesar desse entendimento, as empresas têm optado por adaptar a oferta aos mercados locais, incorrendo em maiores custos.

As empresas analisadas, cujo início das exportações se baseia na crença de possuírem vantagem competitiva, esbarram na falta de conhecimento inicial adequado sobre exportações. Este problema poderia ser minimizado caso essas empresas iniciassem suas exportações através de terceiros especializados como empresas comerciais exportadoras ou através da formação de consórcio de exportação (MINERVINI, 2005);

Por outro lado, as empresas que iniciam suas exportações devido à existência de capacidade ociosa tendem a enfrentar dificuldades em entender protocolos de negócios em outros países. Percebe-se que essas empresas, que exportam somente para escoar o excesso de produção, não têm um compromisso com o processo de internacionalização e utilizam a exportação de forma esporádica, o que as leva a exportar para qualquer destino no qual haja oportunidade.

O não entendimento de certos protocolos de negócios vem, portanto, do descompromisso e da falta de experiência em negociações internacionais. Em relação à segmentação: entendem que iniciar as exportações pelo desejo da diretoria ou pelo apoio do governo, leva a uma maior

dificuldade em selecionar mercados-alvo. Entende-se que se a exportação acontece para atender a desejos de integrantes da organização, ou de fora dela, e não faz parte de uma estratégia empresarial, esta perde o foco; As que buscam atender aos mesmos segmentos em vários países adaptam seus preços com base na concorrência local.

Em relação às estratégias de produto: Os dados indicam que as empresas que adaptam o produto ao mercado local utilizam-se da estratégia de penetração rápida (preços baixos). Percebe-se que, mesmo com maiores investimentos referentes à adaptação do produto às características da demanda local, as empresas adotam a inserção do produto em novos mercados através de preços mais baixos; A análise dos dados revela que a dificuldade em identificar produtos viáveis está relacionada às empresas que estabelecem preços com base na concorrência. Se por um lado os concorrentes locais têm vantagem em termos de logística e concorrentes de outros países em desenvolvimento, principalmente os asiáticos, têm vantagem no custo de produção, o “custo Brasil” e os altos impostos citados como barreiras às exportações tratam de encarecer o produto nacional e diminuir a competitividade do mesmo no exterior;

Em relação à promoção no exterior: A participação em feiras comerciais é normalmente coordenada pelo departamento de marketing ou por agência local no país de origem; Empresas cuja exportação acontece pela existência de capacidade ociosa, tendem a terceirizar as exportações e utilizar as relações públicas como forma de promoção; Marketing direto x desejo da diretoria, apoio do governo; A utilização de uma agência local nos mercados-alvo fazem parte de uma estratégia de desnatamento.

Em relação à estratégia de preços: As empresas analisadas demonstraram adotar uma estratégia de penetração, baseada em preços baixos, mesmo quando trabalham adaptando o produto e comunicação ao mercado local; Empresas que adotam uma estratégia de preços baseada em uma margem e contribuição variável, apresentam maiores dificuldades em entender protocolos de negócios, já que os preços sofrem influência de fatores externos; Empresas que definem os preços com base na concorrência local, enfrentam dificuldades em identificar produtos viáveis.

Em relação à gestão de marca: As empresas que atendem os mercados externos através da adaptação da marca original a cada mercado ou da criação de novas marcas para cada mercado, buscam atingir um público *premium* através de uma estratégia desnatamento. Para isto, empresas que investem na adaptação da marca original a cada mercado investem na participação em feiras comerciais, enquanto que as empresas que buscam criar novas marcas em cada mercado investem em patrocínios de eventos como forma de promoção. A pesquisa identifica que o patrocínio de eventos apresenta relação com as seguintes estratégias de posicionamento da marca: categoria e/ou atributos físicos, tipo de usuário, país ou região e características humanas; As parcerias e alianças estratégicas são formadas para se criar uma marca conjunta, diluindo os custos individuais dos parceiros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificado que as empresas estudadas ainda estão em processo inicial de internacionalização (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN, 2005), trabalhando basicamente com exportações e alianças estratégicas. Não há evidências de deslocamento da produção nem de investimentos próprios no exterior para a comercialização de produtos. A amostra é composta de empresas que tem pouco tempo de exportação e que concentram suas vendas em países tradicionalmente importadores dos seus produtos. Desta forma, sofrem concorrência internacional forte, principalmente de países asiáticos de acordo com o que foi descrito por Gorini (2000).

O foco em países da América do Norte e da Europa, cuja demanda é por produtos diferenciados e de melhor qualidade (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002), tornou a marca e o *design*

importantes fatores na competição no segmento de vestuário. A entrada do produto baiano nesses mercados demonstra que as empresas possuem produtos de qualidade, aceitos pelos consumidores exigentes desses países.

Contudo, mesmo que as empresas baianas busquem posicionar suas marcas de acordo com a demanda local, introduzam os conceitos de qualidade do produto e da marca Brasil como forma de diferenciação, e adotem uma estratégia de adaptação do produto e da comunicação para estes países, o foco na estratégia de penetração por preços mais baixos prejudica os resultados.

Empresas com maior experiência já alcançam outros países mais distantes, seguindo o conceito de evolução gradativa das exportações explicado pela escola de Upsalla (HILAL; HEMAIS, 2001) e têm apresentado melhores resultados do que as que focam apenas os mercados tradicionais.

As empresas analisadas identificam vantagens da exportação e parecem perceber que o processo de internacionalização é gradual e de médio a longo prazo ao admitir que a lucratividade não é o principal motivo das exportações. A lucratividade parece ser tratada como uma consequência da abertura de novos mercados e do aumento das vendas.

Por outro lado, a seleção de novos mercados ainda é a principal dificuldade apontada pelas empresas. Esta dificuldade é consequência tanto da falta de informações adequadas disponíveis quanto da estratégia adotada pelas mesmas em estabelecer o preço com base na concorrência e competir por preço, o que dilui a viabilidade do produto no mercado externo.

Além disso, as empresas, incapazes de concorrer com as economias de escala de grandes produtores, buscam adaptar os produtos e a comunicação aos mercados locais, aumentando os custos de exportação. Desta forma, a incongruência entre a estratégia de inserção do produto e da formação de preço para o mercado externo tem refletido os baixos resultados das exportações que, em média, representam 16,78% do faturamento das empresas.

As empresas analisadas ainda citaram utilizar-se principalmente de feiras comerciais e marketing direto como formas de promoção. Admitindo que nenhuma possui investimentos diretos no exterior, que a distribuição é feita através de distribuidores e atacadistas ou representantes comerciais no exterior, a distância entre o produtor e o consumidor final levanta a questão sobre como estes trabalham o marketing direto nas suas exportações.

Entende-se, assim, que as marcas baianas ainda não conseguiram atingir o consumidor final, no sentido de que são promovidas apenas para os intermediários de canal. As empresas dedicam-se basicamente a oferecer um produto de qualidade, de acordo com as exigências e particularidades dos mercados, e promovê-los nas feiras comerciais.

A empresa que apresenta melhores resultados (exportações representam aproximadamente 50% do faturamento total) adota uma estratégia de desnatamento, buscando clientes *premium* e estabelece seu preço com base nos custos de produção e distribuição em cada mercado. Também adota uma estratégia de adaptação da marca a cada mercado e de utilização de parcerias para a criação de novas marcas. Isto comprova a teoria de que, para as PMEs, a adoção de uma marca para o mercado internacional e o foco na criação de valor por meio da gestão de marcas pode levar a melhores resultados do que focar em produtos de baixo valor agregado.

Percebe-se que a internacionalização de marcas das empresas de vestuário da Bahia ainda é muito incipiente e que, mesmo as estratégias de marketing adotadas para o mercado externo apresentam incongruências. É preciso, portanto, que as empresas baianas dediquem-se a uma re-definição de suas estratégias de marketing buscando alinhar as estratégias de inserção do produto com as de distribuição, promoção e precificação para o mercado externo.

Desta forma, sugere-se que as empresas adotem uma estratégia de marca pautada num esforço de diferenciação ou seleção de nichos específicos de mercado buscando a valorização do produto. O

estabelecimento de parcerias para a produção e comercialização dos produtos no exterior pode ser uma alternativa para ampliar os negócios internacionais das empresas baianas.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- ALASHBAN, Aref A. et al. International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2002.
- BEVERLAND, Michael; LINDGREEN, Adam. Using country of origin in strategy: the importance of context and strategic action. **The Journal of Brand Management**, Hampshire, v. 10, n. 2, p. 147-167, nov. 2002.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **International Marketing**. Columbus: McGraw Hill, 1999.
- CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the of the empirical link in the export marker ventures. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 1-21, jan. 1994. Acesso em: 28 set. 2005.
- DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. 2002. 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- DE MASI, Domênico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2000.
- DOUGLAS, Susan P.; CRAIG, Samuel C.; NIJSSEN, Edwin J. Executive insights: Integrating branding strategy across markets: Building international brand architecture. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 9, n. 2, p. 97-114, 2001.
- ELINDER, Erik. How international can European advertising be?. **Journal of Marketing**, New York, v. 29, p. 7-11, apr. 1965.
- GEREFFI, Gary. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. **Revisa Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, [S.l.], ano 4, n. 6, p. 101-127, 1998.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.
- GOUVÊA, Chantal B. P. Pensamento estratégico voltado à internacionalização de médias e pequenas empresas brasileiras através de fusões, aquisições e associações. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA (SLADE), 17., 2004, Itapema.
- GUIMARÃES, Cristina Borges; NAKAGAWA, Fernando. Brasil faz acordo para barrar têxteis chineses. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 fev. 2006.
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica. Enanpad, 2001, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- HOEFFLER, Steve; KELLER, Kevin Lane. The marketing advantages of strong brands. **Journal of Brand Management**, London, v. 10, n. 6, p. 421-445, ago. 2003.
- INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Panorama conjuntural**. São Paulo, 2000.
- INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. Brasília, DF: IEL: CNA: Sebrae, 2000.
- 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**, Uppsala, p. 23-32, 1977.

JORNAL GAZETA MERCANTIL. Novo perfil da pauta de exportações. São Paulo, 14 set. 2006. Caderno A, p. 2.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring and managing consumer-based brand equity. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 57, n. 1, p. 1-21, jan. 1993.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, Boston, p. 2-11, may/jun. 1983.

LU, Jane W.; BEAMISH, Paul W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, p. 565-586, jun./jul. 2001.

LUPATINI, M. P. **As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial**. 2004. 152 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica)– Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES (MRE). **Exportação passo a passo**. Brasília: MRE, 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Radar comercial**. [2006]. Disponível em <<http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 5 jun. 2006.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Angela Maria Medeiros M. Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 113-136, mar. 2002.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2002. Nota técnica final.

PROMO – CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA BAHIA. **Cadastro de Exportadores da Bahia (CADEX)**. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.promobahia.com.br/produtos.asp>>. Acesso em: 30 jan. 2006.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROTH, Martin S. Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance. **Journal of Advertising**, Provo, v. 24, n. 4, p. 55-75, 1995.

SANCHEZ, Rajagopal; SANCHEZ, Rômulo. Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. **Journal of Brand Management**, London, v. 11, n. 3, p. 233-247, feb. 2004.

SANDLER, Dennis M.; SHANI, David. Brand globally but advertise locally?: an empirical investigation. **International Marketing Review**, London, v. 9, n. 4, p. 18-31, 1992.

YIP, George S; JOHANSSON, Johny K; ROOS, Johan. Effects of nationality on global strategy. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 37, n. 4, p. 365-385, 1997.