

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARILYN HAHN

**AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS DO SEGMENTO LINHA LAR CATARINENSE: UMA
ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO
MODELO DE UPPSALA**

FLORIANÓPOLIS

2010

MARILYN HAHN

UMA AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS DO SEGMENTO LINHA LAR CATARINENSE: UMA
ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO
MODELO DE UPPSALA

**Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de Bacharelado.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Seabra**

FLORIANÓPOLIS
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 à aluna Marilyn Hahn na disciplina CNM 5420 – Monografia, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Seabra

Prof. Dr. Arlei Luiz Fachinello

Prof. Daniel Duarte Jevaux

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a meu irmão Eduardo Hahn (*in memoriam*) que em apenas vinte anos deixou mais bondade e vida neste mundo do que eu poderia imaginar que existisse na eternidade. Agradeço meus pais, Margaret Klug Hahn e Alcides Hahn pela paciência, amor e cuidado e aos meus “segundos pais” pelo carinho.

Agradeço ao corpo técnico da UFSC pelo suporte e simpatia, aos professores do curso de Ciências Econômicas e ao meu querido professor orientador Fernando Seabra pela dedicação e pela motivação pelo que faz. Agradeço a Ação Júnior a oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ao meu namorado Gabriel, que desde o princípio esteve presente em cada conquista, pelo amor e cuidado.

Por fim, devo as maiores alegrias deste período aos meus amigos, tantos que não caberiam em páginas. As amigas de infância pela pureza, aos meus melhores amigos Ariel e Aline que me ensinaram o significado da verdadeira amizade; aos meus amigos de classe pelas conversas e risadas: Fernando, Rodolfo, Raquel, Bia, Priscila, Mari, Thaís, Laís, Maurício; ao Lucas pelos cafés e simplicidade, ao Luiz e ao Carlos pelos epílogos cotidianos, e aos amigos internacionais. A Bea, Sílvia e Jú pela amizade eterna, ao Bruno pelo cuidado, ao Arthur pela alegria, Débora, Mari Goulart e Marília pela segurança, a Alana pelos ensinamentos e a Rafa pelas longas conversas.

“All you need is love”

John Lennon, 1967

RESUMO

As teorias sobre o processo de internacionalização de empresas têm sido discutidas contemporaneamente sob óticas diferentes; a Teoria de Uppsala, com enfoque comportamental traz uma série de ferramentas que permitem analisar as variadas características deste processo. A internacionalização transforma-se em estratégia de sobrevivência de empresas dos mais diferentes setores, entre eles o de produtos têxteis de cama, mesa e banho. Baseado no princípio de que cada segmento deve ter sua análise realizada de forma peculiar, a pesquisa em forma de estudo de caso sobre as empresas do segmento Linha Lar de Santa Catarina permite a evidência empírica da teoria através da utilização de ferramentas como a *establishment chain*, o construto da distância psíquica e a análise da Cadeia de Network que completa o U-Model sugerindo uma maior interação firma-ambiente. O estudo de caso do processo de internacionalização das empresas catarinenses Karsten, Buettner, Schlosser e Altenburg sugere a análise dos agentes que compõem do fenômeno dentro de uma nova ótica da economia internacional.

Palavras-chave: Internacionalização, Teoria de Uppsala, Linha Lar

ABSTRACT

Theories about internationalisation of firms have been analysed nowadays in different ways; The Uppsala School, with a comportamental view bring us a considerable number of tools to analyse the characteristics of this process. Internationalisation has become an estrategy for survive of firms of different sectors, betwen thens the household linens one. Supporting the idea that each economy sector must be analised with their own peculiarities, the research made by case study seems do be the best way to analise firms of household linens, bringing us the empirical evidence through a few concepts like the establishment chain, the psyquic distance and the Network Model that completes the Uppsala theory with a greatest interaction betwenn firm and enviromment. The case study of internationalisaton process of the firms Karsten, Buettner, Schlösser e Altenburg imply the analisis of this fenomenon agents in a new Internacional Economics View.

Key-words: Internationalisation, Uppsala Theory, Household Linens

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAFA	Associação Brasileira dos Produtores de Fibras Artificiais
APEXBRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ATC	<i>Agreement on Textiles and Clothing</i>
F&A	Fusões e Aquisições
FIW	<i>Forschungsschuerpunkt Internationale Wirtschaft</i>
IC	Inteligência Competitiva
ICSC	Índice de Contribuição ao Saldo Comercial
IED	Investimento Externo Direto
IEMI	Instituto Marketing Industrial
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
IVCR	Índice de Vantagem Comparativa Revelada
LCC	<i>Low Cost Countries</i>
SINDITEXTIL	Sindicato da indústria têxtil de São Paulo
TEXBRASIL	Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira
U - MODEL	<i>Uppsala Model</i>
UE	União Européia
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
WIR	<i>World Investment Report</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mecanismo Básico da Internacionalização.....	21
Figura 2. Cadeia de Network.....	30
Figura 3. Evolução dos principais destinos de exportação de produtos Linha Lar catarinenses.....	54
Figura 4. Produto da empresa Karsten – Jogo de Cama confeccionado com 100% de fibras de algodão.....	60
Figura 5. Produto da empresa Buettner – Jogo de Toalhas confeccionado com 70% de fibras de algodão e 30% de fibras de bambu.....	61
Figura 6. Produto da empresa Altenburg - Jogo de cama da Linha Malha Eco desenvolvido com 80% de malha pet.....	62
Figura 7. <i>Establishment Chain</i>	64

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1. Principais Estudos realizados sobre o processo de internacionalização no Brasil.....	34
Tabela 2. Maiores exportadores mundiais de produtos Linha Lar.....	41
Tabela 3. Maiores importadores mundiais de produtos Linha Lar.....	41
Tabela 4. Trajetória mundial dos preços de produtos Linha Lar – 2005 a 2008 (Os 5 maiores exportadores e o Brasil).....	43
Tabela 5. Maiores importadores de produtos brasileiros de Linha Lar.....	47
Tabela 6. Distribuição de empresas produtoras de Linha por região – Brasil.....	48
Tabela 7. Índice de Vantagem Comparativa Revelada e Índice de Contribuição ao Saldo Comercial do segmento Linha Lar brasileiro (2001 a 2008).....	49
Tabela 8. Principais estados exportadores de produtos Linha Lar – em relação ao valor comercial exportado.....	50
Tabela 9. Consumo industrial de fibras no Brasil (1000 toneladas).....	51
Tabela 10. Caracterização do segmento Linha Lar em Santa Catarina.....	54
Tabela 11. Trajetória das exportações de Linha Lar do estado de SC (2005 a 2008).....	58
Tabela 12. Caracterização das empresas Buettner, Altenburg, Schlosser e Karsten.....	64
Tabela 13. Distribuição do volume de exportação das empresas Buettner, Altenburg, Schlosser e Karsten.....	66
Tabela 14. Avaliação das variáveis de construto da distância psíquica.....	68
Tabela 15. Principais parceiros comerciais das empresas Buettner, Altenburg, Schlosser e Karsten.....	69
Tabela 16. Alguns estudos sobre alianças estratégicas.....	76

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 A globalização como pano de fundo das relações econômicas atuais.....	10
1.2 Tema e problema.....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Aspectos metodológicos.....	12
2 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	13
2.1 EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO.....	15
2.2 DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
2.3 ENFOQUE COMPORTAMENTAL.....	18
2.4 TEORIA DE UPPSALA E A ESCOLA NÓRDICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
2.4.1 A Distância Psíquica.....	22
2.4.2 A Escola Nórdica de Internacionalização e a Cadeia de Network.....	24
2.4.3 Críticas à Teoria de Uppsala.....	25
2.5 O processo de internacionalização em países emergentes.....	27
2.6 Panorama geral sobre a internacionalização das empresas brasileiras.....	30
2.6.1 Principais estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras.....	32
3 INDÚSTRIA TÊXTIL E LINHA LAR.....	34
3.1 TRANSFORMAÇÕES DA INDÚSTRIA.....	34
3.2 Componentes do setor e do produto.....	36
3.3 COMÉRCIO EXTERIOR.....	38
3.3.1 Acordos Comerciais.....	42
3.4 BRASIL.....	43
3.4.1 Distribuição Regional da produção Linha Lar.....	46
3.4.2 A importância da indústria do algodão e a competitividade das fibras sintéticas e artificiais.....	50
4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE LINHA LAR DE SANTA CATARINA.....	52
4.1 A competitividade dos produtos de exportação.....	54
4.2 O estudo de caso.....	57
4.2.1 Karsten S.A.....	57
4.2.2 Buettner S.A.....	58
4.2.3 Altenburg.....	59
4.2.4 Schlösser.....	60
4.3 Resultados gerais.....	61
4.3.1 Establishment chain e o Modelo de Desenvolvimento do Conhecimento e Aumento dos Compromissos Externos.....	62
4.3.2 Efeito das variáveis criadoras da distância psíquica nas operações de exportação.....	65
4.3.3 Estratégias futuras de internacionalização.....	70
4.3.4 Cadeia de Network: a importância do estabelecimento de laços asiáticos.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 A globalização como pano de fundo das relações econômicas atuais

Caracterizado pela ordem conceitual traçada pela globalização, o comércio internacional contemporâneo está condicionado a uma velocidade sem precedentes. Crescendo a uma média anual maior do que o PIB mundial – de 1995 a 2003 a taxa média de crescimento do comércio internacional foi de 5,4 %, o dobro da do PIB mundial, 2,7% (FLEURY, 2004) – o comércio exterior torna o alcance global pelo regional factível hoje graças a uma série de fatores desembocados através de uma nova integração de questões econômicas, sociais e culturais propostas pela globalização. Como já mencionado porém, a velocidade das transformações remete o indivíduo a mesma velocidade de entendimento das mesmas, o qual parece impossível dentro da complexidade com que estas se desenvolvem.

Deste modo, emergem novos atores e processos neste sentido, caracterizando as relações comerciais que transpõem de modo gradual as barreiras geográficas através de processos inovadores. A partir deste contexto, dá-se o *start* das características do presente trabalho relacionado as relações econômicas internacionais contemporâneas e suas consequências e perspectivas no atual cenário global.

1.2 Tema e problema

O processo de internacionalização das firmas nacionais vem redesenhando as estruturas de mercado. Apesar da grande influência deste fenômeno nas operações comerciais globais e nas teorias internacionais, a internacionalização ainda compreende uma literatura recente e ínfima comparada ao leque de novas abordagens que por ela desenrolam. Assim, sob

o enfoque da Teoria Comportamental de Internacionalização de Uppsala, o U-model, analisa-se o processo de internacionalização das empresas exportadoras do segmento Linha Lar do Estado de Santa Catarina.

O desenvolvimento do presente trabalho pode ser justificado a partir de duas questões principais: Em primeira instância, a curiosidade sobre o conceito de internacionalização e as interações que este envolve, bem como a dinâmica das multinacionais no comércio internacional; em segundo lugar, pode-se citar a importância da escolha do objeto de análise, o segmento Linha Lar catarinense. O segmento, por ser específico remete a uma grande dificuldade de análise devido a falta de dados ou mesmo de trabalhos acadêmicos, o que permitiria ao presente trabalho um maior grau de originalidade. Outro ponto sobre a escolha do setor é que este representa ser competitivo e peculiar em relação aos outros segmentos do setor têxtil do estado, enriquecendo assim a análise realizada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o processo de internacionalização das empresas exportadoras do segmento Linha Lar da indústria têxtil catarinense com base na Teoria de Uppsala e Escola Nórdica de Internacionalização.

1.3.2 Objetivos específicos

Foram determinados os seguintes objetivos específicos em ordem cronológica dentro do trabalho:

- Determinar teoricamente as características do processo de internacionalização;
- Caracterizar o segmento Linha lar no Brasil e em Santa Catarina;
- Avaliar o processo de internacionalização das empresas do segmento Linha lar de Santa Catarina.

1.4 Aspectos metodológicos

A pesquisa realizada é de cunho *ex post facto*¹ ou experimental e também exploratória. O tipo de pesquisa pode ser classificado como bibliográfica com ênfase na utilização de dados de coleta de campo.

Segundo Castro (1977), o trabalho científico deve atender a três pontos; deve caracterizar-se pela originalidade, importância e viabilidade. A originalidade do estudo segundo este autor está embasada nos resultados que tenham a capacidade de surpreender; já a importância de um estudo está ligada ao fato da condição de que este mesmo possa afetar algum segmento substancial da sociedade. Por fim, a viabilidade de um trabalho científico deve estar relacionada aos recursos financeiros, horizontes temporais e disponibilidade de informações exequíveis.

A partir deste pressuposto de Castro (1977), podem ser verificados estes três pontos no trabalho presente. Sua originalidade pode ser atestada através da qualidade da raridade de estudos sobre as empresas exportadoras da Linha Lar do estado de Santa Catarina sob a ótica da Teoria de Uppsala. Também, não há estudos sobre esta Teoria que tentam determinar os fatores que compõem a distância psíquica entre a indústria de cama, mesa e banho e o mercado.

Sobre a viabilidade, mesmo sendo as informações sobre o segmento Linha Lar escassas, houve a disponibilização de literatura suficiente para sua análise, bem como da interpretação da Teoria de Uppsala. Ainda, pode-se dizer que o planejamento temporal foi adequado, sendo o estudo terminado no prazo correto.

Por fim, a importância do estudo torna-se explícita a partir do entendimento

¹ Pesquisa *ex post facto*: pesquisa sistêmica e empírica, quando o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes.

dos dois pontos anteriores de Castro; ela está relacionada ao fato de que, além de reunir dados importantes do segmento linha lar e da indústria têxtil, implica em uma análise original, a qual pode dar diretrizes para a população do universo de pesquisa, além de sua cadeia produtiva e demais partes de interesse.

Sobre a ordem cronológica do estudo, pode-se dizer que em primeira instância foi realizada uma revisão teórica acerca do processo de internacionalização de empresas e logo após, uma revisão da Teoria de Uppsala e da Cadeia de Network. Ainda, a fim de que fossem completadas maiores dúvidas acerca da viabilidade da utilização desta teoria nórdica de negócios internacionais, foi realizado um levantamento das condições de internacionalização em países emergentes em termos gerais e também do Brasil.

Posteriormente, foi confirmada a especificação do universo de estudo que seriam as empresas exportadoras do segmento Linha Lar de Santa Catarina, as quais foram catalogadas com base em informações jornalísticas, dados estatísticos, publicações científicas e através do próprio contato com as mesmas. Foi então determinada a aplicação de quatro questionários nas empresas: Buettner, Schlosser, Altenburg e Karsten.

A partir das informações disponíveis considerando as pesquisas acima, foi escolhida a metodologia de análise, a qual seria baseada em aplicação de questionários através de uma pesquisa em forma de estudo de caso. A aplicação do questionário foi considerada adequada devido a duas questões principais; pela viabilidade geográfica da análise e pela alta concentração do volume de exportações em um número baixo de empresas.

É importante afirmar que será usada neste estudo a expressão “Linha Lar”, para descrever um segmento da indústria têxtil; isto se deve ao fato do termo ser utilizado para caracterizar outros segmentos de setores da economia, como, por exemplo, na indústria moveleira. A expressão “cama, mesa e banho” será utilizada com a mesma finalidade.

Finalmente considerou-se essencial a aplicação do questionário em membros das empresas analisadas que fossem considerados tomadores de decisão a fim de poderem ser consideradas a totalidade das informações e a validade das mesmas.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Hymer (1978), após a II Guerra Mundial, as grandes empresas norte-americanas se deparavam com uma situação que elas mesmas ajudaram a criar: o rápido crescimento e aumento da concorrência de empresas japonesas e européias consequente da tentativa dos Estados Unidos de fortalecer o sistema capitalista mundial. A resposta estadunidense para a ameaça do comércio exterior foi uma “agressiva política de penetração no estrangeiro sob a forma de estabelecimentos de bases de vendas e de produção” (LÓPEZ In: HYMER, 1978, p. 7).

Assim, o processo de internacionalização², fenômeno característico desta nova era na teoria internacional, propõe a magnitude da importância do estudo de troca entre mercados da economia contemporânea. Acompanhado por uma série de peças - entre eles as relações que formam balanças comerciais, a abertura de *greenfields*³ ou mesmo as variações de Investimento Externo Direto – o processo de internacionalização é hoje cada vez mais habitual como estratégia de sobrevivência das empresas.

Para González-Moralejo (2008), a internacionalização é consequência direta da globalização, ou seja, é a reação das empresas frente a novas condições de competitividade.

Se entiende por internacionalización el proceso por el que la empresa se proyecta internacionalmente. Expresado en otros términos, forman parte del proceso de internacionalización de una empresa todas las operaciones dirigidas hacia el establecimiento de vínculos, más o menos estables, entre dicha empresa y los mercados internacionales. (GONZÁLEZ-MORALEJO, 2008, p.74)

Johanson e Vahlne (1977) apresentam um conceito semelhante; os autores entendem o processo de internacionalização como um processo em que uma firma gradualmente cresce em relação ao ambiente internacional. Esta maior participação em termos globais pode ser a garantia de um crescimento constante da empresa, da reconstrução de novas fronteiras de mercado e o *working out* de estratégias competitivas da firma ainda não

2 Para maior complementariedade ver ANEXO 1 – Principais teorias de internacionalização

3 *Greenfields*: Segundo GINEBRA (2010), construção de uma nova unidade da empresa em território estrangeiro.

exploradas.

O nascimento e desenvolvimento destas empresas multinacionais e transnacionais⁴ - empresas que possuem algum tipo de operação no exterior – trazem uma série de discussões acerca do reflexo na aceleração da globalização produtiva e financeira mundial *vis-à-vis* a difusão de uma nova tendência produtiva caracterizada por maiores especializações e avanços em tecnologia e inovação.

“Para a empresa multinacional, as fronteiras nacionais estão traçadas com tinta invisível” afirma Hymer (1978, p.79). Há um duplo movimento, segundo este autor em relação a descentralização e a centralização, ou seja, há uma dicotomia entre a tomada total do controle da produção e a difusão de capital e a tecnologia ocasionando uma expansão empresarial ainda pouco analisada.

No presente capítulo, serão abordadas estas questões a partir da análise acerca da dicotomia entre exportações e Investimento Externo Direto (IED), bem como através de uma revisão teórica das teorias de internacionalização, especificando o enfoque comportamental através da Teoria de Uppsala e Escola Nórdica de Internacionalização. Por fim, discutir-se-á a participação dos países emergentes e do Brasil no fenômeno como casos específicos da teoria.

2.1 EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO

A dualidade acerca do debate entre a realização de Investimento Externo Direto e as operações de exportação nos remete a seguinte pergunta: seriam ambos substitutos ou complementares?

Segundo Krugman e Obstfeld (2005), Investimentos Externos Diretos (IED) são fluxos internacionais de capitais com os quais uma empresa estabelecida em um país cria ou expande uma subsidiária em outro país; a característica peculiar deste tipo de investimento é que é que ele significa não somente uma transferência de recursos, mas também uma

4 Há ainda uma disparidade conceitual muito grande em relação a diferenciação da empresa multinacional e da empresa transnacional. No presente trabalho, serão discutidos os termos de acordo com as seguintes denominações; Transnacionais são as empresas sediadas num país e que operam sua produção ou parte dela em outro e Multinacionais são as empresas cujas várias fases de produção se complementam entre unidades produtivas de variadas nacionalidade.

aquisição de um controle caracterizando o papel das multinacionais.

Deste modo, o debate frente à questão da tomada de decisão da firma entre exportar ou realizar IED no processo de internacionalização gira em torno do comprometimento em termos de recursos e compromissos que a empresa deseja ter com o mercado externo.

De acordo com Oberhofer e Pfaffermayr (2008 *apud* Helpman et al, 2004), o Modelo de Helpman dá ênfase à realização de IED baseado em seu nível de produtividade e também nas características de seu país hospedeiro. A empresa depara-se com o aumento de seus custos fixos em um momentos inicial – como a construção de novas plantas produtivas e outros custos de instalação em cada país no qual deseja realizar o IED - porém, seus custos variáveis em termos de transportes por exemplo, entram em uma trajetória descendente. A variação dos custos totais e do ganho da empresa é que vai definir sua estratégia de entrada no mercado internacional. Rivera e Bastiaan (2007 *apud* SALVATORE, 2001) corroboram com estes autores e também afirmam que a dimensão temporal deve ser considerada, apesar da flexibilidade que implica a decisão de exportação, no longo prazo o IED pode trazer maior retorno sobre o capital.

Já segundo Krugman e Obstfeld (2005), os fatores internalização e localização devem ser considerados no cerne da questão. Em primeiro instante, a teoria econômica determina que a localização da produção é explicada em sua maioria pelos seus recursos, bem como os custos de transporte ou outros pontos chave que podem representar barreiras as relações comerciais entre países. O segundo ponto nos remete à questão da internalização, ou seja, a suposição de que a produção vendida em um mercado aberto não tem seus componentes necessariamente produzidos dentro da firma. O produto de uma subsidiária pode ser o insumo de outra firma, bem como a tecnologia da firma pode ser componente do produto da subsidiária, gerando uma aceleração de transferência de tecnologia do país receptor da multinacional, não estando as relação comerciais condicionadas somente as operações de importação e exportação.(KRUGMAN e OBSTFELD, 2005).

Uma última consideração, afirmam Rivera e Bastiaan (2007), que a decisão entre internacionalizar-se através de IED ou de exportar podem ainda estar altamente relacionada às economias de escala. Por exemplo, quando há um mercado de tamanho considerável no país receptor de IED, o estabelecimento de uma subsidiária de produção será válida, bem como a aquisição de algum licenciamento de produtos.

O que pode ser determinado é que a tomada de decisão da firma depende de determinados fatores relacionados à sua posição no mercado e as expectativas futuras que este oferece. Um maior comprometimento de recursos como já foi afirmado, através de IED pode ter seu retorno baseado no médio prazo, porém pode trazer *upgrades* tecnológicos e de mercado importantes para a empresa; já a escolha pela continuidade dos processos de exportação apenas, sem IED, pode gerar flexibilidade e minimização de riscos.

Como será discutido posteriormente através da Teoria de Uppsala, o processo de internacionalização implica em ambas as estratégias, significando um maior ou menor grau de inserção da empresa no mercado externo.

2.2 DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os fatores responsáveis por impulsionar o processo de internacionalização podem definir a maneira como a empresa desenvolve as demais etapas de suas operações internacionais. Honório (2007) corrobora que são estes fatores também os determinantes do prisma que envolve a internacionalização como, por exemplo, a realização de empreendimentos internacionais, o processo de aprendizagem que envolve a empresa com seu meio, as transformações na cultura organizacional e os recursos alocados.

Deste modo, há uma série de questões que podem ser analisadas em relação ao *start* do movimento, implicando na análise de um leque de autores. Honório (2007 *apud* Leonidou 1995) afirma que existem fatores internos e externos a empresa que podem promover o processo de internacionalização, sendo os estímulos internos referentes às características que integram a empresa e os externos ao ambiente que a cerca.

Hymer (1978) completa que as empresas começam a investir internacionalmente quando buscam menores custos de produção ou mesmo como uma estratégia de diversificação. O autor considera ainda que existem duas formas de fazer frente à concorrência: a primeira é o esforço constante para desenvolver novos produtos, e a segunda relacionada diretamente com o comércio internacional, que seria o prolongamento do ciclo de vida do produto através da busca pelo controle de novos canais de comercialização ou a emigração para lugares com mão-de-obra mais barata.

Ainda, segundo o Paradigma Eclético de Dunning (1980) a internacionalização da firma pode ser fruto de três vantagens: a primeira, seria a vantagem de propriedade, que ocorreria por exemplo com a diminuição de custos e maiores benefícios através do relacionamento entre-firmas; em segundo lugar, a empresa teria vantagens de internalização, como a diminuição dos custos de translação e, finalmente, as vantagens locais, através da disponibilidade de um maior número de recursos como matérias-primas ou mão-de-obra.

Finalmente, Xavier e Turolla (2006 *apud* SALERMO; NEGRI, 2005) aponta que os determinantes deste processo ocorrem concomitantemente à transformações no cenário macroeconômico do país, através da estabilização econômica, como ocorreu no Brasil na década de 1990 ou através de processos de integração regional, como a formação de blocos econômicos.

2.3 ENFOQUE COMPORTAMENTAL

A despeito dos diversos fatores que movem a internacionalização, a corrida pela criação de estratégias competitivas ocorre antes de mais nada pela sobrevivência da empresa no longo prazo. A transposição das fronteiras dos mercados nacionais permite o desenrolar de uma série de competências e aprendizagens, conhecimentos da concorrência internacional e um maior fluxo de investimentos entre países.

Daí a importância do entendimento conceitual que cerca este novo processo. Há, na literatura atual, uma série de teorias sobre o processo de internacionalização⁵, como a Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético, por exemplo, as quais são denominadas teorias de cunho econômico e, as teorias como a de Uppsala e Escola Nórdica de Internacionalização, teorias de cunho comportamental.

As teorias comportamentais, também chamadas de abordagem processual ou de internacionalização em estágios (NETO et al, 2006), implicam a uma análise do processo de internacionalização ainda mais multifacetada, ou seja, estas afirmam que há outros tipos de incentivos, além do econômico para que uma empresa tome a decisão de investir no mercado internacional. Na Teoria de Uppsala, por exemplo, o movimento do tomador de decisão

5 Ver ANEXO 1 – Principais Teorias de Internacionalização

durante o processo é baseado no aumento do conhecimento que a empresa vai adquirindo em relação as etapas de internacionalização (JOHANSON e VAHLE, 1977).

Além disso, vale observar que as teorias comportamentais não analisam profundamente o contexto no qual se dá a internacionalização. Apesar do cenário macroeconômico justificar os movimentos durante o processo através principalmente do construto da distância psíquica, o ponto de *start* da internacionalização não é altamente relevante.

Isso se deve ao fato de que as teorias comportamentais são teorias relativamente novas na literatura em comparação com as teorias econômicas de internacionalização, ganhando força com a publicação dos estudos de Uppsala. Até então, o processo de internacionalização através de transformações dentro da firma era deixado de lado, analisando-se apenas a conjuntura macroeconômica.

A partir da publicação de estudos comportamentais na década de 1970 e da Teoria do Crescimento da Firma elaborada por Edith Penrose em 1959, o foco passou a ser a tomada de decisões através da percepção do indivíduo ou organização sobre as interações da firma com o mercado. Sobre a Teoria de Penrose “a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas” (GUIMARÃES, 2003, p. 9 *apud* PENROSE, 1959) e não apenas uma formadora de preços como explicava a Teoria Econômica.

2.4 TEORIA DE UPPSALA E A ESCOLA NÓRDICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Na década de 1970 Johanson e Wiedesheim-Paul publicaram uma série de estudos com o intuito de desenvolverem uma metodologia de análise para o processo de internacionalização de quatro grandes empresas suecas; Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit⁶ através de uma teoria de cunho comportamental intitulada Teoria da Escola de Uppsala, a qual mais tarde, numa tentativa de contornar críticas e promover ajustes, viria a ser chamada de

6 Estudos anteriores sobre a Teoria de Uppsala podem ser verificados no ANEXO 2

Escola Nórdica de Internacionalização.

O modelo da Teoria de Internacionalização de Uppsala foca no gradualismo da aquisição, integração e uso do conhecimento sobre as operações, sobre os mercados e sobre o crescente relacionamento com os ambientes internacionais, (JOHANSON E VAHLE, 1977, tradução da autora).

A aquisição do conhecimento através e para o gradual processo de internacionalização pelo qual a firma é submetido ocorre via etapas definidas sequencialmente:

- i. Experiências através de operações de exportações realizadas não regularmente;
- ii. Exportação regulares;
- iii. Instalação de subsidiárias, como escritórios internacionais por exemplo e, finalmente;
- iv. Alguma parte da produção passa a ser produzida no exterior.

Esta sequência de aprendizagem é intitulada *establishment chain*⁷. De acordo com a com Johanson e Vahle (1977), se o processo de internacionalização ocorre a partir deste modelo, então podemos explicá-lo não através da busca de estratégias de alocação ótima de recursos nos mais diversos países, mas sim, através da suposição de que a *establishment chain* é uma consequência de maior interação entre a firma e seu ambiente.

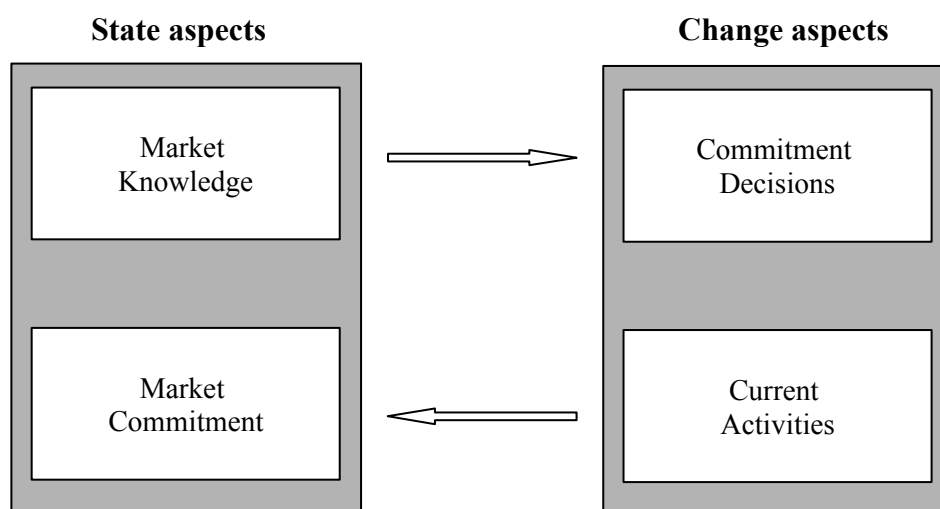


FIGURA 1 – Mecanismo básico da internacionalização

Fonte: Adaptado de Johanson e Vahle (1977, p. 999)

⁷ *Establishment chain* : cadeia de estabelecimento (tradução da autora)

A *establishment chain* evolui a medida que existe um maior comprometimento de recursos da firma no exterior. Os escritórios comerciais, as subsidiárias comerciais e fabris indicam uma seqüência de maior comprometimento de recursos, como resultado do maior conhecimento (IGLESIAS;VEIGA, 2002). Também é necessário afirmar que este maior comprometimento de recursos leva a empresa ao sucesso em relação a diferentes experiências e informações de mercado.

De acordo com o mecanismo acima (Figura 1), o processo de internacionalização é formado pelo entendimento de quatro componentes comportamentais principais. Estes componentes denominam o estágio de internacionalização da firma, (*state aspects*) e os aspectos de mudança durante o processo de internacionalização (*changes aspects*).

Em primeira instância, analisar-se-á os aspectos referentes ao estágio de internacionalização. O modelo considera que esses estágios devem ser estudados através do comprometimento de mercado (*market commitment*) e do conhecimento de mercado (*market knowledge*). O comprometimento de mercado diz respeito à capacidade da firma, enquanto responsável por determinada alocação de recursos, de conhecer riscos e oportunidades no mercado de atuação. De acordo com Johanson e Vahle (1977), o grau de comprometimento da firma com o mercado é maior, conforme aumento da integração desta mesma com os recursos alocados no exterior e o valor agregado gerado por estes recursos a firma.

Por exemplo, pode-se citar o caso de empresas que possuem subsidiárias no exterior em forma de *greenfields*, ou seja, de novas plantas de produção próprias da empresa, certamente possui uma maior interação com o ambiente de mercado internacional do que se tivesse somente um escritório de representação. Apesar dos *greenfields* exigirem uma maior alocação de recursos e um maior esforço estratégico, também inserem a empresa num leque de conhecimentos totalmente diferentes dos do mercado nacional em termos de concorrência, tributação, tecnologia e certamente, preferência do consumidor.

Em segundo lugar, como aspectos relacionados ao estágio de internacionalização, Johanson e Vahle (1977) analisam o conhecimento de mercado. Os autores pressupõem que atingir certo grau de comprometimento de mercado só será possível baseado em conhecimentos deste mesmo mercado. Primeiramente, o conhecimento de

oportunidades e problemas de assumir decisões estratégicas deve ser reconhecido; e, segundo, o conhecimento de nichos de mercado e da performance de determinadas atividades neste mercado será o princípio para um maior comprometimento dos tomadores de decisão.

Por fim, as atividades atuais da empresa (*current activities*) e as decisões de comprometer recursos com operações internacionais (*commitment decisions*) são os fatores motores de mudança dentro do movimento nos diferentes graus de internacionalização. Johanson e Vahle (1977) afirmam que há a existência de um *gap* entre as atuais atividades da empresa e as consequências que estas podem gerar. As consequências provavelmente só ocorrerão se as atividades forem realizadas de forma contínua. As atividades correntes são tidas pelos autores como a fonte principal de experiência das empresas, e, conseqüentemente de *know-how* pela empresa.

Outro ponto são as decisões de comprometer recursos com as operações internacionais e a capacidade dos tomadores de decisão de identificarem oportunidades dentre as alternativas propostas pelo processo de internacionalização. Quanto maior for o retorno sobre a decisão, maior o comprometimento da empresa sobre os recursos da operação, pois, com o aumento do retorno, o risco sobre a oportunidade aumenta.

Nos fatores que promoverem as transformações durante a internacionalização, a incerteza e o conhecimento são pontos primordiais. São estas características em relação ao mercado que permitem a empresa realizar movimentos no gradualismo das etapas do *establishment chain*.

2.4.1 A Distância Psíquica

O entendimento gradual do processo de internacionalização é justificado pelos autores de Uppsala em relação à existência de um conjunto de fatores que impedem o fluxo de informações entre mercados, a distância psíquica. As empresas iniciam sua atividade internacional relacionando-se com países ou mercados que tenham características próximas em termos institucionais, políticos e econômicos aos seus.

Deste modo, através do Modelo de Desenvolvimento do Conhecimento e

Aumento dos Compromissos Externos⁸ os autores de Uppsala discorrem a ligação entre o aumento do conhecimento da firma sobre os mercados externos - ou seja, da diminuição da distância psíquica – com o aumento do grau de relacionamento que a firma teria com estes mesmos através do *step by step* das etapas de internacionalização.

Segundo Salvador *et al* (2008 *apud* CYERT e MARCH, 1963), “a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos”. O grau de incerteza de uma empresa sobre um mercado internacional, resultante de diferenças e outras dificuldades de negócios, representam barreiras para o aprendizado sobre o mercado e para o estabelecimento de operações internacionais (SALVADOR *et al*, 2008, p. 06 *apud* O`GRADY; LANE, 1996).

Os economistas tradicionalmente consideraram a distância física como um elemento importante para encorajar ou desencorajar o comércio entre as nações, uma vez que este fator se encontrava direta e positivamente associado aos custos de transporte, segundo Silva (2000).

Apesar do termo distância psíquica ser defendido como sendo especificamente da escola de Uppsala, Beckerman (1956) foi o pioneiro na utilização de uma denominação para os fatores condicionantes do comércio exterior que não fosse a distância geográfica.

Beckerman concluiu em análise aos fluxos comerciais intra europeus que, a maneira como a distribuição de empresas de matérias-primas estivessem distribuídas geograficamente dependeria em parte do grau de contato e cultivo da relação que estas tivessem com as fontes de relacionamento.

Mais tarde então, na década de 1970, os precursores da escola de Internacionalização de Uppsala denominaram a distância psíquica “o conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 24). Ou seja, a distância psíquica é a soma das variáveis que fazem com que haja possibilidades ou não entre as relações comerciais de indústrias para mercados.

Embora o termo tenha sido abordado há décadas, o ideal metodológico para a mensuração do mesmo é ainda hoje discutido através de diversos estudos sobre economia internacional. Em primeiro lugar, isto ocorre devido a dificuldade de estabelecer uma ótica de análise para o construto da distância psíquica.

Muitos autores acreditam que a distância psíquica está relacionada com a

8 Para maiores informações ver JOHANSON, J.; **The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**, 1977.

forma a qual o indivíduo percebe o mundo e assim, toma decisões acreditando no que mais coerente segundo sua visão; outros estudiosos afirmam que, visões compartilhadas de acordo com culturas e estereótipos semelhantes, podem entender a distância psíquica como uma manifestação da subjetividade coletiva (SILVA *et al*, 2000 *apud* Casson, 1993).

E ainda, acredita-se na análise em termos organizacionais, ou seja, indivíduos de uma mesma organização, mesmo com culturas e histórias discrepantes, dado o processo de socialização em determinada firma, podem compartilhar da mesma visão de um país estrangeiro afirma Silva *et al* (2000 *apud* e ERIKSSON *et al*, 1997).

Outra dificuldade na criação de uma metodologia para o construto da distância psíquica são as diferentes interpretações de acordo com autores pós Teoria Nórdica. Brewer (2005), por exemplo, considera o termo de acordo com a Teoria de Uppsala, e define alguns indicadores que completam as características necessárias para a análise como, por exemplo, o que ele chama de *two-way trade*, ou seja, a soma das exportações de um país para outro e as importações realizadas por este mesmo país, o número de acordos comerciais, o volume de investimentos (em estoque) e mesmo a relação colonial entre ambos os países.

Já Dow e Karunaratna (2004), buscam um debate sobre a ótica de análise da distância psíquica entre a análise individual e a sob fatores externos, mas assim como Brewer, determinam a partir de alguns pressupostos os fatores significantes para o seu construto como, por exemplo, a relação inversamente proporcional entre a intensidade de operações comerciais e a grandeza das diferenças culturais, de idioma, dos níveis de educação ou dos níveis de desenvolvimento econômico.

No presente estudo, devido à dificuldade do estabelecimento de uma metodologia adequada para a mensuração da distância psíquica, serão discutidos apenas os possíveis fatores que compõem a distância psíquica entre mercado através de uma escala simples de Likert. Não será feita qualquer tentativa de mensuração da importância destes em relação à composição da distância de acordo com qualquer metodologia citada acima.

2.4.2 A Escola Nórdica de Internacionalização e a Cadeia de Network

Inúmeras mudanças ocorreram desde a década de 1970, quando da criação da Teoria de Uppsala de Internacionalização até o momento atual. A partir de 1990, Johanson e Vahle publicaram uma série de novos estudos a fim de atualizar a teoria. Dentre estas, é importante a revisão do que os autores chamam de Cadeia de Network.

O conceito da Cadeia de Network analisa não somente a firma como unidade isolada no relacionamento com o ambiente internacional, mas sim, como um sistema industrial que estabelece uma rede de contatos e relacionamentos não estável com outras empresas, “*They are establishing, developing and maintaining the relationship that the network creates*”⁹ (MUNIZ, 2004, p. 38). Deste modo é importante considerar que a interação da empresa com esses agentes, pode afetar o modelo de expansão do processo de internacionalização.

Por exemplo, um movimento para um maior grau de internacionalização pode ser consequência da interação da empresa com outros agentes, seja uma requisição de um cliente ou mesmo de um comprador ou fornecedor. Muniz (2004 *apud* JOHANSON e MATTSON, 1988) afirma que o estabelecimento de uma Cadeia de Network em mercado estrangeiros pode ser realizada pela firma através de três maneiras; (i) através do estabelecimento de relacionamentos novos por meio da entrada em mercados internacionais. (ii) através do desenvolvimento de relacionamento por meio de aquisições da empresa, e, (iii) através da conexão e aumento de coordenação entre os diferentes países de estabelecimento da empresa.

Posteriormente, analisar-se-á a Cadeia de Network no trabalho e como esta pode ser identificada em relação ao processo de internacionalização dos países emergentes.

9 “Eles estão estabelecendo, desenvolvendo e mantendo o relacionamento que a rede de contatos cria.”
(tradução da autora)

2.4.3 Críticas à Teoria de Uppsala

É importante reconhecer que a Teoria de Uppsala originalmente escrita na década de 1970 não consegue acompanhar determinadas mudanças ocorridas nos últimos quarenta anos. Deste modo, concomitantemente a sua apresentação, algumas críticas em relação a gargalos da teoria devem ser consideradas.

No que diz respeito a *establishment chain*, por exemplo, muitos autores acreditam que ela não é capaz de explicar cronologicamente as etapas de internacionalização de determinadas empresas ou setores da economia. Borini (2004), por exemplo, acredita que o gradualismo nas etapas de internacionalização não devem ser uma regra: segundo ele a Teoria de Uppsala não reconhece que as etapas podem ser influenciadas pela velocidade de crescimento de determinados mercados. Para o autor, muitas vezes não é apenas a interação da matriz - em termos de aprendizado – com o meio que podem fazer com que a firma avance no processo.

Outro ponto é condição da distância psíquica como fator principal para determinar o grau de interação entre produtor e mercado. Levando-se em consideração casos como a relação comercial entre Estados Unidos e China, por exemplo, a distância psíquica se analisada é enorme. Se considerarmos fatores como as diferenças culturais, estrutura institucional e os sistemas políticos, pode-se notar que os dois países detêm características extremas. Os dois, porém, são considerados os maiores parceiros comerciais do globo.

Deste modo, é importante considerar outros modelos de análise, como o modelo gravitacional, que leva em conta o tamanho do mercado como variável principal da decisão entre mercados. Isto não quer dizer que não possam ser utilizados pontos da Teoria de Uppsala para explicar o processo de internacionalização das empresas estadunidenses e chinesas, por exemplo. Porém, pode-se afirmar que a Teoria de Uppsala muitas vezes não deve ser generalizada para todos os setores e mercados da economia.

Um último ponto diz respeito à leviandade do conceito de distância psíquica deixado por Wiedersheim-Paul e Johanson (1975). Devido a não criação da metodologia pelos autores, abriram-se margens para a determinação do construto da distância psíquica por outros autores como Dow e Brewer, como já fora especificado anteriormente. A proposta de Uppsala não considera uma metodologia para análise dos fatores, apenas dá diretrizes sobre quais

poderiam ser os fatores de construção (como, por exemplo, o nível de desenvolvimento econômico, o tipo de sistema político e fatores culturais como a familiaridade com o idioma).

2.5 O processo de internacionalização em países emergentes

O sucesso do processo de internacionalização de um mercado depende significativamente do momento de entrada deste na complexidade da produção global. Se é pretendido entender a internacionalização sob a ótica dos países emergentes é fundamental ressaltar um aspecto diferenciador na competição: a dimensão temporal (BORINI *et al*, 2006)

O processo de internacionalização ganhou força após a II Guerra Mundial, principalmente na Europa e Estados Unidos. Nos países emergentes, porém, o aumento da participação das empresas nacionais no cenário global é discutido somente após a década de 1970, com o aparecimento de multinacionais não como um fenômeno em grande escala, mas sim, em alguns casos isolados.

Assim, os *late-movers*, como são chamados os “entrantes tardios”, geralmente advindos de países emergentes enfrentam uma série de questões entre vantagens e desvantagens na sobrevivência no mercado baseada na criação de competências e recursos em relação aos *first-movers*, ou seja, mercados de países geralmente desenvolvidos que se internacionalizaram primeiro (URBAN; FLEURY, 2006).

É importante entender as circunstâncias de internacionalização que vivem os *first* e *late-movers* sendo que ambos enfrentam situações adversas a sua condição no mercado. A questão primordial para a análise é a tecnológica. Os *first movers*, por exemplo, têm acesso em primeira instância a determinados recursos, passando deste modo a ter um poder de barganha maior em relação a novos entrantes, através da curva de aprendizagem e investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento. A incerteza sobre o nível da demanda, porém, é um ponto adverso aos primeiros entrantes afirma Borini *et al* (2006).

Dentre este e outros pontos que podem ser colocados na balança da competitividade, muito autores sugerem a realização da análise dos *first* e *late-movers* conjuntamente com a análise da Visão Baseada em Recursos¹⁰, Borini *et al* (2006 *apud*

10 Ver anexo 1 – Principais teorias sobre internacionalização.

LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1998). Isso porque através desta teoria é possível analisar o nível de competitividade da empresa através de recursos e capacidades específicos da organização, os quais não podem ser duplicados pelos competidores.

Esta análise, porém, é passível de ser realizada através da *establishment chain* da Teoria de Uppsala. Segundo Urban e Fleury (2006), considerando o conceito de entrantes tardios, pode-se entender que estes já entram defasados em uma indústria estruturada pelos primeiros entrantes, e, dependendo do caso, teriam o processo de internacionalização explicado melhor ou pior pelo modelo de Uppsala.

Se apontados fatores como a curva de aprendizagem e cultura organizacional como determinantes para o sucesso da internacionalização, as vantagens dos *first-movers* seriam explicadas não apenas pela vantagem temporal, mas também pelo comprometimento e conhecimentos sobre o mercado que estes teriam dado sua apropriação primeiro em relação aos *late-movers*.

No caso das empresas brasileiras, por exemplo, as quais em sua maioria iniciam seu processo de internacionalização via exportações diretas ou indiretas (FDC, 2008), o movimento gradual pelas etapas de experiências ocorre lentamente, freado por fatores característicos dos *late-movers* como a obtenção de certo nível tecnológico capaz de colocá-las em uma posição competitiva.

Ainda, se for considerada a Cadeia de Network de Johanson e Vahle (2009), verificar-se-á o modelo do grau de internacionalização do mercado baseado no movimento da cadeia de relacionamento criado conjuntamente com a firma. Para Muniz (2004 *apud* AXELSSON, JOHANSON, 1992), a Cadeia de Network permite a empresa alcançar determinada posição sendo ela entrante tardio ou primeira entrante através do relacionamento com a cadeia.

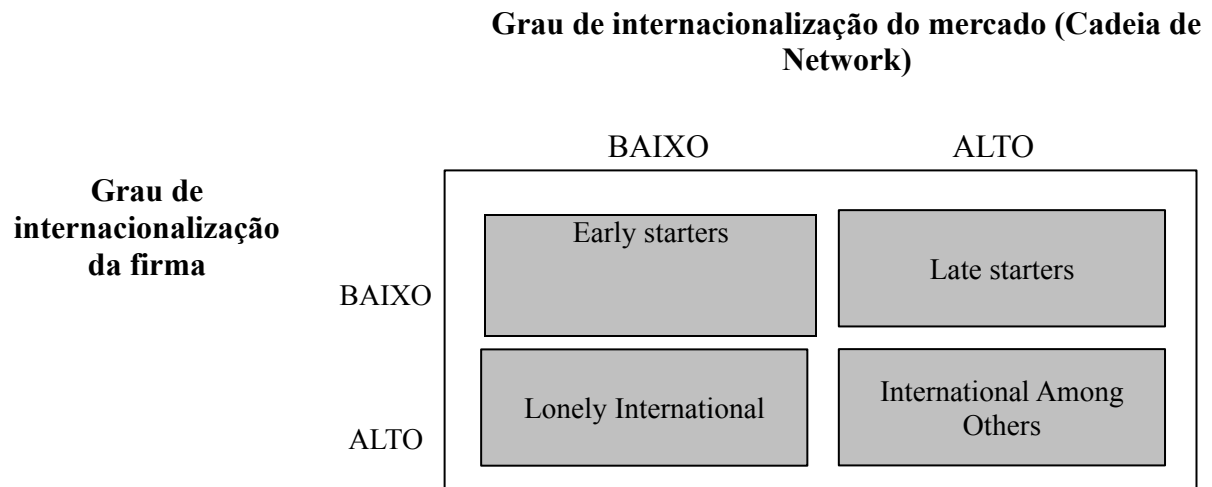


FIGURA 2 – Cadeia de Network
 Fonte: Adaptado de Muniz (2004 *apud* AXELLSON, JOHANSON, 1992)

O *early starter*, ou a empresa de internacionalização prematura, está inserido em um mercado com baixo grau de internacionalização e poucas redes. Neste estágio a empresa terá de dispor de recursos para adquirir os conhecimentos necessários para avançar no comércio externo. Já a empresa *lonely international*, possui os recursos necessários para transpor estas barreiras, porém, também está em um mercado com baixo grau de internacionalização; assim, pode ganhar posição de destaque entre outras empresas e agentes da cadeia em geral e configurar as próprias redes (DALMORO, 2009)

Já em relação as empresas inseridas em um mercado altamente internacionalizado como a *late starter* e a *international among others*, observa-se um outro cenário. No primeiro caso, a empresa possui um grau de internacionalização menor que o do mercado, podendo ou ser privilegiada ou barrada pelas relações já existentes. Já a *international among others* é a empresa internacionalizada em um mercado internacionalizado, com alto grau de interdependência entre as empresas e agentes (DALMORO, 2009).

O que pode ser especificado, é que se analisados os *late-movers* dentro da configuração da Cadeia de Network, impedem-se conclusões precipitadas acerca das vantagens e desvantagens de entrada destas empresas. Muitas vezes, é preciso uma análise dos fatores que cercam determinado setor para identificar a possibilidade da criação de economias de escala, gerenciamento de custos e tempo e a transposição de barreiras a entrada, características da criação de redes de relacionamentos; para identificar pontos estratégicos da

entrada de uma empresa.

Em um setor com alto grau de desverticalização de cadeia, por exemplo, como é o caso do têxtil, o momento de entrada da firma no mercado externo depende altamente do grau de internacionalização dos demais agentes da cadeia como os fornecedores de fibras e agentes de distribuição e menos do momento de entrada da própria firma. Já em setores com alto coeficiente tecnológico, muitas vezes é a própria empresa pioneira no processo de internacionalização que estabelecer um *learning by interaction* (aprendendo com a interação) entre empresas concorrentes. A formação de *joint-venture*, *clusters* e consórcios de exportação podem ser citados como exemplos da formação de redes de relacionamento.

Por fim, corroborando com Dalmoro (2009), a Cadeia de Network complementa a perspectiva unilateral da Teoria de Uppsala, prezando pela multilateralidade, “o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida” (DALMORO, 2009, p.42 *apud* JOHANSON e VAHLE, 1992)

2.6 Panorama geral sobre a internacionalização das empresas brasileiras

O Brasil, como todos sabem, foi descoberto em 1500; mas o Brasil só descobriu o mundo há pouco mais de quinze anos. (SÉRGIO AMARAL IN: MACHADO, 2008, p.1)

De acordo com Corrêa e Lima (2007 *apud* Corrêa e Lima 2006), cada vez mais, as empresas brasileiras abandonam o modelo de comércio exterior tradicional para investir recursos no exterior, internacionalizando suas atividades.

A abertura da economia no governo Fernando Collor, que marcou a década de 1990 no Brasil, foi certamente fator decisivo para caracterizar a trajetória do desenvolvimento do comércio exterior do país até a atualidade. Assim, a década de 1990, a “década de reformas orientadas para o mercado” (GIAMBIAGI, 2001, p.07), proporcionou ao período atual o sucesso de desregulamentações, liberalização econômica e privatizações em termos de maiores incentivos a modernização tecnológica e incremento da produtividade.

Apesar de ter recebido muito mais capital e firmas multinacionais do que as exportado na época, o país superou grandes questões econômicas que freavam o crescimento. Deste modo, Machado (2007) afirma que, se a transição de instabilidade para estabilidade e a inserção na economia globalizada foram os dois grandes desafios da década passada, o grande terceiro desafio pode ser considerado o processo de internacionalização pelas empresas nacionais.

O aumento da participação do país na economia mundial foi caracterizado pelo aumento da porcentagem do volume de exportações em relação ao Produto Interno Bruto e aumento do Investimento Direto Externo realizado no exterior. Desde o início do milênio até 2006, o Brasil apresentava uma tendência crescente do aumento das exportações determinadas em sua maioria pela expansão das quantidades (FUNCEX, 2010); de 2004 a 2005 por exemplo, o volume de exportações teve uma variação positiva significativa de pouco mais de 22%, e em 2006, o volume de exportações soma um valor recorde de US\$ 137,5 bilhões, variando em torno de 16%.

Sobre o IED, segundo o *WIR (World Investment Report)* da UNCTAD (2006), o Brasil nos últimos anos passa de receptor de IED para um grande investidor mundial, principalmente entre os países emergentes. Em 2006, pela primeira vez, o volume do fluxo de investimentos realizados no exterior, cerca de mais de 28 milhões de dólares, foi maior do que os investimentos recebidos de todo o mundo, menos de 20 milhões de dólares.

Apesar das significativas mudanças ocorridas no século XXI, o processo de internacionalização como prioridade em termos estratégicos ainda não é maduro. De acordo com o *WIR* da UNCTAD (2005), das 50 maiores transnacionais de países emergentes do mundo, apenas três são brasileiras: a Petróleo Brasileiro S.A - Petrobrás, a VALE S.A e a Metalúrgica Gerdau S.A.

De acordo com Rosa (2006 *apud* ROCHA, 2003), várias são as razões do baixo desempenho das empresas brasileiras em relação ao processo de internacionalização. Entre eles pode-se citar as imensas dificuldades linguísticas, formação cultural e certo grau de isolamento geográfico e também ao cenário macroeconômico historicamente instável. Ainda, de acordo com os mesmos autores, há grandes gargalos das políticas públicas no tocante ao processo; muitas empresas desconhecem questões burocráticas e o mais importante de tudo, não tem acesso ao financiamento necessário a prática.

No caso das três empresas citadas acima, pode-se verificar certa peculiaridade

em seu processo e determinadas vantagens em relação ao setor em que se inserem. A Petrobrás S.A., por exemplo, está presente em todos os continentes, menos a Oceania, possuindo um caráter altamente político, sendo responsável pela representatividade dos interesses da nação. Além disso, compartilha características muito similares com as demais companhias de petróleo do globo e é reconhecida também como instrumento de integração internacional principalmente no âmbito da América Latina.

Apesar deste caráter diplomático, a empresa por ser ainda majoritariamente estatal, gera uma série de polêmicas no que diz respeito ao seu processo de internacionalização; uma empresa que segundo Cardoso (2004) detêm a exploração de recursos considerados símbolos de riqueza e poder adquire um peso maior no debate sobre a construção de monopólios ou mesmo em relação a conflitos culturais e ambientais.

Já a Metalúrgica Gerdau S.A e a VALE S.A, possuem vantagens de internacionalização em relação ao setor no qual estão inseridas – respectivamente de aços e de minérios – devido ao fato de terem ótimos sistemas de gestão operacional, os quais são operacionalizados também em suas filiais. A Metalúrgica Gerdau S.A têm hoje mais de 60% dos seus ativos no exterior; representou em 2008 a empresa mais internacionalizada do Brasil.

O que pode ser concluído é que o processo de internacionalização das empresas brasileiras implica um novo estágio do país como competidor global. Apesar de gradual, a inserção das firmas nacionais no exterior demonstra trajetória ascendente. No subcapítulo posterior podem ser verificados os principais estudos realizados neste sentido.

2.6.1 Principais estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras

Corrêa e Lima (2007) apresentam um artigo no qual citam as últimas pesquisas sobre internacionalização realizadas com empresas brasileiras.

Autor	Período de análise	Fontes de pesquisa	Especificações e conclusões
BNDES (1995)	1970 - 1994	Trinta grande grupos econômicos regionais que haviam instalado 101 subsidiárias no exterior entre o período de análise.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de subsidiárias do Brasil no exterior, principalmente nos setores de mecânica, material de transporte e construção; - Como fatores determinantes da internacionalização foram citados a maior proximidade com o mercado consumidor e a capacidade de suprir o mercado regional; - As principais dificuldades apontadas para internacionalização foram problemas de financiamento doméstico e diferenças culturais.
BRASIL, LEONEL, ARRUDA E GOULART (1996)	1990 - 1994	Dados jornalísticos; dados da Fundação Dom Cabral.	<ul style="list-style-type: none"> - Como fatores determinantes da internacionalização foram citados a necessidade de estar mais próximo ao cliente, a conquista de novos mercados e acesso a tecnologia; - Aspectos fundamentais para a internacionalização foram as distâncias culturais e a capacidade de estabelecer alianças estratégicas; - As principais dificuldades apontadas para a internacionalização foram o financiamento e os aspectos burocráticos e legislativos brasileiros.
IGLESIAS E VEIGA (2002)	1994 - 2000	Conjunto de empresas exportadoras, de variadas características de tamanho e frequência de exportação.	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto maior a frequência de exportação da empresa, maiores as chances desta mesma investir no exterior; - Mais de 70% dos investimentos das empresas pesquisadas eram realizados nos EUA e Argentina; - Os maiores investimentos eram feitos em representações comerciais;
HONÓRIO (2008)		Conjunto de 73 empresas de exportadoras de manufatura.	<ul style="list-style-type: none"> - Metade da amostra informou participar de redes internacionais de negócios; - Os mercados – alvo eram atingidos pelas mais diversas estratégias desde operações de exportações até os <i>greenfields</i>; - Estratégias de internacionalização são desenvolvidas pelos tomadores de decisão da empresa.
Fundação Dom Cabral e KPMG (2009) ¹¹	2008	39 maiores transnacionais brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> - As vinte maiores transnacionais brasileiras aumentaram significativamente seu processo de internacionalização em 2008. - O aumento de receitas, ativos e funcionários foi maior no exterior do que no âmbito nacional.

TABELA 1 – Principais estudos realizados sobre o processo de internacionalização no Brasil.
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de Corrêa; Lima (2007) e Honório (2008).

¹¹ No ANEXO 3 a publicação da Fundação Dom Cabral com as 39 empresas com maior índice de transnacionalização.

3 INDÚSTRIA TÊXTIL E LINHA LAR

A arte de transformar fibras em tecidos é milenar. A indústria têxtil ganha verdadeiro impulso ao ser a primeira a ser mecanizada através da manufatura de teares na Primeira Revolução Industrial em 1767. Séculos depois, o setor têxtil continua a ser um dos mais importantes do mundo através dos vários elos que constituem sua cadeia produtiva.

No capítulo que segue, consideram-se as interações da cadeia produtiva da indústria têxtil e a caracterização do segmento Linha Lar. Estas interações compreendem a descrição dos agentes que compõem as mesmas como fornecedores, consumidores e competidores. É importante ressaltar que a análise dos mesmos irá permitir um maior entendimento do capítulo seguinte, bem como perceber futuras considerações sobre o comércio exterior do setor.

3.1 TRANSFORMAÇÕES DA INDÚSTRIA

Apesar do Reino Unido ter sido responsável pelo desenvolvimento da indústria têxtil, já no século XIX a produção ganhou força no resto da União Européia e nos Estados Unidos. Atualmente, segundo dados do UN Comtrade (2010) países como o Japão e nações emergentes como China, Índia e Paquistão, avançam como principais competidores potenciais no cenário global.

Isto caracteriza uma migração da produção do setor para alguns países do Terceiro Mundo, os chamados “*low-cost-countries*” (ou LCC’s), ou seja, países de baixo custo de produção que possuem vantagens competitivas neste sentido devido a um maior acesso as matérias-primas e mão-de-obra mais barata. Estes países vêm sendo responsáveis pelo aumento das exportações têxteis mundiais; a título de ilustração, dados mostram que se entre 2002 e 2006, as exportações mundiais de têxteis cresceram em média 7% ao ano, somente as exportações dos países em desenvolvimento cresceram em média 9.8% ao ano, aumentando seu *market share* no total das exportações mundiais do setor de 52,1% em 2002 para 57,4 % em 2006. (GLOBALPRODUCTION, 2008).

De acordo com o Global Production (2008), países como China, Coréia do Sul, Índia, Taiwan e Paquistão aparecem como protagonistas dos LCC's da indústria têxtil; em 2002, juntos eles detinham praticamente 43% do total dos produtos têxteis de menor custo de exportação, sendo que neste ano somente a China detinha 10% do total. Em 2006, enquanto há uma queda do *market share* deste produto característico nos demais países, a China desponta com mais de 40% da participação no mesmo.

“Por ser uma indústria intensa no emprego de mão-de-obra, esta oferece aos países emergentes uma alternativa no avanço dos primeiros estágios de industrialização com um alto potencial de geração de empregos e expansão do nível de exportação” (MALAGA; MOHANTY, 2003, p.1, tradução da autora). Deste modo, pode-se observar pontos chave na caracterização da indústria nestes países; como a grande participação desta mesma no total do volume de exportações dos LCC's; no Paquistão, por exemplo, a exportação de têxteis representa 37% do total destas operações.

Ainda, devem ser considerados aspectos temporais destas economias como o alto nível de investimentos em bens de capital na década de 1990. A indústria têxtil é caracterizada por ter seus ganhos de competitividade realizados em pequenos incrementos nos bens de capital, principalmente no que diz respeito aos primeiros elos que compõem sua cadeia produtiva, como na fabricação de fios; deste modo, qualquer ganho tecnológico impacta significativamente a produção em termos de economias de escala.

Se analisados, porém, os últimos elos da cadeia produtiva têxtil - a qual é formada pelas áreas de fiação, tecelagem (plana ou de malha), acabamento e confecção (ROSA; CONSENZA, 2006, p. 213) - como o segmento linha lar, por exemplo, é interessante afirmar a perda da garantia de vantagens competitivas dos LCC's. Produtos como os da linha lar sugerem um tipo de abordagem diferente da de baixo custo, mais voltado as características do setor baseados nos interesses de fornecedores e principalmente dos consumidores.

Isto ocorre devido ao alto valor agregado que o produto de Linha Lar pode sugerir, em termos de tecnologia, design, adaptações as preferências do consumidor e as tendências da moda. Neste sentido, percebe-se uma mudança na configuração dos principais produtores e exportadores, podendo destacar países como Brasil e Portugal.

3.2 Componentes do setor e do produto

O algodão foi por um grande período de tempo a principal matéria-prima da indústria têxtil. Com o surgimento das fibras artificiais e sintéticas¹² porém, como o poliéster e o náilon, grande parte da produção voltou-se ao consumo das mesmas. Segundo Buainain e Batalha (2007), o mercado de fibras de algodão vem sendo redesenhado nas últimas décadas principalmente pelo início do Acordo Multifibras¹³ que impôs barreiras a comercialização das fibras de algodão, especialmente nos países em desenvolvimento, explicando uma queda no consumo do produto.

Outro ponto, é que na década de 1990 as safras de algodão foram atingidas gravemente por pragas ocasionando uma maior imprevisibilidade no abastecimento da fibra. A título de ilustração, Buainain e Batalha (2007) afirma que, em 2003 o consumo de fibras de algodão foi de apenas 40% do total das fibras consumidas, comparado a 80% na década de 1950, relatando um aumento de preferência na utilização das fibras sintéticas e artificiais. Atualmente, a fim de obter maior resistência e durabilidade, ambos os tipos de fibra – algodão e sintéticas – são usadas em conjunto na produção de fios.

O mesmo ocorre também no segmento Linha Lar, os produtos que compõem este segmento sugerem um maior conforto, como as roupas de cama e banho, deste modo, o algodão torna-se essencial na sua fabricação pois promove uma textura mais confortável, porém, uma estratégia de utilização mista com também fibras sintéticas é utilizada afim de prolongar a qualidade do produto.

O surgimento das fibras sintéticas e artificiais, porém tem inserido junto com outras mutações relacionadas à indústria, um fator tecnológico mais intenso na produção e especificações nos componentes estratégicos do produto como o design, por exemplo, fazendo com que alguns segmentos, principalmente o da Linha Lar enfrenta-se maiores desafios em uma indústria teoricamente sem grandes barreiras a entrada.

Em primeiro instante, ainda sobre as fibras sintéticas, pode-se afirmar que o esforço tecnológico para desenvolvê-las foi tão grande que a propriedade sobre algumas marcas e patentes como o nylon e o poliéster se conserva até hoje (FREIRE e MELO, 1997). A busca constante pelo aperfeiçoamento destas fibras, a fim de torná-las mais semelhantes às fibras naturais, porém mais resistentes, confere não só a empresas produtoras das mesmas um

12 “A produção de fibras sintéticas e artificiais consiste na transformação química de fibras naturais como exemplo o algodão”. (BUAINAIN e BATALHA, 2007, p. 27)

13 Para maiores informações sobre o Acordo Multifibras ver página 42.

avanço tecnológico maior, mas também a toda cadeia produtiva a qual teve que então adaptar modos de produção e tecnologia das maquinarias.

Em segundo lugar, como já citado, há um aumento de condicionantes de competitividade dos produtos em relação ao design e a marca, e, também em relação a área de Pesquisa e Desenvolvimento (NORDAS, 2004) que incluem a gestão de suprimentos da rede de negócios, o *supply chain management*¹⁴, principalmente nos últimos elos da cadeia têxtil como a Linha Lar.

No segmento Linha Lar, o design e a marca devem ser considerados partindo-se das preferências do consumidor em relação a um produto significativo não apenas na condição de bem de consumo, mas também como objeto de decoração e de alta qualidade. Esta característica tende a ser mais peculiar na União Européia e Estados Unidos e pode variar de acordo com os níveis de renda per capita, clima e cultura.

Nos últimos anos, tem se observado um aumento do consumo de produtos Linha Lar, impulsionados pelos fatores acima. Ainda, corrobora Bahia (2008) outros pontos podem ser considerados neste sentido como: (i) o incremento da produtividade; (ii) o aumento da oferta deste tipo de produto tem gerado uma diminuição no *mark-up* das empresas; (iii) o aumento da eficiência produtiva e redução dos preços de matéria-primas gera uma diminuição dos custos e (iv) o aumento da participação dos artigos populares na produção das empresas do setor.

Sobre as preferências do consumidor com relação a este produto, é importante citar a tendência de que o preço se torne um motivador secundário no seu consumo. Aspectos como design, sofisticação e qualidade promovem uma mudança na caracterização do bem. Este fato pode ser distinguido principalmente nas empresas do estado de Santa Catarina, estado o qual aposta em tendências da moda européia no que diz respeito ao design e tecnologia de suas peças. Um exemplo disso são os chamados lençóis esportivos, toalhas com cristais e edredons com plumas, entre outros.

Isto pode ser vinculado ao tipo de consumidor deste segmento que é preponderantemente feminino, na faixa etária de 23 a 55 anos e geralmente provenientes das classes AB e C, afirma Bahia (2008). Com uma transformação no poder de compra da nova classe média brasileira, que migrou da faixa D para a C nos últimos cinco anos e com o crescimento das classes B e C, pode-se detectar uma mudança nas preferências do consumidor, que passa a exigir mais qualidade e diferenciação no produto (REVISTA TEXTILIA, 2010).

14 *Supply chain management*: logística da cadeia de suprimentos (tradução da autora)

Ainda, diversas peculiaridades distinguem o segmento Linha Lar de outros da indústria têxtil. A cadeia produtiva do setor têxtil é considerada altamente heterogênea tanto em relação ao tamanho das empresas que o compõem; quanto ao coeficiente tecnológico destas mesmas; pode-se observar uma grande mudança na estrutura das empresas e no emprego de bens de capital e trabalho. Segundo Santos e Filha (2002), a medida que a cadeia caminha para os “bens acabados”, o porte das empresas vai diminuindo, bem como há um maior emprego de capital e menor emprego de trabalho, contrastando com as indústrias do início da cadeia¹⁵.

Isto ocorre primeiramente devido a grande facilidade do acesso a matérias-primas, produtos intermediários e demais insumos, sendo que os ganhos de produtividade, segundo Rosa e Consenza (2006), são adquiridos através de pequenos incrementos nas máquinas e equipamentos. Outro ponto é que este segmento, contrariamente ao setor têxtil em geral, possui um “maior grau de verticalização e caracteriza-se por ser mais intensivo em capital e maior grau de verticalização”(RENAI, 2010, p.1)

3.3 COMÉRCIO EXTERIOR

A Indústria Têxtil, há décadas, sente o impacto competitivo, a pressão dos “tigres asiáticos”, que têm a seu favor vantagens competitivas, como a produção das fibras sintéticas, a crescente produtividade, sistema de custos mais favoráveis e, principalmente, a agressividade nas vendas. EBERHARDT, 2007.

Um alto nível de globalização da produção têxtil vêm sendo observado. (SINGLETON, 1997). Isto ocorre principalmente depois da liberalização econômica pós interferência direta do GATT nas relações comerciais desta indústria. Devido a isto, muitos autores caracterizam a análise do comércio internacional da indústria têxtil em dois períodos, antes do fim de 2004, quando ainda perduravam acordos como o *Agreement on Textiles and Clothing*¹⁶ e pós este ano.

A questão porém, é que as exportações do setor têxtil vêm sendo lideradas desde o final da década de 1990 pela China, sendo as demais posições do ranking divididas

15 Ver ANEXO 5 – Cadeia produtiva da indústria têxtil.

16 Sobre Acordos Comerciais no setor têxtil ver Acordos Comerciais, p. 42.

em uma oscilação entre outros países – geralmente tigres asiáticos como Taiwan, Coréia do Sul e Hong Kong - que podem oferecer os menores preços pautados em matérias-primas e mão-de-obra baratas.

Pode-se então basear o comércio internacional da indústria têxtil em um modelo característico destes países; o *Flying Geese Model*, ou seja, o Modelo do Ganso Voador. Este modelo parte do pressuposto de que os primeiros elos de uma cadeia produtiva podem dar vantagem competitiva para países emergentes, pois são baseados na abundância de matérias-primas e trabalho, como é o caso dos primeiros elos da cadeia têxtil. Deste modo, assim que ocorre o acúmulo de capital durante os elos da cadeia, o setor pode criar vantagens competitivas no mercado.

O investimento realizado em meios de produção na década de 1990 por estes países, liderado pelo Japão, junto com o aproveitamento das sinergias regionais e a busca pelo desenvolvimento tecnológico promoveu um movimento em massa de “novas economias industrializadas” entre elas os países já citados acima.

Segundo Jank (2005), este movimento teve mais tarde um novo país líder, a China, que continuou a impulsionar os países vizinhos dentro de um modelo de desenvolvimento próprio o qual depende do seu próprio crescimento econômico. Este crescimento é baseado em uma característica principal: os países beneficiados são incumbidos das atividades que demandam mais mão-de-obra, podendo assim abaixar custos e formar uma rede de competitividade.

Sobre o segmento Linha Lar, pode-se afirmar que existe uma tendência de que a minimização dos custos de produção torne-se fator secundário na escolha do país fornecedor do produto, sendo consideradas outras características do produto como design e qualidade os de maior preferência. Deste modo, China continua liderando o volume de exportações mundiais, porém produtores como Portugal, Brasil, Itália e Bélgica surgem como destaques sugerindo uma nova configuração do setor.

Como principais importadores do segmento Linha Lar, pode-se notar a presença de economias com mercados consumidores de alto poder aquisitivo, como França, Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha, entre os anos de 2005 a 2008, o que atesta o potencial crescimento de um segmento baseado não apenas nos custos de produção, mas também na sofisticação e ênfase nas preferências do consumidor.

2008		2007		2006		2005	
País	Valor	País	Valor	País	Valor	País	Valor
Exportador		Exportador		Exportador		Exportador	
China	6.331.135.126	China	5.085.644.531	China	4.313.274.539	China	3.768.609.000
Paquistão	2.540.082.969	Paquistão	2.574.787.374	Paquistão	2.722.171.059	Paquistão	2.558.917.755
Turquia	1.233.734.076	Turquia	1.280.836.531	Turquia	1.173.990.126	Turquia	1.204.276.325
Portugal	613.854.928	Portugal	650.847.442	Portugal	630.212.011	Portugal	643.606.152
Índia	545.448.504	Índia	490.048.191	Bélgica	384.283.080	Brasil	36.312.910
Bélgica	450.147.647	Bélgica	437.641.520	Índia	363.185.552	Bélgica	352.640.010
Alemanha	358.493.000	Alemanha	333.676.000	Alemanha	324.815.000	Alemanha	306.790.000
Itália	351.750.647	Itália	329.324.923	Itália	304.162.931	Itália	290.498.252
Brasil	258.307.148	Brasil	306.192.176	Brasil	297.774.021	Índia	288.367.770
Egito	257.507.269	França	261.170.636	França	240.146.645	França	238.363.222

TABELA 2 – Maiores exportadores mundiais de produtos Linha Lar.

Fonte: Adaptado de UN Comtrade (2010)

2008		2007		2006		2005	
País	Valor	País	Valor	País	Valor	País	Valor
Importador	comercial	Importador	comercial	Importador	comercial	Importador	Comercial
EUA	4.634.270.932	EUA	4.724.140.952	EUA	4.412.950.943	EUA	3.984.930.242
Alemanha	1.295.125.000	Alemanha	1.220.030.000	Alemanha	1.152.073.000	Alemanha	1.161.766.000
França	1.011.785.239	R.Unido	1.076.838.946	R. Unido	947.953.942	R. Unido	837.179.741
R.Unido	1.002.223.351	França	939.579.975	Japão	862.227.182	Japão	817.435.086
Japão	940.750.499	Japão	879.217.493	França	793.109.444	França	751.742.446
Espanha	490.110.067	Espanha	483.026.177	Canadá	400.161.749	Canadá	363.570.871
Itália	470.400.559	Itália	458.910.894	Espanha	387.751.481	Itália	348.524.279
Canadá	436.595.896	Canadá	433.799.191	Itália	374.454.242	Espanha	344.156.525
Bélgica	429.466.395	Bélgica	417.405.074	Bélgica	346.341.012	Bélgica	328.446.908
Austrália	353.628.119	Austrália	318.824.135	Austrália	270.520.222	Noruega	259.566.431

TABELA 3 – Maiores importadores mundiais de produtos Linha Lar

Fonte: Adaptado de UN Comtrade (2010)

Pode-se observar também uma grande variação dos níveis de preços dos produtos da Linha Lar entre países. É interessante notar que países com menor grau de diferenciação do produto como China, Turquia, Índia possuem os produtos mais baratos. Ao mesmo tempo, os países exportadores que possuem produtos de maior qualidade e de mais sofisticação possuem os produtos mais caros. Nota-se que o ranking dos cinco maiores exportadores destes produtos é dividido entre os dois tipos de produto:

65842. Roupas de cama, não tricotadas, não crocheteadas, de algodão.

2008		2007		2006		2005	
País	Preço médio	País	Preço médio	País	Preço médio	País	Preço médio
exportador	por kg (US\$)	exportador	por kg (US\$)	exportador	por kg (US\$)	exportador	por kg (US\$)
China	9,33	China	9,68	China	9,31	China	9,31
Paquistão	5,72	Paquistão	5,71	Paquistão	5,55	Paquistão	5,63
Turquia	9,14	Turquia	8,32	Turquia	7,36	Turquia	7,57
Portugal	13,95	Portugal	13,63	Portugal	11,95	Portugal	12,19
Itália	25,98	Itália	22,71	Itália	21,16	Itália	18,18
Brasil (12º)	6,88	Brasil (12º)	6,11	Brasil (11º)	5,89	Brasil (12º)	5,69

65841. Roupas de Cama, tricotadas ou crocheteadas.

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
Paquistão	5,39	Paquistão	5,57	Paquistão	5,2	Paquistão	5,38
Índia	0,92	Índia	6,47	Índia	6,48	Turquia	6,87
Turquia	7,33	Turquia	6,74	Turquia	6,73	Índia	5,75
China	8,33	Alemanha	10,47	Alemanha	9,94	Alemanha	8,97
Alemanha	12,76	China	7,69	China	8,59	Grécia	7,99
Brasil (37°)	15,1	Brasil (40°)	12,84	Brasil (44°)	12,96	Brasil (48°)	10,65

65843. Roupas de Cama, não tricotadas, não crocheteadas, de outros materiais

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
China	9,97	China	8,95	China	7,1	Paquistão	5,31
Paquistão	5,34	Paquistão	5,54	Paquistão	5,32	China	7,08
Turquia	10,18	Turquia	9,62	Turquia	9,37	Turquia	9,45
Itália	23,01	Índia	7,22	Bangladesh	4,33	Bangladesh	4,93
Índia	6,69	Bangladesh	4,72	Portugal	11,62	Portugal	12,21
Brasil (23°)	6,12	Brasil (26°)	5,43	Brasil (24°)	5,66	Brasil (7°)	4,86

65847. Roupas de banho e de mesa, de algodão

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
China	8,61	China	7,83	China	7,84	China	7,84
Paquistão	3,89	Turquia	8,01	Paquistão	3,77	Paquistão	3,74
Turquia	8,8	Paquistão	3,84	Turquia	7,27	Turquia	7,3
Portugal	12,62	Portugal	11,06	Portugal	10,34	Portugal	10,27
Bélgica	10,78	Brasil (5°)	6,01	Brasil (5°)	6,13	Brasil (5°)	5,81
Brasil (6°)	6,37						

65844. Roupas de Mesa, tricotadas ou crocheteadas

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
China	10,83	China	8,28	China	9,11	China	9,11
Índia	11,51	Índia	11,38	Índia	9,82	Índia	10,59
Áustria	10,85	Paquistão	5,36	França	15,47	Colômbia	8,84
Turquia	7,5	Colômbia	12,4	Colômbia	9,46	Itália	6,1
Colômbia	11,45	França	19,27	Áustria	9,42	Turquia	7,25
Brasil (29°)	19,91	Brasil (36°)	11,52	Brasil (34°)	11,76	Brasil (39°)	4,89

65845. Roupas de mesa, não tricotadas, não crocheteadas, de algodão

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
China	15,71	China	13,26	China	13,03	China	13,03
Itália	29,4	Itália	26,54	Paquistão	5,28	Paquistão	5,05
Alemanha	16,45	Paquistão	4,7	Itália	22,61	Itália	20,03
Bélgica	16,48	Alemanha	17,36	Alemanha	16,13	Bélgica	16,33
Paquistão	4,63	Bélgica	15,49	França	21,14	Rep. Tcheca	12,54
Brasil (23°)	13,06	Brasil (25°)	11,29	Brasil (18°)	9,57	Brasil (22°)	8,83

65846. Roupas de mesa, não tricotadas, não crocheteadas, de outros materiais

2008		2007		2006		2005	
País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)	País exportador	Preço médio por kg (US\$)
China	16,72	China	15,45	China	13,48	China	13,49
México	16,42	México	15	México	12,87	México	12,87
Bélgica	9,31	Turquia	9,52	Alemanha	22,77	Turquia	8,4
Turquia	8,76	Alemanha	21,98	Turquia	9,26	Alemanha	23,83
Alemanha	18,29	Polônia	14,1	Polônia	12,76	Polônia	15,93
Brasil (39°)	7,9	Brasil (36°)	6,86	Brasil (31°)	6,74	Brasil (30°)	6,23
Coreia	20,70	Itália	22,75	Coreia	10,04	Itália	20,75
Bélgica	20,9	Bélgica	18,08	Itália	18,04	Paquistão	3,78
Índia	5	Coreia	19,92	Bélgica	13,01	Coreia	16,76
Brasil (52°)	10,97	Brasil (56°)	7,81	Brasil (46°)	7,05	Brasil (50°)	6,15

TABELA 4 – Trajetória mundial dos preços de produtos Linha Lar – 2005 a 2008
Os cinco maiores exportadores e o Brasil.
Fonte: Elaboração própria, baseado em dados do Un Comtrade 2010.

3.3.1 Acordos Comerciais

As relações comerciais da indústria têxtil foram configuradas até 1994 por uma série de acordos multilaterais independentes das regras do GATT. Segundo Furlan (2008 *apud* DOUGLAS, 1989), este tipo de proteção aos produtores da cadeia têxtil teve início na década de 1930, quando as importações ameaçavam os produtos nacionais chineses. Assim, estas medidas de restrição tiveram continuidade com o *Short Term Agreement Regrading International Trade in Cottom Textiles* em 1961, acordado entre Estados Unidos e os maiores exportadores do período.

Este acordo de curto prazo deu lugar ao *Long Term Agreement*, em 1962 e que perdurou até 1973 e foi substituído pelo *Multifibres Agreement* (MFA), “este foi a grande partida das regras do GATT e particularmente o princípio da não-discriminação”. (WTO, 2010, p.1, tradução da autora). O *Multifibres Agreement* incluiu nas regras do comércio internacional de têxteis os produtos de lã e fibra sintética.

Os acordos comerciais baseados em cotas de importação e exportação repercutem severamente na qualidade dos produtos nacionais, e, conseqüentemente sobre os consumidores do país. Furlan (2008 *apud* Feenstra 2004), afirma que, devido ao aumento dos preços ocasionados pela limitação do volume de importações, os consumidores acabam perdendo poder de compra, retraem o consumo. Enquanto isso, deparando-se com uma nova condição de concorrência no mercado interno, com preços mais elevados, aumentam sua produção, aumentando a oferta dos produtos, gerando um grande desequilíbrio na economia.

Deste modo, em 1994, determina-se uma nova proposta de uma transição gradual dos produtos do sistema de cotas para as regras do GATT. Os países membros do MFA, concordam em desmanchar o sistema incorporando as novas normas em um período de dez anos, criando então o *Agreement on Textiles and Clothing* (ATC).

De acordo com Malaga e Mohanty (2003), quatro foram os componentes principais deste acordo: (i) a discriminação de uma lista de produtos da qual os países importadores poderiam selecionar itens para ser integrados gradualmente as regras do GATT;

(ii) esta integração seria realizada em três estágios: de 1995-1997, de 1999-2001 e 2002-2004; (iii) um sistema de liberalização de cotas seris criado e, também (iv) um mecanismo de ressalvas ao acordo que fosse transitivo, de modo que pudesse proteger países importadores prejudicados com a integração.

Ainda, segundo Malaga e Mohanty (2003), pode-se observar as consequências do acordo sob duas perspectivas: a dos países desenvolvidos importadores de materiais têxteis e a dos países emergentes exportadores destes mesmos materiais. Certamente, com o aumento do volume de importações de têxteis pelos países desenvolvidos, houve uma redução da produção doméstica desta indústria e aumento da taxa de desemprego. Já, em relação aos países exportadores, geralmente este emergentes, o resultado significou um aumento gradativo da produção e exportação somente em produtos de baixo valor agregado; não obstante, políticas de regulamentação econômica tiveram que ser modificadas, diminuindo a face protecionista que detinha a maioria dos países emergentes.

Embora a eliminação das cotas possa implicar a um grande aumento das importações de têxteis asiáticos como vêm ocorrendo desde 2004, por outro lado um caráter mais liberal das negociações pode potencializar ameaças e oportunidades dos produtos brasileiros no mercado externo; isto dependerá de questões chave como a política cambial ou mesmo o controle alfandegário. (RENAI, 2010).

É interessante observar que, desde 2005, após o fim do *Agreement on Textiles and Clothing*, principalmente em artigos do segmento Linha Lar, o Brasil possui uma trajetória cadente no volume de exportações, fazendo com que produtores revejam suas estratégias de comercialização baseadas anteriormente basicamente no câmbio para novas estratégias de diferenciação do produto, como será visto nos subcapítulos que seguem.

3.4 BRASIL

No Brasil, o setor têxtil tem uma participação histórica no desenvolvimento industrial do país, ganhando força no século XIX através das manufaturas de algodão. Atualmente, ele é responsável pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos e se destaca como estimulador da criação de diversas indústrias no parque industrial brasileiro entre as quais as de máquinas têxteis, fibras artificiais e sintéticas, embalagens, etc.

(DEODETE, 1995, s/p).

Em 1990, a indústria têxtil é atingida pela abertura comercial nacional que caracteriza esta década. Segundo Lins (2000), a mudança representou a interrupção de uma trajetória protecionista relacionada a estratégia de substituição de importações. O choque com a concorrência externa, sem a estrutura necessária representou um alto risco para o setor, porém, “o aumento da concorrência externa também resultou em tendência a especialização das estruturas produtivas em indústrias do país” (LINS, 2000, p. 18).

Frente a uma maior liberalização econômica e a estabilidade trazida pelo Plano Real em 1994, alguns fatores de mudança podem ser apontados no tocante às transformações da indústria têxtil. Em primeira instância, foi iniciado o levantamento de esforços maiores para aumentar a relação capital/trabalho e da eficiência produtiva a fim de enfrentar a concorrência asiática; aumento dos investimentos em modernização da estrutura produtiva e também, aumento da ampliação do consumo da camada de renda mais baixa da população, o que fortaleceu o mercado nacional têxtil (RENAI, 2010.) Por fim, é importante destacar o movimento de maior deslocamento da produção para a região Nordeste, devido a incentivos fiscais e menores custos de produção em virtude da mão-de-obra barata; este movimento pode ser observado a partir da nova distribuição das unidades produtivas, principalmente do segmento Linha Lar na Tabela 6.

Em termos institucionais, é importante lembrar que a indústria têxtil nacional é assessorada pela ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxteis) e pela APEX – Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), as quais trabalham juntas desde 2001 sendo responsáveis pelo TexBrasil, o Programa Estratégico de Exportação de Têxteis brasileiros. O resultado desta parceria foi o aumento de 70% no volume das exportações têxteis brasileiras (ABIT, 2010)

As perspectivas destes órgãos são de expansão de vendas com a participação de todos os agentes da cadeia, como produtores de algodão, indústrias de beneficiamento, pesquisa agrícola, entre outros, baseado no fortalecimento da rede que forma a indústria.

Segundo Holland e Xavier (2005), a resposta da economia brasileira responde em termos setoriais; não apenas fatores como a taxa de câmbio, pode de consumo externo e preços internacionais devem ser analisados, mas sim a dinâmica própria de cada peculiaridade dos setores da economia.

A linha lar é altamente representativa na composição do total do volume de exportações da indústria têxtil brasileira; ela representou em 2009, 18% do total exportado do setor têxtil. Apesar da média de preços dos produtos brasileiros não ser tão competitiva quanto

de países como Índia, por exemplo, estes mesmos são conhecidos pela sofisticação, qualidade e por apresentar-se como produto diferenciado, em termos de design e sustentabilidade de produto.

O Brasil é altamente competitivo na exportação de produtos de banho e de mesa de algodão¹⁷, de 2005 a 2007, por exemplo, o país foi o quinto maior exportador mundial destes produtos. Em 2005, foram exportados US\$ 267.446.803 em produtos, ficando atrás apenas de países como China (US\$ 1.365.131.538), Paquistão (US\$589.710.784), Turquia (US\$ 586.082.879) e Portugal (US\$ 283.524.924).

A partir de 2005 pode-se verificar uma queda no total do volume exportado pelo Brasil acompanhado pela apreciação do real em relação ao dólar iniciado no segundo semestre de 2004 atestando ainda um grande vínculo entre estas duas variáveis. Apesar das transações do comércio exterior ainda apresentarem uma porcentagem baixa em relação ao total do faturamento das empresas deste setor, há uma perda muito grande de competitividade se comparado aos grandes produtores como a China, Índia, Paquistão e Turquia.

De 2001 a 2008, o Brasil perdeu 3 posições nos ranking dos maiores exportadores mundiais, dando lugar a concorrentes como Alemanha, Itália e Índia, apesar do volume exportado ter crescido em média 22% neste período. A valorização cambial da moeda brasileira nos últimos anos e por outro lado o aumento do volume de exportações dá margem para uma discussão sobre a relação direta da variação da moeda nacional com a busca pelo superávit primário.

Com destaque nas exportações de roupa de banho e mesa de algodão (65847), no qual oscila ocupando o quinto e o sexto lugares dentre os maiores exportadores mundiais, no que diz respeito aos produtos da linha lar que tem como matéria-prima as fibras sintéticas como as roupas de banho e mesa feitos de outros materiais (65848), o país ainda está longe de assumir posições de destaque.

Dentre os maiores importadores de produtos de cama, mesa e banho do Brasil, Estados Unidos e Argentina se destacam sendo responsáveis por mais de 60% do total. México, Alemanha, Uruguai e França também realizaram consideráveis operações de importação do país

2008		2007		2006		2005	
País	Valor	País	Valor	País	Valor	País	Valor
Importador	comercial	Importador	comercial	Importador	comercial	Importador	comercial
EUA	137.596.802	EUA	177.783.188	EUA	179.640.276	EUA	244.713.207
Argentina	54.995.965	Argentina	57.081.538	Argentina	46.365.571	Argentina	37.804.348

17 Tabela 2 – Maiores exportadores mundiais de Linha Lar.

México	11.180.636	México	12.929.627	Alemanha	13.038.030	Alemanha	19.127.598
Alemanha	6.222.645	Alemanha	9.533.446	Uruguai	6.764.719	França	7.263.075
Uruguai	5.676.251	França	5.848.633	França	5.836.273	Chile	5.393.598
França	5.081.952	Uruguai	5.397.744	Espanha	5.238.183	Uruguai	4.893.644
Venezuela	4.692.810	Venezuela	4.918.559	Chile	4.469.569	Espanha	4.416.516
Paraguai	3.679.054	R.Unido	4.337.952	R.Unido	4.441.410	R.Unido	3.818.329
R.Unido	3.474.852	Espanha	3.968.002	Paraguai	2.849.207	Paraguai	2.746.419
Espanha	3.429.451	Canadá	2.757.685	Canadá	2.612.848	Canadá	2.655.766

TABELA 5 – Maiores importadores de produtos brasileiros de Linha Lar
Fonte: Adaptado de UN Comtrade (2010)

3.4.1 Distribuição Regional da produção Linha Lar

Atualmente, os principais estados exportadores têxteis são respectivamente: São Paulo, Mato Grosso, Bahia, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, os quais foram responsáveis no ano de 2009 por pouco mais de 70% do total exportado pelo país (ABIT, 2009). Já em relação ao segmento Linha Lar, o estado de Santa Catarina vêm apresentando destaque na criação de produtos diferenciados e reconhecidos internacionalmente, sendo o maior exportador da linha cama, mesa e banho do país.

A maior característica da distribuição brasileira de produto linha lar é que os responsáveis pelos maiores volumes de exportação detêm vantagens em determinados produtos chave. Por exemplo, a Paraíba, cujo Estado não exporta produtos de Roupas de cama, porém, é muito forte nas operações de exportações de Roupas de mesa, ficando atrás somente do Estado de Santa Catarina.

Através da tabela abaixo (TABELA 6), pode-se notar um considerável aumento do volume de exportações da Linha Lar nos estados do Nordeste; apesar da queda generalizada no volume de exportação, o estado do Rio Grande do Norte teve um aumento considerável na participação da pauta de exportação em produtos de Roupas de Mesa.

O que pode ser afirmada, porém, é a grande oscilação dos valores comerciais exportados durante os anos de 2005 a 2008; isto ocorre devido ainda a uma grande dependência dos estados em relação ao câmbio brasileiro, o qual encontra-se desde este período em tendência de apreciação em relação ao dólar.

Segundo a Revista Textilia (2008), a queda das exportações - que antes representavam de 30% a 40% do faturamento das empresas de Linha Lar brasileira - fez com

que o foco de mercado destas empresas mudasse. Devido à crise financeira mundial que teve seu estopim em 2007 nos Estados Unidos, ocasionando um freio no poder do consumo dos países desenvolvidos e com a alta valorização do real frente ao dólar, duas posições foram tomadas: em primeiro lugar, os produtores voltaram seu público-alvo preferencialmente ao mercado interno e em segundo lugar, o que já foi citado, buscou-se um maior grau de diferenciação do produto em termos de sustentabilidade e principalmente design, baseado em tendências da moda.

Período	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
2000	49	380	587	440	45
2001	56	247	532	440	50
2002	54	252	498	439	48
2003	48	261	493	404	49
2004	39	134	414	388	45

TABELA 6 – Distribuição de empresas produtoras de Linha Lar por região – Brasil
Fonte: Adaptado de ROSA e CONZENZA (2006) – BNDES

Período	Índice de Vantagem Comparativa Revelada	Índice de Contribuição no Saldo Comercial
2001	2,92	0,36
2002	3,33	0,41
2003	3,07	0,38
2004	2,71	0,31
2005	2,41	0,28
2006	1,85	0,2
2007	1,69	0,17
2008	1,26	0,1

TABELA 7 – Índice de Vantagem Comparativa Revelada e Índice de Contribuição do Saldo Comercial do segmento Linha Lar brasileiro no período entre 2001 a 2008.
Fonte: Elaboração própria com base em dados do UN Comtrade (2010)

De acordo com os resultados mostrados na Tabela 7, pode afirmar que o país

vem perdendo competitividade no segmento Linha Lar nos últimos anos. Observando o IVCR, entre os anos de 2001 e 2008, o Brasil perde mais de 1 ponto na participação das exportações deste produto a nível mundial. Em uma perspectiva geral, se analisada a trajetória das exportações de produtos têxteis para o lar na Tabela 2, observa-se uma diminuição do nível destas operações, o que pode explicar em partes esta perda da vantagem comparativa.

O mesmo ocorre com o Índice de Contribuição ao Saldo Comercial, que decresce desde o ano 2001, chegando quase a 0 em 2008. Pode-se concluir que o país encontra-se em uma situação sub-ótima em relação a competitividade do produto, pois apesar de ainda possui um ICSC positivo, seu IVCR decresce consideravelmente durante o período de tempo analisado¹⁸.

18 Ver metodologia utilizada no ANEXO 5 – Metodologia de análise do IVCR e ICSC.

Estado	2005		2006		2007		2008	
	Roupas de cama	Roupas de mesa e de Toucador	Roupas de cama	Roupas de mesa e de Toucador	Roupas de cama	Roupas de mesa e de Toucador	Roupas de cama	Roupas de mesa e de Toucador
Santa Catarina	12.947.101,00	171.158.070,00	5.010.791,00	4.983.622,00	5.342.122,00	125.544.565,00	3.096.191,00	98.248.499,00
São Paulo	6.473.682,00	6.781.089,00	10.955.319,00	5.837.752,00	9.790.308,00	722.729,00	9.939.793,00	8.218.760,00
Paraíba	-	91.212.380,00	-	51.113.100,00	-	66.856.260,00	-	74.630.668,00
Rio Grande do Norte	3.882.044,00	183.994,00	3.784.637,00	225.847,00	6.579.464,00	273.200,00	7.406.373,00	337.496,00
Bahia	412,00	1.546,00	210,00	36.927,00	-	-	14.137,00	2.714,00
Goiás	221.429,00	4.744,00	204.743,00	141,00	203.233,00	577,00	7.228,00	-
Ceará	69.205,00	5.320,00	24.774,00	8.145,00	-	-	-	-
Paraná	62.512,00	84.150,00	66.925,00	56.568,00	4.843,00	3.309,00	106.698,00	7.591,00
Rio Grande do Sul	16.587,00	5.862,00	6.736,00	10.854,00	21.698,00	568,00	33.910,00	19.220,00
Sergipe	49.867,00	985.766,00	27.733,00	1.305.986,00	852,00	1.552.564,00	356,00	809.412,00
Rio de Janeiro	14.529,00	1.346,00	12.519,00	2.056,00	18.052,00	17.452,00	58.349,00	21.851,00
Pernambuco	11.336,00	1.259.934,00	7.533,00	7.303.825,00	6.624,00	645.208,00	10.486,00	5.184,00
Distrito Federal	-	-	-	-	-	1.028,00	-	-
Espírito Santo	5.819,00	258,00	89,00	-	-	-	-	-
Pará	-	-	-	-	803,00	-	-	-

TABELA 8 – Principais estados exportadores de produtos da Linha Lar – em relação ao valor comercial exportado.¹⁹

Fonte: Elaboração própria com dados do aliceweb.

¹⁹ O aliceweb apresenta os dados sobre Roupas de toucador e cozinha de forma agregada.

3.4.2 A importância da indústria do algodão e a competitividade das fibras sintéticas e artificiais

Segundo a ABRAFAS (Associação Brasileira dos Produtores de Fibras Sintéticas e Artificiais), o consumo de fibras têxteis no Brasil pode ser analisado desde a década de 1970 da seguinte forma:

ANO	Fibras Naturais²⁰	Fibras Artificiais²¹	Fibras Sintéticas²²	TOTAL
1990	794,4	41,8	73	1107,8
1991	779,5	45,2	87,6	1139,7
1992	803,5	41,1	77,4	1137,6
1993	891,4	54	86,3	1293,2
1994	888,6	57	104,5	1335,2
1995	844	51,9	111,9	1319,9
1996	862,2	34,8	107,1	1324,9
1997	840,8	33,4	109	1345,5
1998	807,1	29,4	110	1294,5
1999	827,6	32,7	114,3	1391,2
2000	914,8	31,6	122,1	1537,9
2001	891,6	25,3	123,7	1476,4
2002	830,8	33,8	144	1439,3
2003	829,1	37,2	150	1473,4
2004	958,4	39,3	161	1687,8
2005	926,6	38,6	102,5	1538,6
2006	915,7	48,2	95,8	1540,5
2007	1032,1	57	116,9	1709,6
2008	1078	29	110	1785,8

TABELA 9 – Consumo Industrial de Fibras no Brasil (em 1.000 toneladas).

20 Fibras naturais: algodão, lã lavada, linho/rami, seda (fio) e juta.

21 Fibras artificiais: viscose e acetato

22 Fibras sintéticas: poliamida, poliéster, acrílico e polipropileno.

Fonte: Adaptado de ABRAFAS (2010)

Apesar do consumo de fibras artificiais e sintéticas entrar em uma trajetória ascendente, pode-se afirmar que o algodão ainda é a matéria-prima mais importante do setor têxtil no Brasil. Alguns impasses como a praga do bicudo na década de 1990 bem como a abertura comercial levaram a uma queda do nível de exportação do país nesta década, porém, a partir de 1998 a produção volta a crescer e o país se restabelece como grande competidor global, (RENAI, 200).

Mesmo sendo altamente competitivo na produção do algodão para a indústria têxtil, o Brasil possui ainda uma grande dificuldade em concorrer no setor de fibras sintéticas visto a grande competitividade dos países asiáticos. Partindo do pressuposto que em 2004, o consumo têxtil de fibras químicas (sintéticas e artificiais) foi de 60% enquanto o de fibras de algodão representou 40%, o setor ainda sofre desvantagens em relação a alta dependência das importações deste material.

Segundo RENAI (2010), existem alguns gargalos na cadeia produtiva de fibras sintéticas e artificiais no país como a baixa integração da mesma e o baixo grau de verticalização, o que freia seu desenvolvimento. Além disso, algumas barreiras a entrada como a necessidade de alto investimento de capital, alto nível de conhecimento técnico e investimento em Pesquisa & Desenvolvimento entre outros, faz com que seja difícil concorrer com grandes produtores mundiais como a China e a Alemanha, por exemplo, as quais investem no setor há décadas. (FREIRE *et al*, 1997)

Segundo Freire *et al* (1997), pode observar-se um aumento do consumo de fibras têxteis no país muito maior do que o aumento da sua produção, a qual vem demonstrando quase que uma estabilidade no último quinquênio. Devido a isto, é possível encontrar oportunidades de negócios viáveis se de um investimento correto no setor.

4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE LINHA LAR DE SANTA CATARINA

Segundo publicação da FIESC (2007), desde 2004 tem se observado um considerável aumento do volume de exportações do estado de Santa Catarina para os mais variados destinos. Esta trajetória ascendente, porém não vem sendo acompanhada pelo setor têxtil.

Em 2005, a indústria ainda aparecia dentre os dez maiores setores exportadores do Estado, mas já em 2006 observa-se uma queda gradativa de posições da mesma. Esse fato vem sendo atribuído a perda de competitividade dos produtos têxteis brasileiros em relação aos asiáticos, os quais vêm despontando no mercado internacional devido a preços baixos pautados no fácil acesso a matérias-primas e mão-de-obra barata.

Assim, exportadores catarinenses têm adotado estratégias diferenciadas, tentando transpor as barreiras de mercado criadas por estes novos competidores globais. No segmento Linha Lar, ocorre o mesmo; nos últimos períodos, as empresas do estado têm passado por reestruturações organizacionais, buscando o que Porter (1986) chama de “A rivalidade ampliada²³”, ou seja, a busca por um maior *market-share* pela empresa via outros canais que não a direta competição com os atuais concorrentes, mas sim, através de fatores que possam ter suas raízes em uma estrutura econômica relacionada aos agentes da cadeia de produção.

O segmento Linha Lar surge no estado de Santa Catarina no século XIX com a colonização de cultura alemã, a qual predomina até hoje nas raízes de gestão familiar dessas empresas. Já sua atuação no mercado externo pode ser analisada a partir da década de 1970, com a política de incentivo a exportação do BNDES, o que levou empresas de porte diferenciado do setor a participarem do comércio internacional.

Estados Unidos e Argentina detêm grande parte do volume de importações do estado, sendo responsáveis por 63,48% do total de exportações de cama, mesa e banho. Já para o Mercosul foram exportados em 2009, cerca US\$ 23.550.210 em produtos linha Lar, sendo que deste total, US\$ 18.296.741 foram destinados a Argentina. Paraguai e Uruguai importaram respectivamente US\$ 2.195.276 e US\$ 3.058.193²⁴.

23 Para maiores informações ver: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

24 Venezuela não importou produtos deste segmento do país neste ano

A União Européia também se classifica como grande destino de exportação sendo que em 2009, segundo dados do Alice Web, o bloco importou pouco mais de 14% do total exportado de produtos de cama, mesa e banho.

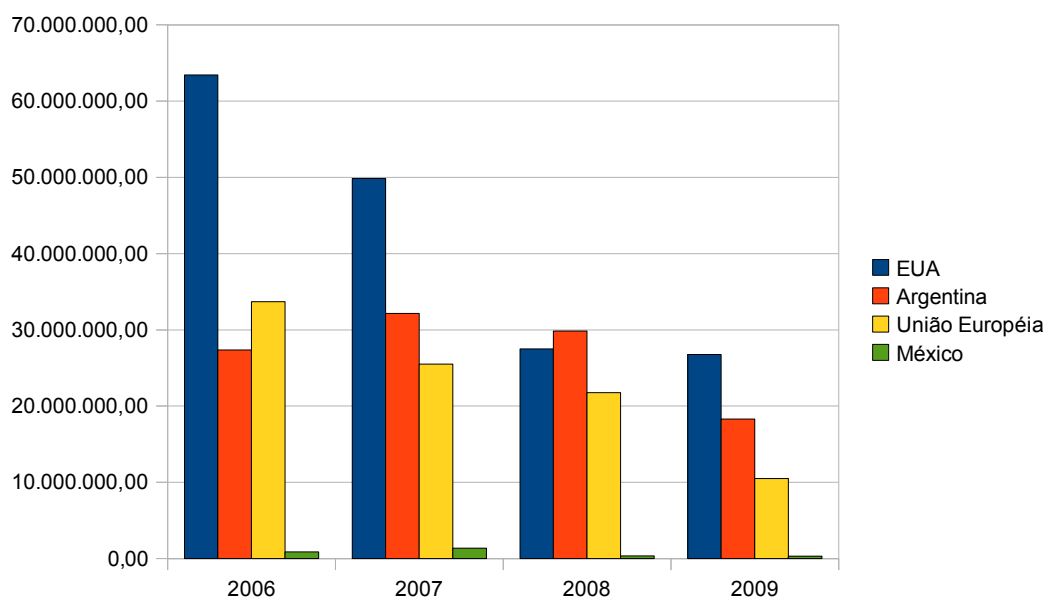


FIGURA 3 - Evolução dos principais destinos de exportação de produtos de Linha Lar catarinenses.
Fonte: elaboração própria com base em dados do Aliceweb

Através de uma estrutura oligopolista de empresas exportadoras, o Estado chegou a deter pouco mais de 70% da participação total das exportações brasileiras destes produtos em 2001 como pode ser observado na tabela abaixo:

Período	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)	Participação no total das exportações brasileiras de Linha Lar (%)	Preço médio (em US\$)
2001	150.813.493	19.095.535	71	7,9
2002	158.821.481	21.448.458	63	7,4
2003	169.749.144	24.873.303	58	6,82
2004	184.909.784	26.196.724	58	7,06
2005	184.105.171	27.070.508	51	6,8
2006	150.661.418	21.149.245	51	7,12
2007	130.886.687	17.485.978	43	7,49
2008	101.344.690	11.750.670	39	8,62

TABELA 10 – Caracterização do segmento Linha Lar em Santa Catarina

Fonte: Elaboração própria através de dados de Alice Web (2010) e UN Com Trade (2010)

Nos últimos anos, porém a perda de competitividade dos seus produtos e a

mudança de estratégia das empresas produtoras visto uma maior desaceleração das transações econômicas globais recuaram gradativamente o volume de exportações, fazendo com que em 2008, Santa Catarina detivesse apenas 39% do total das operações de exportação brasileiras de cama, mesa e banho.

Esta tendência acompanha o cenário nacional. Segundo Rosa e Consenza (2006), atualmente, apenas 13% da produção nacional da Linha Lar é destinada ao mercado externo, e 87% ao mercado interno. Esta porcentagem ainda pode parecer pequena, porém é maior do que o número de exportações de todos os demais segmentos da indústria têxtil como, por exemplo, a Linha Vestuário, com 1% de sua produção total destinada ao comércio exterior, apenas; o segmento Tecidos, com 5% de exportação; o segmento Fios, com 2%; e, a Linha Malhas com também 1% de exportação do total produzido.

Dentre as principais empresas exportadoras do estado podemos destacar a Coteminas, Karsten, Teka, Altenburg, Buettner, Schlösser e Dohler.

4.1 A competitividade dos produtos de exportação

Santa Catarina é altamente competitiva em produtos de cama, mesa e banho de algodão, como se pode observar na Tabela 11 a seguir. Os produtos de Roupas de cama estampadas confeccionados com esta fibra natural são os que compõem grande parte do volume exportado. Em segundo lugar, pode-se verificar um alto volume de exportações também em Roupas de Mesa de algodão.

Apesar disso, de 2005 a 2008 o Estado vem enfrentando uma grande queda das vendas ao mercado internacional; sobre os produtos de Roupas de Cama estampadas de algodão por exemplo, houve uma cadência de 75%. Já em relação a alguns produtos como os de Roupas de Mesa de malha, apesar do pequeno volume exportado em termos de valor comercial, as vendas para o mercado externo tiveram um aumento de mais ou menos 311% de 2005 a 2008.

Os produtos brasileiros que possuem mais presença no comércio exterior são os de Roupas de Cama de algodão, em relação aos confeccionados de outros materiais, o país perde posições para os produtores asiáticos, os quais possuem grande vantagem por centralizarem a produção de fibras químicas.

	2005		2006		2007		2008	
	Valor comercial	Quantidade	Valor comercial	Quantidade	Valor comercial	Quantidade	Valor comercial	Quantidade
Roupas de cama								
de algodão, estampadas	10.116.450	1.149.644	0	402.337	4.161.143	355.095	2.600.256	180.931
De fibras sintéticas ou artificiais estampadas	1.975.334	453.010	142.954	19.356	142.626	13.813	41.396	2.802
De outros materiais têxteis, estampados	19.411	4.732	10.118	1.841	10.528	684		
Outras, de algodão	782.078	74.077	671.681	41.730	981.979	59.393	428.217	22.663
Outras, de fibras sintéticas/artificiais	51.054	5.426	88.017	8.083	45.779	3.448	24.034	1.877
Outras, de outros materiais têxteis	2.774	87	5.405	259	67	7	2.288	182
Roupas de mesa								
de malha	21.779	2.304	50.554	4.342	54.868	4.943	67.783	3.499
de algodão, exc.de malha	3.606.740	366.382	0	409.480	3.580.569	280.187	3.118.996	194.042
de fibras sintéticas/artif.exc.de malha	721.084	81.537	619.203	65.807	324.515	29.728		
de outras materias texteis de linho, exceto de malha	129	5	3.725	247				
De linho, exceto d					603	26		
Roupas de toucador/cozinha								
de tecidos atalh.de algodao	166808337	24933304			121584010	16738654	94720468	11318995

TABELA 11 - Trajetória das exportações de Linha Lar do estado de Santa Catarina entre os anos 2005 a 2008.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do Aliceweb (2010)

4.2 O estudo de caso

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos. (YIN, 2005, p.32)

A população escolhida para a realização do estudo de caso foram as indústrias exportadoras do segmento Linha Lar do estado de Santa Catarina caracterizadas como segue:

4.2.1 Karsten S.A

A empresa Karsten foi fundada em 1882 e completou em 2010, 125 anos de desenvolvimento de produtos Linha Lar, atuando no mercado externo desde a década de 1970. Na década de 1980 a empresa abre capital tornando-se a Karsten S.A com ações na BM&F Bovespa. Sua sede localiza-se em Blumenau, possuindo também uma filial no Ceará, na cidade de Maracanaú.

Em termos financeiros, desde 2007 a empresa enfrenta uma diminuição na Receita Bruta do mercado externo, sendo que deste ano até 2009 este volume caiu em 47,3%, enquanto que a Receita bruta do mercado interno cresceu 5,5% no mesmo período. Seus principais destinos de exportação são países da América latina em geral que somam 32% do total do volume exportado; a Argentina isoladamente que representa 30%, países europeus, 28% e os Estados Unidos, que representam 10% das exportações da empresa. Em 2007 a empresa fecha sua subsidiária na Europa e em 2008 a nos Estados Unidos devido a decisão de reestruturação da empresa e em virtude do turbulento cenário financeiro internacional.

Em 2010 a Karsten dá um salto e adquire a famosa Trussardi, empresa de cama, mesa e banho de São Paulo, além de abranger suas linhas de produção para novos nichos de mercado como hospitais e hotéis. Um ponto interessante da empresa é que, desde a década de 1990, quando se inicia a tendência de integração de ambientes nos Estados Unidos, a chama

“*Family Room*”, ou seja, ambientes sem divisórias, a Karsten começa a produzir materiais com tonalidades diferentes para acompanhar o mercado.

Finalmente, a empresa possui uma área de Pesquisa e Desenvolvimento, a qual tem por objetivo a busca contínua de processos inovadores junto a universidades, institutos tecnológicos e fornecedores; em 2009, 9,8% do total da receita foi proveniente destes produtores diferenciados e inovadores.



Figura 4 - Produto da empresa Karsten – Jogo de Cama confeccionado com 100% de fibras de algodão.

Fonte: Site da empresa

4.2.2 Buettner S.A

Localizada na cidade de Brusque, a Buettner foi criada em 1898 a partir da utilização de máquinas para bordar cortinas trazidas da Alemanha. Atualmente, possui 1.100 funcionários. Em 2008 fabricou 6,4 mil toneladas, atingindo uma receita líquida de R\$ 141.524 milhões e em 2009 de pouco mais R\$ 128 milhões (BOVESPA, 2010).

Já na década de 1970 inicia sua atuação no mercado internacional, exportando para países da Europa principalmente Reino Unido, Áustria e Suíça e até para a Oceania, sendo que atualmente, o mercado externo absorve até 10% do total da produção. Empresa de capital aberto, a Buettner possui ações na BM&FBovespa.

O produto da Buettner destaca-se pelas rendas e bordados e é reconhecido pela

alta preocupação com o meio ambiente - a empresa possui o certificado ISO 14001- e um sistema de gestão de responsabilidade social pautado na preocupação com a comunidade em que está inserida. Seu público-alvo são clientes de alta renda, e, devido a isto, a empresa equilibra qualidade e tendências da moda, sendo suas coleções assinadas por estilistas como Fause Hatén e Alexandre Herchcovitch, bem como o lançamento de coleções inovadoras com cristais Swarovsky. (JURGENFELD, 2009)

Segundo o trabalho de Jurgenfeld (2009), as principais importações da empresa em 2008 eram de fios e corantes advindos de Índia e China; em 2009, porém, segundo entrevista realizada pela autora desde trabalho, não foram constadas operações de importação. Em entrevista a autora citada anteriormente, a empresa afirma não ter atestado a qualidade destes produtos em primeira instância.



Figura 5 – Produto da empresa Buettner – Jogo de Toalhas confeccionado com 70% de fibras de algodão e 30% de fibras de bambu.

Fonte: Site da empresa.

4.2.3 Altenburg

Fundada na década de 1940 por Johanna Altenburg, com 100% de capital nacional, sua sede está na cidade de Blumenau e atualmente possui 1200 funcionários.

A marca Altenburg é referência internacional em produtos da linha cama e banho e líder nacional na confecção de travesseiros. Como peculiaridade desta empresa, pode-se citar o alto comprometimento tecnológico com seus produtos, principalmente em relação a inovações em saúde e bem-estar em travesseiros. A Altenburg possui um alto esforço em Pesquisa & Desenvolvimento e apresenta dois produtos diferenciados que merecem ser destacados. Um deles inclui os produtos da Linha Sempre Liso que tem os vincos amassados sensivelmente reduzidos.

O segundo tem relação a preocupação da empresa em termos de sustentabilidade ambiental; a Linha Ecofriendly que deu desenvolvimento as Malhas Eco, ou seja, produtos desenvolvidos com até 80% de matérias-primas com garrafas pet



Figura 6 – Produto da empresa Altenburg – Jogo de cama da Linha Malha Eco desenvolvido com 80% de malha pet.

Fonte: Site da empresa

4.2.4 Schlösser

Fundada em 1911, localizada em Brusque, a Schlösser tem como diferencial competitivo a constante atualização e modernização de suas máquinas e teares. Seu *core business* é a fabricação de tecidos da Linha Lar para a moda infantil, masculina e feminina. Atualmente seu parque fabril conta com vários elos da cadeia produtiva têxtil como a fiação, tecelagem, tinturaria, estamparia e acabamento.

Com 600 funcionários, a empresa possui uma capacidade instalada para produzir

800.000 metros lineares ou 1.200.000 metros quadrados de tecidos planos por mês a fim de atender os mercados de tecidos 100% algodão, tecidos de algodão e lycra, tecidos mistos com fibras naturais e químicas e tecidos de algodão com fios metalizados.

4.3 Resultados gerais

Em um primeiro momento, é válido considerar a importância da aplicação do questionário através de um dos tomadores de decisão da empresa. Sem considerar a estrutura organizacional das firmas em questão, foram entrevistados somente os Gerentes de Exportação, responsáveis pelo conjunto de informações de mercado referentes às operações de comércio exterior e tomadores de decisão da empresa. Neste âmbito, a importância do fator Inteligência Competitiva pode ser destacado.

O processo de IC baseia-se no acompanhamento contínuo das informações disponíveis no mercado, considerando os dados relevantes na formação de estratégias da organização. Na análise das características do *establishment chain* das empresas exportadoras Linha Lar catarinenses, a Inteligência Competitiva casa seu conceito quando da consideração de que o gradualismo da cadeia de estabelecimento é avançado, segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a medida que a empresa adquire conhecimentos e experiências no mercado em que atua.

Ora, se a empresa expande seu movimento no mercado internacional baseado em experiências e conhecimentos, isto se deve ao fato de que pode ter acesso a informações disponíveis no meio em que está inserida, o que caracteriza o processo de inteligência competitiva. A partir daí, pode-se considerar como válida a percepção individual e organizacional no presente trabalho, excluindo-se em primeiro instante as percepções a nível nacional.

Sobre informações gerais da firma foram coletados os seguintes dados:

Empresa	Cidade	Número de funcionários	Tipo de empresa	Cargo do Responsável pela entrevista
----------------	---------------	-------------------------------	------------------------	---

Buettner S/A. Ind. & Com.	Brusque	1100	100% capital nacional	Gerente de exportação
Altenburg Ind Textil LTda	Blumenau	1200	100% capital nacional	Gerente de exportação
Cia Ind'l Schlosser S/A	Brusque	600	100% capital nacional	Trader
Karsten S.A	Blumenau	3500	100% capital nacional	Gerente de Exportação

TABELA 12 -Caracterização das empresas Buettner, Altenburg, Schlösser e Karsten.²⁵
 Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados com a aplicação do questionário

4.3.1 *Establishment chain* e o Modelo de Desenvolvimento do Conhecimento e Aumento dos Compromissos Externos

Através da solicitação do preenchimento de uma trajetória cronológica do processo de internacionalização da firma, foi possível a análise da posição em que esta se encontra na *establishment chain* conforme a figura abaixo (Figura 7). Deve-se observar a inclusão de algumas subetapas pela autora do presente trabalho na cadeia criando uma nova configuração da *establishment chain*:

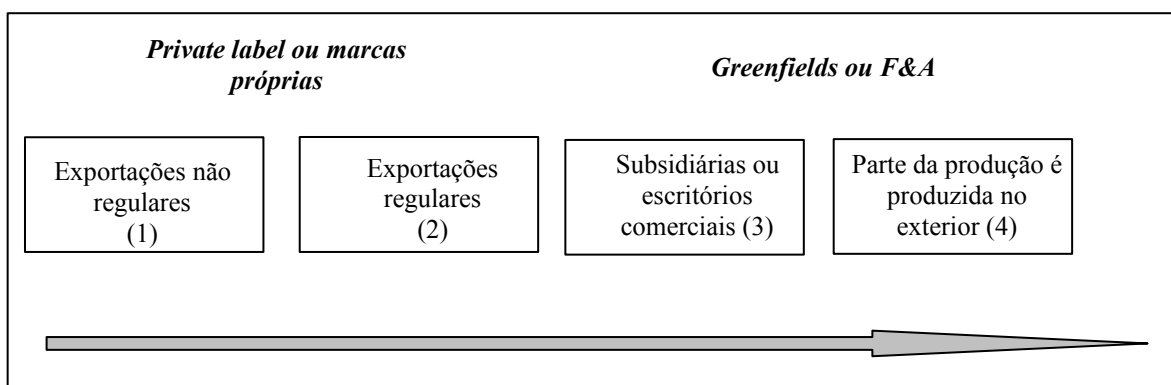


FIGURA 7 – *Establishment Chain*

Fonte: Elaboração própria com base em Johanson e Wiedersheim – Paul (1975)

²⁵Todas as empresas são consideradas de grande porte de acordo com a metodologia utilizada pelo IBGE (2010), pois possuem um número de funcionários superior a 500.

Em primeiro lugar, parte-se do princípio de que, na condição de exportador regular ou irregular, a empresa possa atingir dois níveis de posição dentro do processo de internacionalização: a posição de exportador de *private label*, ou seja, exportador de produtos para marcas de terceiros no mercado internacional e exportações em marcas próprias.

Os fatores incluídos podem ser analisados como subetapas porque propõem um maior ou menor grau de conhecimento e experiências da firma nos mercados em relação a posição em que esta se encontra na *establishment chain*. Por exemplo, estando em condição de exportadora não regular (1), é provável que a firma exporte apenas produtos em *private label* e não em marcas próprias. Isso porque para exportar marcas próprias é considerável que a mesma redobre os esforços para o mercado internacional em termos de pesquisas em relação às preferências do consumidor, de representantes comerciais, entre outros.

Deste modo, supõem-se que tendo uma determinada porcentagem em exportações em marcas próprias, isto pode significar uma maior disponibilização de recursos com o exterior, estando a firma em condições mais avançadas como exportador regular no processo de internacionalização em relação as etapas da *establishment chain*.

Assim, é válido afirmar que ambos os modos de exportação exigem esforços; o *private label* no âmbito de confiabilidade do cliente, competitividade de preços e qualidade dos produtos, porém, quando o desejo é exportar por marcas próprias, além dos esforços acima, gastos com marketing, pesquisas de mercado periódicas e adaptação as preferências do consumidor externo são requeridas, impondo a condição de uma maior disponibilidade de recursos.

Outro ponto foi a inclusão das subetapas “*Greenfields* ou Fusões & Aquisições” como prováveis fatores de mensuração do grau de interação da firma com o mercado externo na última etapa – parte da produção é produzida no exterior (4). A escolha da firma em realizar parte da produção em forma de *Greenfields* ou Investimentos de Raiz (RODRIGUES, FERREIRA, 2009), ou seja, através da construção de uma nova unidade no estrangeiro ao invés de realizar operações de Fusões & Aquisições novamente remete a uma maior disponibilidade de compromissos com o externo.

Ambos exigem esforços de Investimento Direto Externo; atualmente as operações de Fusões e Aquisições respondem por 70% de todo o volume de fluxo de IED (RODRIGUES, FERREIRA, 2009), porém, seguramente, optar pela construção de uma nova planta através de *Greenfield* exige muito mais dispêndio técnico e financeiro, uma maior pesquisa de mercado em relação a fatores logísticos e culturais do local, sem falar das legislações que devem ser conhecidas, implicando em um maior grau de esforço da empresa.

Deste modo, a *establishment chain* engloba o processo de internacionalização desde a promoção da firma por operações de exportação – regulares ou irregulares em forma de *private label* ou marcas próprias - até a decisão de realização de IED, a qual inicia-se por meio de uma F&A ou *Greenfield*.

Assim, de acordo com sua distribuição entre exportações em *private label* e/ou marcas próprias, verificou-se o seguinte sobre a pesquisa realizada:

	Buettner	Altenburg	Schlosser	Karsten
Exportações em <i>private label</i>	90	10	0	10
Exportações em marcas próprias	10	90	100	90

TABELA 13 – Distribuição do volume de exportações das empresas Buettner, Altenburg, Schlosser e Karsten.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário.

É válido afirmar que não se observa em primeira instância uma relação direta entre o tamanho da firma e o grau de internacionalização a níveis de distribuição do volume de exportações entre *private label* e marcas próprias. A Schlösser, por exemplo, a qual possui apenas 600 funcionários, apresenta 100% do total do volume exportado em marcas próprias; já a Altenburg, que tem o dobro do número de funcionários, apresenta apenas 90% de sua exportações em marcas próprias e o restante em *private label*.

Segundo Rosana Steiner, Gerente de Exportações da Karsten; sobre as preferências entre *private label* e marcas próprias pode-se observar o seguinte: “Sobre o assunto marca(s) própria(s) ou *private label*, na verdade atualmente a nossa preferência é *private label*. Afinal temos a experiência de que nós que somos uma indústria têxtil para o lar, para exportar (em marcas próprias), precisamos ter uma marca no exterior, além da nossa qualidade”.

Sobre a participação do volume de exportações no total do faturamento da empresa, nota-se que estes número são ainda muito baixos. A Karsten, por exemplo, maior empresa do grupo de empresas analisadas, possui apenas 7% do seu faturamento baseado nestas operações. A Schlösser tem uma porcentagem de 4% do faturamento baseado nas exportações e a Altenburg, 6%; sobre a Buettner não houve resposta. Essa tendência acompanha a maioria das empresas catarinenses – 43% das empresas do estado afirmam que as exportações representam menos de 10% no total do faturamento (FIESC, 2010) – este

cenário implica a apreciação do real frente ao dólar e também a perda do poder aquisitivo dos países desenvolvidos e Argentina, demonstrando a volatilidade do produto em relação a estes dois fatores.

Segundo o Gerente de exportações da Buettner, Cuniberto Effting “A estratégia é simplesmente a manutenção de uma pequena parcela da nossa participação no mercado internacional”.

Sobre constatações no avanço dos estágios da *establishment chain*, a Schlösser tem escritórios na Argentina, Bolívia, Colômbia, México, Paraguai e Uruguai; diferentemente das demais empresas as quais podem ser consideradas como exportadoras regulares, nesta empresa verifica-se um maior grau de internacionalização em relação a análise da cadeia de estabelecimento. A Karsten em 2007, decidiu pelo fechamento de sua subsidiária na Europa e em 2008 pela Karsten America Corp., sua subsidiária nos Estados Unidos, minimizando sua inserção no mercado global devido a reestruturação da empresa visto o cenário econômico mundial deste período.

4.3.2 Efeito das variáveis criadoras da distância psíquica nas operações de exportação

Segue abaixo a relação das avaliações dos Gerentes de Exportação e Trader sobre os fatores mais importantes em relação a escolha do destino de exportação dos seus produtos²⁶.

A escolha das variáveis deu-se através das literaturas de Johanson e Wiedersheim-Pau (1975), Johanson e Vahlne (1977), e Hofstede (1983 In: SILVA et al, 2007)²⁷:

Variáveis de efeito	Buettner	Altenburg	Schlösser	Karsten	EL-Média
Desenvolvimento Econômico	2	5	4	2	3,25

²⁶ O questionário foi elaborado em escala de 1 a 7 pontos; foram considerados resultados com grau de concordância os números maiores do que 4 e com grau de discordância os números menores do que 4; o número 4 foi analisado como determinando um grau de indiferença ou de não opinião do entrevistado.

²⁷ Para maiores informações ver HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

Sistema Político	6	7	4	1	4,5
Legislações internacionais	4	6	5	2	4,25
Idioma e Cultura	7	1	6	6	5
Desenho Institucional	6	4	6	6	5,5
Infra-estrutura em transporte e telecomunicações	5	4	6	3	4,5
Logística	3	5	6	2	4
Normas Técnicas	2	4	7	3	4
Perfil dos consumidores	2	4	7	5	4,5

TABELA 14 – Avaliação das variáveis de construto da distância psíquica²⁸
 Fonte: Elaboração própria com base em dados do questionário.

Segundo Macintyre (2007), o sucesso de internacionalização de uma empresa depende de dois fatores principais: maximizar a base de ativos e conhecimentos desenvolvidos nos mercados em que atua e estabelecer nova configuração de competências, adaptada às circunstâncias e características locais, e explorá-las numa escala global.

Para isto, a avaliação dos fatores que possam impedir ou impulsionar o fluxo de conhecimento dos mercados internacionais é incondicional na evolução da firma enquanto agente de investimento externo direto dentro do que nos propõem a *establishment chain*.

Empresa	Principais mercado exportadores	Principais mercados importadores
Buettner	EUA, França, Espanha, Argentina, Oriente Médio (Líbano/Kuwait/Emirados Árabes Unidos/Arabia Saudita)	-
Altenburg	América Latina, América do Norte, África e Caribe	China, Coréia do Sul
Schlosser	Paraguai, Argentina, Equador	-
Karsten	EUA, Inglaterra, França, Argentina, Bolívia, Uruguai, Venezuela, Colômbia, México, Polônia, Rússia (são os mais importantes dentre os 40 países para os quais exportam)	China, Índia, Paquistão

²⁸ Para maiores informações ver ANEXO 6 – Questionário

TABELA 15 – Principais parceiros comerciais das empresas exportadoras de Linha Lar – SC
Fonte: Elaboração própria com base no questionário aplicado.

As empresas analisadas classificaram os fatores que possam formar a distância psíquica entre mercados a partir da visão individual - neste caso, do Gerente de Exportação - porém, o que deve ser destacado é que a distância psíquica pode ser formada a partir dos gargalos não apenas organizacionais da empresa, mas também em relação às características nacionais dos países de origem das exportações, em um movimento bilateral.

Os fatores Sistema Político, Idioma e Cultura e o Desenho Institucional foram apontados como os que geram maior incerteza sobre as operações de exportação. A abertura econômica do país condicionada ao seu sistema político, bem como o esqueleto institucional do país de destino representam considerações importantes para os entrevistados para entrar em um determinado mercado.

As altas barreiras alfandegárias como os impostos sobre importação, principalmente de países como Estados Unidos e Argentina, os maiores importadores de produtos de Linha Lar do estado, podem ser apontadas como maior fator para a saliência desta variável; estes dois países taxam em até 19% e 35% respectivamente os produtos têxteis (ICTSD e ALADI, 2010). Empresas menores como a Schlosser, por exemplo, a qual exporta apenas para países da América Latina, podem ter o fator Sistema Político minimizado por acordos comerciais frutos do Mercosul²⁹.

A importância do sistema *drawback* deve ser frisada neste caso; esta ferramenta permite que as empresas importem insumos de produtos que serão exportados com isenção de impostos; o que incorre a uma diminuição de custos, maior agilidade no trâmite de produtos e principalmente uma transposição de entraves trazidos pela burocracia, seja do país de destino ou do país de exportação (GUIATEXTIL, 2008). O *drawback* é de extrema importância nas relações com a economia americana; a qual tem esta ferramenta muito difundida nas suas relações com o México, perdendo o Brasil muitas vezes competitividade para este país.

A ferramenta é vantajosa no caso de relações comerciais como as de México e Estados Unidos pois estes possuem altas relações intra-firma (BAUMANN, 2003), ou seja, relações características da desverticalização de cadeias, condição não muito forte nas empresas de Linha Lar brasileiras, sobre as quais prevalecem as do tipo intra-setoriais, ou seja, relacionadas ao setor têxtil em geral e não a um segmento específico.

Muitos autores consideram Idioma e Cultura os maiores entraves à criação de

29 No caso da Argentina, os produtos têxteis encontram-se fora da TEC (Tarifa Externa Comum) do Mercosul.

relações comerciais; a pesquisa realizada afirma este debate, somente a Altenburg, das quatro empresas analisadas considerou estes fatores como irrelevantes. Isto pode ser explicado pelo fato de seus países de destino comporem em sua maioria a América Latina e América do Norte. No caso da Karsten, por exemplo, a qual possui o leque mais diversificado de importadores ou mesmo para a Buettner, a qual exporta também para o Oriente Médio, as barreiras culturais são incondicionais na formação da distância psíquica.

Outro ponto são os entraves burocráticos ocasionados pelo desenho institucional. Assim como os fatores citados acima, a condição de classificação dos entraves institucionais depende dos destinos de exportação. As empresas dão diferentes respostas estratégicas às pressões institucionais, estabelecem limites em termos gerenciais e comportamentais; a Schlosser pode ser um exemplo disso, driblando estas barreiras através de escritórios comerciais nos mais diversos países da América Latina.

As Legislações Internacionais tiveram uma alta média dentro da escala de Likert e seguramente há fundamentos para tal; entre 2008 e 2009 mais de 100 novas restrições ao comércio foram criadas pelas 30 principais economias globais (WTO In: BRAZILIAN BUSINESS, 2009), caracterizando o aumento de práticas protecionistas dentre o leque de leis que rege o comércio internacional e corroborando com a importância dada ao Sistema Político dos destinos.

Ainda, pode-se observar que, para as empresas de maior porte como Karsten e Buettner há quase que irrelevância dos processos de logística e normas técnicas; isto pode ser atribuído ao já *know-how* da empresa frente a diversificação dos mercados de destino, a modernização das ferramentas gerenciais e reestruturações pelas quais estas duas empresas vêm passando nos últimos períodos a fim de uma maior adequação a nova ordem competitiva internacional.

Em relação às normas técnicas do setor têxtil, muitas delas são específicas, o que levou o Instituto de Pesquisas Tecnológicas a desenvolver nos últimos anos um programa de compatibilização as exigências da ISO a ABNT (ABIT, 2010). Para produtos semiacabados, como é o caso dos tecidos da Schlosser, as exigências são maiores, pois os mesmos são utilizados como insumo para a fabricação de acabados da Linha Lar pelos destinos de exportação.

Mesmo trazendo novas configurações aos processos logísticos organizacionais, a modernização organizacional a qual se submetem as empresas não vem sendo acompanhadas por reformas adequadas na infra-estrutura de transportes. Em um estudo realizado por Cardoso (2006), os custos portuários foram apontados como segundo maior entrave às

exportações brasileiras; empresas menores como a Schlosser, por exemplo, consideraram tanto a infra-estrutura em transportes quanto os processo de logística como altamente relevantes, tendo em vista o maior esforço técnico e de capital marginal que exercem exportando em menores quantidades. Os custos de transporte de produtos manufaturados no Brasil pode chegar a até 20% do preço final (CARVALHO, 2008), prejudicando principalmente as empresas menores.

Por fim, observa-se a última variável do conjunto: as Preferências do Consumidor. Apesar de terem sido atribuídas classificações em sua maioria irrelevantes a esta, a importância do estudo de mercados internacionais cresce implicando em ferramentas inovadoras como o “Marketing Multicultural” (KOTLER, 2006). Em casos de empresas como a Schlosser, por exemplo, a qual não exporta seu produto para consumo do consumidor final da cadeia, a não preocupação com este fator por ser entendida pelo fato destes mesmos não explorarem elementos como tendências de moda e design.

Porém, para as demais empresas, é considerável que as preferências do consumidor não venham somente por intermédio das tendências, mas também que sejam criadas com base nas características do mesmo, em relação ao clima do país de exportação, propensão de consumo de um produto mais caro e sofisticado, entre outros.

A partir disto, pode-se atribuir a escolha das variáveis de maior efeito ao grau de conhecimento da firma (observado de acordo com os seus mercados de destinos de exportação) e ao porte das mesmas. Estes dois pontos refletem sua maturidade internacional através dos processos gerenciais utilizados para romper as barreiras citadas.

Empresas menores como a Schlosser, por exemplo, possuem dificuldades com a adequação de normas técnicas e logística por estarem ainda engatinhando na busca da expansão dos seus mercados consumidores externos. Porém, se dos entraves primários ainda enfrentados pela mesma, pode-se dizer que em relação a outras questões como o Sistema Político, por exemplo, estes podem ser driblados pela realização de investimentos diretos nestes países, o que a empresas já vem fazendo através de escritórios de representação comercial.

Já as demais empresas demonstram a transposição de determinados obstáculos a exportação, sendo estes classificados em maior ou menor grau de acordo com experiências e conhecimentos adquiridos nas relações estabelecidas com o mercado internacional.

4.3.3 Estratégias futuras de internacionalização

De acordo com os dados dos questionários e de depoimentos dos Gerentes de Exportação, frente a esta análise verifica-se o seguinte: no que diz respeito à posição da firma dentro do mercado (*states aspects*), pode-se concluir que algumas delas, que possuem parceiros comerciais com uma distância psíquica maior detêm um maior conhecimento do mercado em que estão inseridos, porém avaliando as suas atividades correntes (*change aspects*), não se pode assegurar um avanço da empresa dentro da *establishment chain* no mercado internacional no curto prazo.

A Buettner pode ser tomada como exemplo; mesmo exportando para países do Oriente Médio, os quais demonstram uma grande distância psíquica e sugerem um grau de conhecimento de mercado considerável (*state aspects*), o que pode dar a idéia de avanço dentro do que sugere a cadeia de estabelecimento, se analisados os aspectos comportamentais da empresa dentro do seu processo de internacionalização (*change aspects*) em termos de atividades correntes e decisões de maior comprometimento do mercado, impedem-se conclusões precipitadas.

De acordo com o Gerente de Exportação da empresa, a Buettner tem como principal estratégia de internacionalização uma retração de sua atuação no mercado internacional, realizando a manutenção de apenas uma parcela mínima do mercado. O mesmo acontece com outras empresas: as expectativas em termos do retorno esperado sobre as operações de exportação são declinantes, levando a um cenário futuro de não investimento no exterior.

Deste modo notam-se dois movimentos: primeiro a tentativa de redução de custos de produção através de duas vertentes: através do *supply chain management* que inclui os custos de distribuição e tarifários a partir de uma modernização organizacional, atribuindo graus de concordância altamente relevantes ao sistema político e legislações internacionais e, através do início de uma tendência neste segmento que pode acompanhar a do setor têxtil em geral; a migração de parte de produção para o Nordeste ou outras localidades que possam gerar custos menores.

O segundo movimento diz respeito à escolha quase unânime do fator Idioma e Cultura; ao contrário do que pensava-se em momentos anteriores, este fator está mais condicionado a adequação do produto ao país de destino do que aos próprios trâmites quando

de acordos comerciais.

4.3.4 Cadeia de Network: a importância do estabelecimento de laços asiáticos

Segundo MUNIZ (2004 *apud* Johanson e Mattson, 1987), a empresa está condicionada a um sistema industrial, o qual é formado por atividades de distribuição, produção e o uso de bens e serviços. Deste modo, esta mesma está inserida em uma cadeia de relacionamentos que deve ser considerada no tocante a internacionalização, a qual pode influenciá-la acelerando ou não este processo.

De acordo com dados do Un ComTrade (2010) em 2009, 87% do total das operações de exportações mundiais de Linha Lar estiveram concentradas em apenas dez países, o que remete a uma condição de que qualquer avanço considerável no processo de internacionalização dos seus agentes implique em um aumento marginal da interação do mercado em âmbito global.

Isto implica também na importância de se formarem alianças e redes estratégicas entre produtores. Segundo Peng (2008, p.196), alianças estratégicas são “acordos voluntários entre empresas, envolvendo intercâmbio, transferência ou parceria no desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”, podendo na indústria ser realizada nos mais diversos modos e grandes vantagens como a exploração de economias de escala, o baixo custo de entrada em novos mercados, o maior gerenciamento de riscos, aprendizado e o gerenciamento de custos. (DALMORO *apud* Barney e Hesterly (1996) *apud* Braga (1999)).

No caso das empresas analisadas, o Modelo de Network implicaria na transposição de barreiras no comércio internacional, principalmente na minimização da distância psíquica, (SILVA et al, 2000) e isso pode ser ainda mais intensificado pelo fato de as empresas de Linha Lar do estado estarem inseridas na posição de *Late Starters*. Ou seja, apesar de serem consideradas entrantes tardias no mercado internacional da cadeia têxtil, já estão inseridas em uma cadeia de relacionamentos direta visto o alto grau de internacionalização dos demais atores.

O setor de Linha Lar parece desenhar uma configuração muito semelhante com a

do *Flying Geese Model*, ou seja, possui um ator global principal, a China, que impulsiona os demais produtores, sendo estes favorecidos pela inserção de novas tecnologias por ela inseridas, pelo *know-how* na redução de custos de produção e mesmo através de acordos comerciais no tocante as fibras químicas. Segundo Jurgenfeld (2009), o estabelecimento de relações comerciais com os países asiáticos torna-se inevitável às empresas do setor têxtil brasileiro neste século.

De acordo com estudo realizado por esta autora, os baixos custos de produção chineses são apontados como o principal fator para estabelecer relações neste sentido³⁰. Segundo a seção anterior, a tendência é que no longo prazo isto se estabeleça. Empresas maiores como Karsten e Altenburg já importam produtos sul-coreanos, indianos e chineses, buscando uma maior competitividade através de alianças estratégicas verticais para baixo (PENG, 2008), como, por exemplo as estabelecidas na importação de fibras químicas.

A exemplo do que ocorre hoje no México, o qual vem perdendo grande parte do volume de exportação para os EUA em virtude do crescimento das exportações chinesas, os produtores brasileiros não devem tardar em estabelecer relações com este gigante e os demais países asiáticos.

O baixo grau de desverticalização da cadeia de produção Linha Lar, porém, em comparação aos demais segmentos do setor têxtil em geral pode ser verificado como entrave a isto. A concentração das várias etapas de produção - como no caso da Schlosser, por exemplo, a qual tem seu parque produtivo focado nas etapas de fiação, tecelagem, tinturaria, estamparia e acabamento – pode gerar uma certa “miopia” das empresas em busca da terceirização de determinadas atividades com custos mais baixos.

O fato é que projetos de cooperação se fazem necessários. Uma vez inseridas na Cadeia de Network, as empresas de Linha Lar devem basear sua estratégia nos pilares da confiabilidade e segurança, o que pode ser prejudicado muitas vezes com a instabilidade do volume de exportações pela alta dependência cambial. No caso da Linha Lar, porém há a vantagem de se ter uma diferenciação e singularidade de produto, uma valor agregado maior do que o setor têxtil em geral, fazendo com que possa haver uma independência do entrave câmbio-preço.

Segundo Armando e Fischmann (2006 *apud* Humphrey e Schmitz, 2000), os processos *learning by interaction* e *learning by exporting* (aprendizado por interação e aprendizado por exportação respectivamente) podem gerar *upgrades* aos produtores locais

30 O Brasil, apesar de possui maior qualidade de produtos, possui preços de exportação muito altos se comparados aos de outros grandes exportadores como os países asiáticos – Tabela 4

quanto antes for a inserção na cadeia produtiva global. No caso das empresas Linha Lar analisadas, mesmo em estágios primários da *establishment chain*, pode-se verificar a criação de altas barreiras a entrada de novos competidores - através dos fatores já comentados como design e tecnologia – demonstrando vantagens nesta inserção.

De fato, a maturação organizacional e reestruturação estão ocorrendo em empresas como Buettner e Schlosser. A despeito do cenário pessimista, o Gerente de Exportações da Schlosser, André Felipe Arnoldo afirma em entrevista que “com o cambio desvalorizado a empresa não está investindo muito no mercado externo, mas tem planos para cada vez mais entrar neste mercado, pois hoje em dia a companhia que não se internacionaliza perde espaço entre seus concorrentes e fica fora do mercado”, demonstrando a conscientização destas empresas sobre a importância da exploração de novos mercados externos.

A criação de alianças estratégicas parece ser questão de tempo para as empresas analisadas, as quais apesar de terem freado sua expansão internacional, sabem da importância da mesma no longo prazo.

AUTOR	OBJETO DE ESTUDO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS DE ESTUDO
DALMORO (2009)	34 empresas do setor vinícola brasileiro	- Competitividade através da formação de alianças estratégicas. - Foco na análise de alianças estratégicas através de cooperações internacionais.	Impactos no processo de internacionalização, marketing internacional, riscos e oportunidades no âmbito exterior, custos de produção.
FISCHMANN e ARMANDO (2006)	Setor brasileiro de confeccionados têxteis	- Análise das relações dos fornecedores brasileiros com varejistas internacionais. - Foco nas relações produtivas globais com base na terceirização das atividades	Impactos no processo de internacionalização, aperfeiçoamento de produto e processos, competitividade e gestão de riscos.
JURGENFELD (2009)	As empresas Buettner, Coteminas e Hering	- Análise das relações comerciais entre países asiáticos e estas empresas	Custos de produção, câmbio, impostos, impactos em fornecedores e mão-

			de-obra locais.
OLIVEIRA, MORAES e KOVACS (2006)	Alianças estratégicas verticais em geral	- Análise de alianças estratégicas com base na Teoria de Uppsala. - <i>Supply network</i>	Aprendizagem, impactos no processo de internacionalização, <i>supply networks</i> .

TABELA 16 – Alguns estudos sobre Alianças estratégicas Internacionais

Fonte: Adaptado de Dalmoro (2009); Fischmann e Armando (2006); Jurgenfeld (2009)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Posteriormente às análises realizadas sobre a Teoria de Uppsala e segmento Linha Lar, é possível realizar considerações importantes. Em um primeiro momento, é válido afirmar que não é possível determinar com base nos dados fornecidos pelos questionários e de acordo com as informações disponíveis se as empresas do segmento Linha Lar seguirão um gradualismo no processo de internacionalização condizente com a metodologia da *establishment chain*. Isso se dá pelo fato de todas as empresas não possuírem estratégias definidas sobre os próximos movimentos no cenário internacional. Podem ocorrer os chamados “*leapfrogging*”, ou seja, possibilidades de se saltar as etapas propostas (MACINTYRE, 2007).

A crise financeira mundial de 2007 freou consideravelmente as intenções de comprometimento destas empresas com o mercado externo. Além disso também houve uma retração do volume de exportações, as empresas tentam manter apenas uma participação do volume exportado para manutenção. A apreciação do real frente ao dólar pode ser considerado fator altamente relevante em relação a esta retração das operações de exportação, bem como a diminuição do poder de consumo dos principais países de destino como os Estados Unidos e os países da UE.

Porém, empresas como a Schlosser, por exemplo, afirmam a importância do processo de internacionalização como estratégia de sobrevivência, e lidam com o cenário atual como oportunidade de reestruturação da diretoria de Comércio Exterior a fim de se adequar às novas exigências de mercado e ao futuro aumento do volume de exportações.

O modelo de Uppsala dá diretrizes muito importantes para a análise do segmento Linha Lar catarinense, mas isoladamente não é suficiente para uma obter uma visão mais profunda das transformações do mesmo. Por exemplo, mesmo que leve em consideração a importância do aumento do conhecimento da firma em relação ao mercado, algumas abordagens como I-Model (modelo baseado na tecnologia e inovação) poderiam trazer considerações significativas sobre o avanço da empresa na *establishment chain* visto que o fator tecnologia parece ser de alta relevância para as empresas analisadas.

Outro ponto que pode ser citado é a importância da pesquisa de campo quando da análise de uma teoria comportamental como a de Uppsala; volta-se a questão discutida no

Capítulo 2 sobre qual percepção deve ser aceita sob a ótica do tomador de decisão; a individual, a organizacional ou nacional. No presente estudo, foi analisada a percepção individual do tomador de decisão, o que acabou gerando controvérsias em relação, por exemplo, ao grau de concordância e discordância sobre os fatores que podem compor a distância psíquica.

A criação de estratégias através da transposição das barreiras usuais dos mercados, baseadas em preços, pode ser apontada como o tipo de estratégia adotada pelas empresas do segmento em Santa Catarina atualmente. Seguramente, o preço continua a ser fator relevante nas operações internacionais, porém, o que Kim e Mauborgne (2005) denomina de a “criação de oceanos azuis”, ou seja, a criação de novos valores competitivos do produto aparece como estratégia predominante. A preocupação com produtos sustentáveis, gestão ambiental e diferenciação de produto demonstra a maturidade gerencial das empresas.

Porém, na observação das variáveis analisadas na abordagem da distância psíquica, pode-se notar a não preocupação ainda com algumas altamente relevantes como, por exemplo, o Perfil dos Consumidores. Como já afirmado anteriormente, uma Pesquisa de Mercado internacional pode antecipar tendências, bem como evitar gastos desnecessários da empresa, além de poder garantir uma estratégia de sobrevivência de longo prazo.

Sobre as exportações brasileiras de Linha Lar em geral, é válido destacar a perda de posições do Brasil no ranking mundial desde o fim do *Agreement on Textiles and Clothing* (ATC). O ambiente de liberalização dos movimentos de comércio têxtil pós ATC foi prejudicado pela apreciação do real nos últimos anos, levando a uma maior importação dos produtos chineses e de outros países asiáticos com menores custos de produção. Isto favorece o ponto anteriormente discutido de tentar desvincular em parte os produtos brasileiros dos fatores preço-câmbio.

Por fim, o estabelecimento de alianças estratégicas, principalmente com a China e outros países asiáticos é de extrema importância. Somente atestar relações de importação não é suficiente para manter os pilares já comentados como confiabilidade e segurança. Muitos entraves percebidos quando da análise da distância psíquica poderiam ser minimizados quando da formação de cooperações entre estes países.

Como desafios enfrentados na realização do presente trabalho, é válido citar a falta de dados para segmentos mais específicos como os da Linha Lar. As empresas de cama, mesa e banho crescem sua importância dentro da cadeia têxtil catarinense, porém a investigação de dados relacionadas ao mesmo ainda é escassa. Outro ponto, é que ainda existem poucos estudos no Brasil sobre a Teoria de Uppsala e Cadeia de Network, visto que o

processo de internacionalização é recente. Porém, tem se observado um aumento considerável destas pesquisas nos últimos anos devido ao aumento do fluxo de IED do país estar condicionado em sua maioria pelo crescimento de Fusões e Aquisições.

Como sugestões para próximos estudos, a formação de Alianças estratégicas dentro do que sugere a teoria de Uppsala seria de grande importância, pois casa o gradual aumento de conhecimento do mercado internacional com o *upgrade* tecnológico e organizacional que pode propor a realização de uma *joint-venture* ou até mesmo de um *cluster*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL). Disponível em < www.abit.org.br >. Último acesso em 15 de novembro de 2010.

ABRAFAS (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FIBRAS ARTIFICIAIS E SINTÉTICAS). Disponível em:< www.abrafas.org.br >. Último acesso em: 02 de novembro de 2010.

ALADI (ASOCIACIÓN LATINO-AMERICANA DE INTEGRACIÓN). Disponível em < www.aladi.com.br >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

ALTENBURG S/A. Disponível em < www.altenburg.com.br >. Último acesso em: 20 de novembro de 2010.

BAUMANN, Renato. **A Alca e o Brasil: Uma contribuição ao debate**. Brasília: CEPAL/IPEA, 2003.

BM&FBOVESPA - BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. Disponível em: < www.bmfbovespa.com.br >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

BORINI, F.; POLIZELLI, D.; PRADO, K.; MELO, P. **Late movers: “basta imitar”?** In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 3, 2006. Anais... Resende: AEDB, 2006.

BORINI, Felipe Mendes; PROENÇA, Eduardo de R., RIBEIRO, Fernanda C.F., COELHO, Fernanda Peixoto. **O prisma da Internacionalização**. In: VII SEMEAD, 2004, Trabalho Científico Comércio Exterior. In: VII SEMEAD, São Paulo, 2004.

BORINI, Felipe Mendes; ROSAS, André Rosenfeld. **First Movers x Late Movers: As Estratégias de Internacionalização e a Arquitetura de Competências das Multinacionais**. In: VIII SEMEAD Gestão de Comércio Exterior, São Paulo, 2006. **Anais...** São Paulo: VIII SEMEAD, 2006.

BREWER, Paul. **Operationalizing psychic distance: A revised approach**. Journal of International Marketing, New York, v.15, n.1, p.44-66, 2007.

BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio (coord.). **Cadeia produtiva do algodão**. Brasília: IICA : MAPA/SPA, 2007.

BUETTNER S/A. Disponível em < WWW.buettner.com.br >. Último acesso em: 20 de novembro de 2010.

CARDOSO, Fernanda Míscula; BASÍLICO, Magnólia das G. S. **Entraves a exportação brasileira**: barreiras que as empresas enfrentam para realizar as exportações no Brasil. Revista Estação Científica, Juiz de Fora, n. 03, out. 2006.

CARVALHO, Joyce. **Apagão Logístico prejudica exportações brasileiras**. Gazeta do Povo on line, São Paulo, 2008.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Editora Mc Graw Hill, 1977.

CIA INDUSTRIAL SCHLOSSER S/A. Disponível em < www.schlosser.com.br >. Último acesso em: 20 de novembro de 2010.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. **Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: determinantes e comportamento recente**. São Paulo: Boletim de Informações FIPE, mai. 2007.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Book do Brasil, 2003.

DALMORO, Marlon. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil (dissertação de mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.**

DOW, Douglas; KARUNARATNA, Amal. **Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli**. Journal of International Business Studies, Melbourne n.3, p. 2004.

DUNNING, John H. **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests**. Journal of International Business Studies, Londres, n.11, p. 9-31,1980.

EBERHARDT, Fani Lúcia Martendal; RICCARDI, Ricardo. **A existência de inteligência competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.3, p.01-27, Sem II. 2007.

FIESC (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA). Disponível em < www.fiescnet.com.br >. Último acesso em: 20 de outubro de 2010.

FIGUEIREDO, Otávio Henrique dos Santos. **Distância Psíquica:** Avaliação de Métodos Empíricos de Mensuração e Proposição de uma Nova Escala. In: XXXII ENANPAD 2008, 2008, Rio de Janeiro. **Resumo** dos Trabalhos do 32o Encontro Anpad. Rio de Janeiro: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008. v. 32. p. 1-639.

FILHA, Dulce C.M; SANTOS, Anela M.C. **Cadeia Têxtil:** estruturas e estratégias no comércio exterior. BNDES Setorial, n.15. Rio de Janeiro, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A; ARMANDO, Eduardo. **Alianças estratégicas e cadeias produtivas globais em confeccionados têxteis:** um estudo de múltiplos casos. In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo, 2006.

FLEURY, Paulo Fernando. **A infra-estrutura e os desafios logísticos das exportações brasileiras. Artigo logística.** Rio de Janeiro: ILOS (Instituto de Logística e Supply Chain); 2004.

FREIRE, Fátima de Souza; MELO, Maria Cristina. **O confronto fibras químicas x algodão na indústria têxtil brasileira.** ECITEC. Recife, v.1, n.1, p.103-132, jan-dez. 1997.

FUNCEX (FUNDAÇÃO DENTRO DE ESTUDOS DE COMÉRCIO EXTERIOR). Disponível em: < www.funcex.com.br > Último acesso em: 02 de novembro de 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa Global Players II:** Internacionalização de empresas da América Latina: Desafios, obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes. 2008. Disponível em < http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/internacionalizacao/Documents/Pesquisa_Global_Players_I.pdf > Último acesso em 18 de novembro de 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL; KPMG. **Ranking Transnacionais Brasileiras 2009:** Investimentos no exterior crescem, apesar da crise mundial. Publicação anual, 2010.

FURLAN, Daniel. **Efeitos do fim do Acordo Multifibras sobre a produção e o emprego dos setores têxtil e de vestuário no Brasil**. (dissertação de mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade de São Paulo Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba, 2008.

GIAMBIAGI, Fábila; PINHEIRO, Armando C; MOREIRA, Maurício M. **O Brasil na década de 90: uma transição bem-sucedida?** Texto para Discussão nº 91. Rio de Janeiro: DEPEC/BNDES, 2001.

GINEBRA (GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS). Disponível em < www.pro.poli.usp.br/ginebra >. Último acesso em: 18 de novembro de 2010.

GLOBAL PRODUCTION. Disponível em < www.global-production.com/textiles/trendstudy/ >. Último acesso em: 20 de outubro de 2010.

GONZÁLEZ-MORALEJO, Silvia Andrés. **Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española**. Revista Agroalimentaria, Mérida, n. 26, p. 73-87, jan-jun. 2008.

GUIA TÊXTEL E CONFECÇÕES (GUIA DE INDÚSTRIAS TÊXTEIS, CONFECÇÕES, FIAÇÃO). Disponível em < www.guiatextil.com/site/ >. Último acesso em: 02 de novembro de 2010.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Idéias Fundadoras**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, n. 1, jan-jun. 2003.

HOLLAND, Márcio; XAVIER, Clésio Lourenço. **Dinâmica e competitividade setorial das exportações brasileiras: uma análise de painel para o período recente**. Revista Economia e Sociedade, Campinas, v. 14, n. 1 (24), p. 85-108, jan-jun. 2005.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados sob o foco da perspectiva motivacional**. In: XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais; a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1978.

I Fórum de Comércio Internacional. Revista Brazilian Business, Revista da Câmara de comércio ano XXIV, n.259, p. 56-58, set-out. 2009.

ICTSD (INTERNATIONAL CENTRE FOR TRADE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT). Disponível em: < www.ictsd.org >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In PINHEIRO, A.C.; MARKWALD, R.; PEREIRA L.V. (Org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 1. ed. cap. 9, p. 369-446, 2002.

JAN, Marcos S. **Gansos Voadores e Patos Sentados**. ICONE (Instituto de Estudos de Comércio e Negociações Internacionais). Disponível em < www.iconebrasil.org.br/pt/?actA=7&areaID=7&secaoID=23&artigoID=1027>. Último acesso em: 24 de outubro de 2010.

JOHANSON, Jan ; VAHLE, Jan- Erik. **The Uppsala internationalization process model revisited**: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Londres, n.40, p. 1411-1431, 2009.

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*, Londres, v. 8, n. 1, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. **The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases**. *Journal of Management Studies*, Londres, n.12, p. 305-322, 1975.

JURGENFELD, Vanessa. **Transformando ameaça em vantagem**: novos acenos da indústria têxtil-vestuarista catarinense com a ásia. (trabalho de conclusão de curso) - Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia, 2009.

KIM, W Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional**. 6 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

LINS, Hoyêdo. **Reestruturação industrial em Santa Catarina: pequenas e médias**

empresas têxteis e vestuaristas catarinenses perante os desafios dos anos 90.
Florianópolis: Editora da UFSC, 2000.

LUDOVICO, Nelson. **Logística Internacional:** um enfoque em comércio exterior. Edição revisada. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

MACHADO, Luiz. Globalização: internacionalização das empresas. Revista Fator Brasil. Disponível em: < http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=27200 >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

MACINTYRE, David E.A. **Impacto dos Fatores da Distância Psíquica na Formação de Joint Ventures Internacionais:** um estudo de caso com uma empresa mineira e indiana (dissertação de mestrado). Belo Horizonte: Fundação Mineira de Educação e Cultura, curso de Ciências Empresariais, 2007.

MALAGA, Jaime; MOHANTY, Samarendu. **Agreement on textiles and clothing:** is it a WTO failure? In: Belywide Cotton Conference Lubbock: Texas Tech University, 2003.
Anais... Belywide Cotton Conference Lubbock: Texas Tech University, 2002.

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

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
ALICEWEB. Disponível em: < aliceweb.desenvolvimento.gov.br/alice.asp >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

MUNIZ, Brisa. **The Internationalization Process of a Brazilian Company -A study of the Uppsala and the Network Models applied to a Brazilian company.** (dissertação de mestrado) – Faculdade de Economia, Universidade de Linköping, Linköping, 2004.

NETO, Julio Cesar Schmitt; CORRÊA, Cinthia Regina; CANCELLIER, Everton L. P. **O processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso em duas empresas catarinenses.** Revista Cent. Ciências Administração, Fortaleza, v.12, n 2, p. 201-215, dez 2006.

NORDAS, Hildegunn Kyvik. **The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing.** WORLD TRADE ORGANISATION. Discussion paper n.5, 2004.

OBERHOFER, Harald; PFAFFERMAYR, Michael. **FDI versus Exports Substitutes or**

Complements? A Three Nations Model and Empirical Evidence. FWI Working Paper n. 12, jan. 2008.

PENG, Mike W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PESSOA, FabianaL; PORTO, Lana; SALVADOR, Regina D. **Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização**. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v.2, n.3, jan-jun. 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUARESMA, Henry Uliano (coord.). **Diagnóstico do setor Exportador catarinense 2007**.

REDE BAHIA DE TELEVISÃO. **Setor de Cama, Mesa e Banho – Estudo de Mercado**. Salvador, janeiro de 2006. Disponível em: <ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/cama_mesa_banho.pdf> Último acesso em: 02 de outubro de 2010.

RENAI (Rede Nacional de Informações de Investimento). Disponível em: <<http://investimentos.desenvolvimento.gov.br/>>. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

REVISTA TEXTILIA. Têxteis Lar ao gosto do cliente. Disponível em <www.textilia.net/materias/ler/decoracao-textil-e-lar/atualidades/texteis_lar_ao_gosto_do_cliente>. Último acesso em: 02 de outubro de 2010.

RIVERA, Rivera; BASTIAAN, Edward Bernard. **Uma nova abordagem insumo-produto: nações Benchmark na transformação de investimentos diretos em comércio internacional**. In: IFBAE (Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas), 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Presbiteriana Mackenzi. Porto Alegre; 2007.

RODRIGUES, Neto. FERREIRA, Paula Cristina da Silva. **Fusões e Aquisições Internacionais e Investimentos de Raiz: Determinantes Macroeconômicos e Efeitos sobre o Crescimento**. (tese de doutorado) – Curso de Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2009.

ROSA, Patrícia Rodrigues. **Internacionalização da Empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso**. (trabalho de conclusão de curso) – Porto Alegre: Curso de Administração, Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira; CONSENZA, José Paulo. **Linha Lar**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 24, p. 211-240, set. 2006.

SILVA; Moisés G.F; ROCHA, Ângela M.C; FIGUEIREDO, Otávio. **Medindo o construto da distância psíquica**. Revista E&G Economia e Gestão. Belo Horizonte, v.7, n.14, s/p, 2007.

SINGLETON, John. **The World Textile Industry**. Routledge: Palgrave, 2002.

TUROLLA, Frederico Araújo; MARGARIDO, Mario Antonio; **O Investimento Brasileiro Direto no Exterior segue Uppsala?** Uma Análise Econométrica. In: SEGT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. **Anais...** Resende: SEGT, 2008.

TUROLLA, Frederico Araújo; MARGARIDO, Mário. **O Investimento Brasileiro Direto no Exterior segue Uppsala?** Uma Análise Econométrica. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2008. **Anais...** V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

UN COMTRADE – UNITED NATIONS COMMODITY TRADE STATISTICS DATABASE. Disponível em < www.uncomtrade.com >. Último acesso em: 15 de novembro de 2010.

UNCTAD (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT). **World Investment Report 2006**: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. New York e Geneva, 2006.

URBAN, Tatiana; FLEURY, Maria T. L. **Os desafios culturais em uma multinacional brasileira: um estudo de caso**. In: I Workshop sobre Internacionalização de Empresas da FEA USP. São Paulo: FEA USP, 2006.

XAVIER, Alexander Nogueira; TUROLLA, Frederico A. **A Internacionalização da Empresa Brasileira: a Literatura e Alguns Fatos Estilizados**. In: IV Ciclo de Debates EITT, Grupo de Estudos em Economia Industrial, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PUC-SP, 2006.

XAVIER, Clésio Lourenço; SOUZA, Sabrina de Cássia M de. **Especialização comercial após a liberalização da economia brasileira**: uma análise dos setores de insumos básicos. Ensaio FEE, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 57-92, mai. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KARSTEN S/A. Disponível em < www.karsten.com.br >. Último acesso em: 20 de novembro de 2010.

ANEXOS

ANEXO 1 - Principais Teorias de Internacionalização

TEORIA	ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Paradigma Eclético de Dunning (1980)	Econômico	- Os fatores ambientais são importantes para o processo de internacionalização. - Análise mais correta para firmas maiores.
Teoria de Internalização	Econômico	- Maximização da eficiência por meio da redução de custos e de riscos internalizando-se alguma tecnologia ou serviço em outro país. - Busca por vantagens de custos de transação.
Visão Baseada em Recursos	Econômico	- Os recursos internos são os limites para a busca de oportunidades no ambiente internacional.
Teoria de Poder de mercado	Econômico	- O interesse para o processo de internacionalização é o aumento da fatia de mercado, aceitando a empresa custos e riscos.
Empreendedorismo Internacional	Comportamental	- Voltado para as <i>Born Globals</i> . - Baseado na interação de fatores organizacionais, redes de contatos, fatores ambientais e fatores estratégicos da empresa.
Teoria de Uppsala	Comportamental	- Gradualismo do processo baseado no comprometimento de recursos

ANEXO 2 - Estudos Anteriores sobre a Teoria de Uppsala

Diante da não maturidade do tema internacionalização na literatura econômica sob a ótica da teoria de Uppsala, a demonstração de alguns estudos relacionados a este trabalho torna-se considerável. Assim como o estudo realizado por Johanson e Paul em 1975 sobre o processo em quatro grandes empresas suecas, muitos trabalhos posteriores foram realizados em forma de estudos de caso.

Sobre o “*The internationalization process of the firm - Four swedish cases*”³¹, pode-se afirmar que a análise das empresas Facit, Volvo, Sandvik AB e Atlas Copco é realizada a partir da análise de alguns pontos principais da teoria; como por exemplo o *establishment chain* e a distância psíquica. As quatro empresas têm pelo menos dois terços de seu faturamento

31 O Processo de Internacionalização da firma – Quatro casos suecos. (tradução da autora)

baseado no comércio exterior o que deu a Johanson e Wiedeshiem – Paul uma visão mais analítica em relação as várias etapas do *establishment chain*. Os estudos realizados posteriormente apresentados aqui podem ser classificados em estudos realizados via aplicação de questionário, como é o caso do presente trabalho; e estudo realizados via modelos econométricos.

Muniz (2004) por exemplo, analisa o processo de internacionalização da empresa WEG S.A através da Teoria de Uppsala e da Teoria de Network³² em conjunto. A WEG S.A iniciou seu processo de internacionalização na década de 1970 devido ao desejo de seus proprietários; o sucesso da estratégia deu-se em razão da empresa poder competir internacionalmente através do desenvolvimento do produto e de tecnologias. Muniz (2004) utiliza aspectos metodológicos em sua pesquisa como a aplicação de um questionário e pesquisa de caráter observacional a fim de responder adequadamente a questões qualitativas do projeto.

Outro estudo sobre o processo de internacionalização de uma empresa brasileira diz respeito a Marcopolo S.A. Rosa (2006) desenvolve seu estudo baseado não apenas na Teoria de Uppsala, mas também com pressupostos do paradigma Eclético de Dunning em forma de estudo de caso. Neste, ele analisa os motivos que impulsionaram o processo de internacionalização da empresa, os obstáculos enfrentados, entre outros fatores baseados na teoria de Uppsala. Porém, sob a ótica de Dunning, Rosa (2006) discute os resultados financeiros da internacionalização, bem como realiza uma análise da influência das políticas públicas sob o processo.

Ainda, é interessante conhecer trabalhos que desenvolveram a teoria de Uppsala através de modelos econométricos, como por exemplo o trabalho de Turolla e Margarido (2008) que analisa a trajetória do Investimento Direto Externo do Brasil sob a ótica da teoria sueca. O estudo realizado por meio de econometria utiliza o Modelo Auto-regressivo Integrado de Médias Móveis (ARIMA), a Análise de Intervenção e Teste de Raiz Unitária para identificar pontos da teoria no volume de IED nacional em 2007.

ANEXO 3 – As Maiores Transnacionais Brasileiras

32 Como já explicitado anteriormente, a Teoria de Network é um estudo da Teoria Nórdica de Internacionalização, uma evolução da Teoria de Uppsala.

Empresa	Setor principal	Índice de Transnacionalidade
----------------	------------------------	-------------------------------------

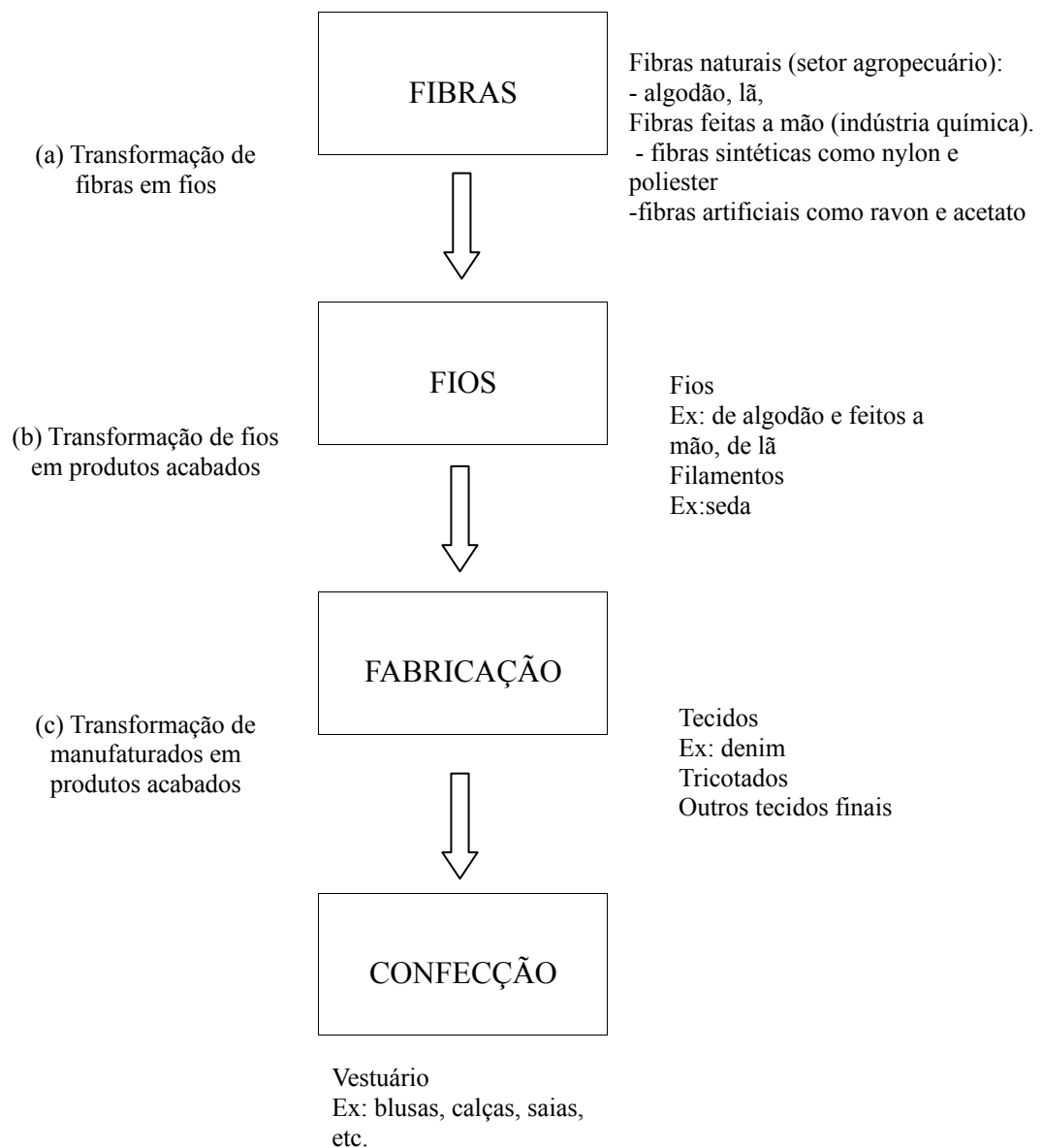
Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,570
Sabó	Autopeças	0,408
Marfrig	Alimentos	0,407
Vale	Mineração	0,385
Metalfrío	Metal-mecânica	0,378
Odebrecht	Construção	0,357
Aracruz e Celulose	Papel e Celulose	0,302
Tigre	Material de Construção	0,296
Artecola	Química	0,259
Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	0,257
Lupatech	Metal-mecânica	0,234
Marcopolo	Veículos e Peças	0,207
Embraer	Aeronáutica	0,203
Itaútec	Software e serviços de TI	0,181
Camargo Corrêa	Construção	0,177
WEG	Motores	0,172
América Latina Logística	Serviços de Transporte	0,165
Stefanini IT Solutions	Tecnologia e Computação	0,141
Votorantim	Commodities	0,130
Petrobrás	Energia	0,126
Natura	Higiene e Cosméticos	0,125
TAM	Transporte aéreo	0,121
DHB	Componentes automotivos	0,069
Portobello	Material de Construção	0,050
Ultrapar	Distribuição de combustíveis	0,050
Andrade Gutierrez	Construção	0,041
Totvs	Software e Serviços de TI	0,038
Localiza	Aluguel de frotas e carros	0,036
Cia Providência	Borracha e Plásticos	0,023
M.Dias Branco	Alimentos	0,018
Randon	Veículos especiais e autopeças	0,018
Perdigão	Alimentos	0,016
Marisol	Confecção	0,014
Porto Seguro	Seguros	0,010
Sadia	Alimentos	0,007
Oi	Serviços de Comunicação	0,003

Cedro	Têxtil	0,002
Arezzo	Calçados	0,002
Cemig	Energia	0,001

Fonte: Fundação Dom Cabral (2010).

*Avaliação com base no cálculo do grau de internacionalização baseado nos seguintes indicadores: Receitas/Vendas; Ativos e Funcionários.

ANEXO 4 – Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil



ANEXO 5 – Metodologia de análise do IVCR e ICSC

Foram calculados dois indicadores principais para avaliar a trajetória do segmento brasileiro de linha lar no comércio exterior; o Índice de Vantagem Comparativa Revelada (IVCR) e o Índice de contribuição ao saldo comercial (ICSC).

Em primeira instância, foi abordada a condição da vantagem comparativa do segmento através do primeiro índice. O IVCR foi desenvolvido em 1965 por Bela Balassa³³ e tem por objetivo demonstrar o padrão de especialização que possui a pauta das exportações nacionais de determinado produto, identificando os produtos com maior vantagem comparativa no comércio internacional.

$$IVCR = (X_{ij} / X_{iz}) / (X_j / X_z) \quad (1)$$

2. X_{ij} representa as exportações do bem i no país j ;
3. X_{iz} representa as exportações mundiais do bem i ;
4. X_j representa o valor total das exportações do país j ;
5. X_z representa o valor total das exportações mundiais.

Quando o IVCR é maior que 1, significa que o total de suas exportações é mais participativo no total do volume de exportações do país do que das exportações mundiais, indicando uma especialização. Já, quando o índice é menor que 1, indica uma desvantagem competitiva do setor.

Posteriormente, foi calculado também o Índice de contribuição ao saldo comercial que é relacionado à mensuração das vantagens comparativas, embora considere as importações, se baseie na hipótese da contribuição da vantagem comparativa para a normalização dos saldos comerciais. O ICSC permite também a verificação da existência de vantagem comparativa no setor e o impacto da especialização sobre os saldos comerciais.

Este indicador foi desenvolvido por Lafay em 1990,

$$ICSC_{ij} = 100 / (X_j + M_j) / 2 \{ [(X_{ij} - M_{ij}) - (X_j - M_j)] \times [(X_{ij} - M_{ij}) / (X_j + M_j)] \} \quad (2)$$

³³ Para maiores informações ver BALASSA, Bela. **Trade and revealed comparative advantage**. Banco Mundial, Washington, 1965.

Nesta fórmula, X_j e M_j representam respectivamente as exportações e importações totais do país j , enquanto que X_{ij} e M_{ij} representam respectivamente as exportações e importações do bem i no país j .

Situações	Exportações crescem	Exportações caem
Ótima	IVCR Cresce ICSC positivo	IVCR decresce ICSC negativo
Sub-ótima	IVCR cresce ICSC negativo	IVCR decresce ICSC positivo
Não-ótima	IVCR decresce ICSC negativo	IVCR cresce ICSC positivo

Dinâmica do Índice de Vantagem Comparativa Revelada e Índice de Contribuição ao Saldo Comercial.
Fonte: Adaptado de Holland e Xavier (2005)

ANEXO 6 – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Guia de Entrevista **Responsável: Marilyn Hahn**

O questionário abaixo tem por objetivo reunir dados a fim de analisar o processo de internacionalização das empresas do segmento da Linha Lar de Santa Catarina.

Dados gerais

Empresa:

Cidade:

Número de funcionários:

Tipo de empresa: () 100% capital nacional () Capital misto – nacional/estrangeiro

Responsável pela entrevista:

Cargo:

Comércio Exterior - 2009

Número de Filiais exterior: _____ Local: _____

Produção da Linha Lar (em ton):

Investimento direto externo/Investimento total:

Principais países de origem das importações :

Principais países de destinos das exportações: _____

Porcentagem da exportação:

Em private label _____ (principais destinos de private label)

Em marcas próprias _____ No total do faturamento _____

Em uma escala de importância de 1 a 7, classifique os aspectos críticos no processo de exportação em relação aos destinos atuais da empresa:

	1	2	3	4	5	6	7
Concordo plenamente							Discordo Plenamente

1- O grau de desenvolvimento econômico considerando a renda per capita do país é fator crucial para a escolha de um país como destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

2- O sistema político em relação a segurança e grau de liberalização econômica, é um fator crucial para a escolha do destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

3- As legislações internacionais em termos de seu grau de burocracia e de influencia nos custos no produto final são um fator crucial para a escolha do destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

4- O idioma e outros fatores culturais são fatores cruciais para a escolha de um país como destino de

exportação

1 2 3 4 5 6 7

5- O desenho institucional, ou seja, o corpo legal e administrativo, é um fator crucial para a escolha de um país como destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

6- A infra-estrutura de transportes e comunicação é um fator crucial para a escolha do destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

7- Processos de logística de transporte, em relação a capacidade da empresa de realizar entregas de baixo custo, no prazo e prezando pela integridade da carga, são cruciais na escolha de um país como destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

8- Normas técnicas internacionais em relação ao grau de dificuldade de cumprimento das mesmas, é um fator crucial para a escolha do destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

9- O perfil dos consumidores em termos de tendências e modismos é fator crucial para a escolha do destino de exportação:

1 2 3 4 5 6 7

Trajetória de internacionalização

Assinale as alternativas de acordo com a trajetória de internacionalização da empresa:

1- As exportações foram iniciadas através de:

Private Label ou Marca(s) Própria(s)

2- E atualmente, a empresa exporta via:

Private Label e/ou Marca(s) Própria(s)

3- A implantação de Subsidiárias foi iniciada através de: (se não há subsidiárias, favor deixar a questão em branco).

Greenfields ou Fusões/Aquisições

4- E atualmente, há subsidiárias na forma de:

Greenfields e/ou Fusões/Aquisições

Perguntas Abertas

1- Quais as próximas ações da empresa em relação ao processo de internacionalização?

2- Considerações finais e Sugestões.

ANEXO 8 - Classificação dos produtos analisados

Os produtos da Linha Lar foram analisados segundo duas classificações a partir do tipo de fonte de dados utilizada:

Classificação internacional SITC Rev. 3 (Standart International Trade Classification)³⁴:

- 2.3 Roupas de cama, tricotadas ou crocheteadas;
- 2.4 Roupas de cama, não tricotadas e não crocheteadas, de algodão;
- 2.5 Roupas de cama, não tricotadas e não crocheteadas, de outros materiais têxteis;
- 2.6 Roupas de mesa, tricotadas ou crocheteadas;
- 2.7 Roupas de mesa, não tricotadas e não crocheteadas, de algodão;
- 2.8 Roupas de mesa, não tricotadas e não crocheteadas, de outras fibras têxteis
- 2.9 Roupas de banho, tricotadas ou crocheteadas;
- 2.10 Roupas de banho, não tricotadas e não crocheteadas, de algodão;
- 2.11 Roupas de banho, não tricotadas e não crocheteadas, de outras fibras têxteis;

Classificação de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM):

- i. 63022100 Roupas de cama,de algodao,estampadas
- ii. 63022200 Roupas de cama,de fibras sinteticas ou artif.estampadas
- iii. 63021000 Roupas de cama,de malha
- iv. 63022900 Roupas de cama,de outs.materias texteis,estampadas
- v. 63025100 Roupas de mesa,de algodao,exc.de malha
- vi. 63025300 Roupas de mesa,de fibras sinteticas/artif.exc.de malha
- vii. 63025200 Roupas de mesa,de linho,exc.de malha

³⁴ A SITC rev.3 é uma classificação internacional criada pelas Nações Unidas.

- viii. 63024000 Roupas de mesa,de malha
- ix. 63025900 Roupas de mesa,de outs.materias texteis
- x. 63029300 Roupas de toucador/cozinha,de fibras sinteticas/artif.
- xi. 63029200 Roupas de toucador/cozinha,de linho
- xii. 63029900 Roupas de toucador/cozinha,de outs.materias texteis
- xiii. 63026000 Roupas de toucador/cozinha,de tecidos atoalh.de algodão