



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
FERNANDA ZADROZNY

A VIABILIDADE DO MERCADO URUGUAIO PARA OS PRODUTOS DA CONTEX
CONFECÇÃO TÊXTIL LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2008

FERNANDA ZADROZNY

**A VIABILIDADE DO MERCADO URUGUAIO PARA OS PRODUTOS DA CONTEX
CONFECCÃO TÊXTIL LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Rodrigo Carioni, Msc.

Florianópolis
2008

FERNANDA ZADROZNY

**A VIABILIDADE DO MERCADO URUGUAIO PARA OS PRODUTOS DA CONTEX
CONFECÇÃO TÊXTIL LTDA.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de junho de 2008.

Professor e orientador Rodrigo Carioni, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Paulo Ricardo G. de Paula, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Morgana Aparecida de Matos, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho àqueles que me acompanharam, de perto ou de longe, me apoiando e torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, por todo o incentivo e apoio que me deram para a conclusão deste trabalho e para a superação de mais esta etapa em minha vida.

Agradeço também ao meu professor orientador, pelas instruções e pela ajuda ao longo da realização deste trabalho, a todos meus amigos que me apoiaram e me incentivaram ao longo dos meus estudos, participando de momentos felizes e me apoiando em momentos difíceis.

“O poder nasce do querer. Sempre que o homem aplicar a veemência e perseverante energia de sua alma a um fim, vencerá os obstáculos, e, se não atingir o alvo, fará pelo menos coisas admiráveis.” (DALE CARNEGIE)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade de exportação de camisetas para o mercado uruguaio. Nesta proposta, foi realizada uma análise dos principais elementos que podem influenciar na internacionalização destes produtos, facilitando ou dificultando sua entrada no mercado, tais como: as características gerais do mercado uruguaio, abrangendo aspectos da sociedade, aspectos econômicos, jurídicos e culturais, além de características dos setores têxteis brasileiro e uruguaio, avaliando as oportunidades e ameaças apresentadas aos produtos importados, a evolução do setor no país, o perfil dos consumidores, a oferta nacional, a concorrência de produtos importados e dos principais provedores do Uruguai, o acesso ao mercado, a distribuição no mercado local, e as importações e exportações do produto. Concluindo o estudo, são apresentadas as considerações acerca da viabilidade de inserção destes produtos no Uruguai.

Palavras-chave: Internacionalização; Produtos têxteis; Uruguai.

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the feasibility of exporting Brazilian clothing products made of cotton to the Uruguayan market. In this proposal has been carried out an analysis of the main factors which can influence the internationalization of these products, facilitating or blocking their entrance into the market, such as: the general characteristics of the Uruguayan market, including aspects of the society and economic, legal and cultural aspects, besides the characteristics of the Uruguayan textile sector, analyzing the opportunities and threats presented to the imported products, the evolution of the textile industry in the country, the main habits of the consumers, the national supply, the competition from the imported products and the main providers of Uruguay, the access to the market, the distribution in the local market, and the imports and exports of the product. Concluding the study, considerations are presented concerning the feasibility of inserting these products in Uruguay.

Keywords: Internationalization; Textile products; Uruguay.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Exportação brasileira de têxteis por estado em 2007.....	61
Gráfico 2 – Destinos das exportações brasileiras de têxteis em 2007.....	62
Gráfico 3 – Exportações e importações de camisetas.....	62
Gráfico 4 – Exportações e importações catarinense de camisetas.....	63
Gráfico 5 – Exportações e importações brasileiras de camisetas para o Uruguai.....	63
Gráfico 6 – Exportações e importações catarinense de camisetas para o Uruguai.....	64
Gráfico 7 – Origem das importações brasileiras de têxteis em 2007.....	64
Gráfico 8 – Exportação brasileira de têxteis por estado em 2007.....	65
Gráfico 9 – Balança comercial do Uruguai – 2000-2006.....	78
Gráfico 10 – Origem das importações do Uruguai em 2007.....	79
Gráfico 11 – Destino das exportações do Uruguai em 2007.....	79
Gráfico 12 - Balança comercial Brasil – Uruguai.....	80
Gráfico 13 - Importação de vestuário por país de origem em 2005.....	88
Gráfico 14 - Importação de têxteis por país de origem em entre 2003 e 2005.....	89
Gráfico 15 - Exportações brasileiras de camisetas para o Uruguai.....	89

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Elementos internos e externos de marketing internacional.....	23
Figura 1 – Forças que influenciam a competição na indústria.....	37
Quadro 2 - Cinco estratégias internacionais de produto e promoção.....	42
Figura 2 – Formas de entrada e grau de envolvimento com a operação.....	47
Figura 3 – Estrutura organizacional da Contex Confecção Têxtil Ltda.....	51
Quadro 3 – Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil.....	58
Figura 4 – Localização do pólo têxtil do Vale do Itajaí.....	66
Figura 5 - Mapa do Uruguai.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais fontes de informação.....	28
Tabela 2 – O setor do vestuário em 2003.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário

ANEP – Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

ICEX – Instituto Español de Comercio Exterior

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

INE – Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay

SINTEX – Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	21
2.2 IMPORTÂNCIA DE UMA PESQUISA DE MERCADO.....	24
2.2.1 Critérios observados em uma pesquisa de mercado	25
2.2.2 Fontes de informação de uma pesquisa de mercado	28
2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	30
2.3.1 Capacidade de produção.....	31
2.3.2 Recursos financeiros.....	32
2.3.3 Recursos humanos	32
2.3.4 Capacidade comercial	33
2.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	33
2.4.1 Microambiente	34
2.4.2 Macroambiente	35
2.5 FORÇAS QUE INFLUENCIAM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	36
2.5.1 Ameaça de novos concorrentes.....	37
2.5.2 Ameaça de produtos substitutos.....	38
2.5.3 Poder de negociação dos compradores e fornecedores	39
2.5.4 Rivalidade entre empresas existentes	39
2.6 MARKETING-MIX INTERNACIONAL.....	40
2.6.1 Produto	41
2.6.2 Promoção.....	43

2.6.3 Preço	44
2.6.4 Canais de distribuição	46
2.6.4.1 Exportação indireta.....	47
2.6.4.2 Exportação direta.....	48
2.6.4.3 Licenciamento	48
2.6.4.4 <i>Franchising</i>	49
2.6.4.5 Alianças estratégicas.....	49
2.6.4.6 <i>Joint ventures</i>	49
2.6.4.7 Investimento direto	50
3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	51
3.1 A EMPRESA	51
3.2 PROCESSO PRODUTIVO	52
3.3 COMÉRCIO EXTERIOR.....	53
3.3.1 Exportações	54
4 SETOR TÊXTIL	55
4.1 O SETOR TÊXTIL BRASILEIRO	55
4.1.1 Desenvolvimento do setor	56
4.1.2 Produção.....	58
4.2 COMÉRCIO EXTERIOR.....	60
4.2.1 Texbrasil	65
4.3 O PÓLO TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ.....	66
5 O URUGUAI	68
5.1 POPULAÇÃO	69
5.2 GEOGRAFIA	70
5.3 SISTEMA POLÍTICO	71
5.4 ESTRUTURA ECONÔMICA.....	72
5.4.1 Conjuntura econômica.....	73
5.5 INFRA-ESTRUTURA	74
5.5.1 Energia.....	75

5.6 PRINCIPAIS BARREIRAS DE ACESSO	75
5.7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	76
5.8 RELAÇÕES COMERCIAIS	77
5.9 RELAÇÕES MULTILATERAIS	80
5.10 AMBIENTE DE NEGÓCIOS.....	82
6 O MERCADO URUGUAIO DE VESTUÁRIO	83
6.1 ESTRUTURA DO MERCADO	83
6.2 COMERCIALIZAÇÃO.....	84
6.3 PERFIL DO CONSUMIDOR.....	85
6.4 CARACTERÍSTICAS DA OFERTA	85
6.5 PREÇOS	86
6.6 FORMAS DE ENTRADA	86
6.7 ACESSO AO MERCADO.....	87
6.8 EXPORTAÇÕES.....	87
6.9 IMPORTAÇÕES	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) (2008), a indústria têxtil desempenhou um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento e industrialização do Brasil. O faturamento total do setor em 2006 foi de US\$ 33 bilhões, e as exportações somaram US\$ 2,08 bilhões.

Conforme Ducasse (2004), o Brasil é o sexto produtor mundial de artigos confeccionados, o que corresponde a uma participação de 5,7% no mercado mundial (2002); perdendo para China, que corresponde a 29,3% da produção mundial, Índia (20%), Estados Unidos (11,5%), Coreia do Sul (7,2%) e Taiwan (5,7%). A produção brasileira de confecções é dirigida principalmente ao mercado interno.

Apesar de ser um dos maiores produtores mundiais, a participação brasileira no comércio internacional ainda é pequena. O país situa-se somente entre os 44 maiores exportadores e importadores, o que corresponde a uma parcela de 0,4% do mercado mundial.

Os principais destinos das exportações brasileiras de têxteis são os Estados Unidos e a Argentina, que juntos correspondem a 48,2% do total exportado, seguidos por Alemanha, Colômbia e Chile.

No comércio exterior brasileiro de têxteis, o setor de confecções é o mais relevante, sendo o único segmento que apresentou um saldo positivo contínuo na balança comercial.

A participação brasileira no mercado internacional apresenta crescimento constante. Em 2003 as exportações do setor têxtil apresentaram um recorde, com crescimento de 40% em relação ao ano anterior. A balança comercial apresentou superávit de 262%. Não obstante, 93% da produção ainda está voltada para o mercado interno, sendo que 70% da produção se destina ao mesmo estado em que foi fabricada.

Na produção de confecções, o setor de vestuário é o que mais se destaca, representando cerca de 70% da produção. No entanto, seu volume de produção está diminuindo, enquanto os outros setores aumentam.

As regiões Sul e Sudeste são as líderes na produção fabril, correspondendo a mais de 80% da produção de confecções brasileira. Os estados que mais se destacam são Santa Catarina e São Paulo.

De acordo com De La Mata (2005), nas décadas de 70 e 80, o setor brasileiro de confecções viveu um período de grande desenvolvimento, devido principalmente às

transformações sociais ocorridas no país, ao grande crescimento econômico e à existência de um mercado interno protegido da concorrência externa.

Segundo Gorini (2000), a abertura da economia nos anos 90 afetou muito o setor têxtil nacional, exigindo a atualização e reestruturação dos processos, o que levou à redução das unidades fabris, devido principalmente a fusões e aquisições, especialização e menor verticalidade, e desaparecimento das empresas ineficientes. Especificamente no setor de confecções, houve a terceirização de muitas operações.

No entanto, devido a grandes investimentos para modernizar o parque industrial, o complexo têxtil continuou com o crescimento da produção, baseado em melhoria da produtividade e da qualidade, para poder enfrentar a concorrência das importações. Estes investimentos colocaram o Brasil em um patamar tecnológico semelhante ao do resto do mundo. O país tem custos competitivos em relação à concorrência, principalmente nos quesitos energia e mão-de-obra.

Atualmente, os maiores esforços estão concentrados no crescimento das exportações e abertura ao mercado externo. Este processo pode ser difícil para grande parte das empresas, porque requer um elevado grau de maturidade para poder competir no mercado externo.

Segundo a ABIT (2008), a partir de 1999, depois de quatro anos de queda, o volume de exportações não pára de crescer, devido aos investimentos no setor, à desvalorização do real, e a medidas adotadas pelo governo para promover as exportações.

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Conforme a breve contextualização do setor têxtil brasileiro, fica evidente o tamanho desta indústria, sua importância para o país e seu grande potencial de crescimento e desenvolvimento, tanto em relação ao mercado interno, quanto no que diz respeito à sua participação no mercado mundial.

O Brasil é um dos maiores produtores têxteis mundiais. No entanto, quando se analisa sua participação no comércio internacional, verifica-se que o país ainda não utiliza plenamente suas capacidades para desenvolver suas exportações e se firmar como um grande ator no segmento têxtil global.

A escolha do Uruguai como mercado-alvo desta pesquisa foi baseada características previamente estudadas, levando em consideração sua proximidade geográfica e cultural, a participação no MERCOSUL de ambos os países, o comércio bilateral bastante desenvolvido, além de características econômicas que distinguem este país de seus demais vizinhos.

Um ponto fraco no que diz respeito à possibilidade de crescimento da exportação de produtos têxteis é a falta de conhecimento e informação de possíveis mercados consumidores. Faltam estudos de mercado que verifiquem a possibilidade de inserção dos produtos brasileiros em mercados estrangeiros.

Por conseguinte, este estudo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a viabilidade de exportação de camisetas, da empresa Contex Confecção Têxtil Ltda, para o mercado uruguaio?

1.2 OBJETIVOS

De acordo com o problema apresentado, definem-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade da entrada de camisetas de algodão, da empresa Contex Confecção Têxtil Ltda, no mercado uruguaio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o setor têxtil brasileiro e participação do mesmo no mercado externo, identificando principais parceiros comerciais;
- Analisar a conjuntura do mercado uruguaio, enfocando aspectos culturais, econômicos, políticos e jurídicos;
- Analisar o setor têxtil uruguaio, com enfoque na produção, consumo, exportações e importações;
- Verificar o consumo de produtos têxteis brasileiros no mercado uruguaio;
- Identificar os fatores que facilitam e dificultam a entrada do produto brasileiro no mercado uruguaio.
- Apresentar proposições para a exportação de camisetas para o Uruguai, com base nas informações coletadas, levando em conta os limites da pesquisa realizada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Lopez e Gama (2005), as principais razões para a internacionalização de uma empresa são: maiores lucros, ampliação de mercados, possibilidade de ofertar novos produtos, aumento da produção e da produtividade, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia, redução dos custos de produção, know-how internacional e crescimento empresarial.

No entanto, um dos principais problemas enfrentados pelas empresas que visam à entrada em outros mercados é a falta de informação sobre os mesmos, o que dificulta a elaboração de estratégias que viabilizem a consecução dos objetivos da empresa.

Por este motivo, o estudo do mercado uruguaio e da possibilidade de inserção de produtos têxteis brasileiros neste mercado será de vital importância para a empresa em questão, tanto quanto para outras empresas do setor que tenham os mesmos objetivos.

Além disto, este estudo é muito importante para o profissional de Relações Internacionais porque permite a ampliação de conhecimentos do mercado em questão, como também dos métodos e desenvolvimento de uma pesquisa prospectiva.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica do tipo descritiva. Conforme Cervo & Bervian (1996), uma pesquisa descritiva procura descrever as características de um objeto de pesquisa já conhecido. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los.

Gil (2002, p.44) define uma pesquisa bibliográfica como:

[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Em relação á coleta de dados, será utilizada a análise documental, baseada em fontes de dados secundários. De acordo com Mattar (2005), uma pesquisa em fontes secundárias compreende levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e de pesquisas realizadas.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Em um primeiro momento será realizado um levantamento bibliográfico sobre as formas de internacionalização, importância de uma pesquisa de mercado, instrumentos para um diagnóstico organizacional e diagnóstico externo, além das forças que influenciam a

concorrência em uma indústria e as estratégias do marketing mix de uma empresa, para que haja um embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa.

Será realizada, em um segundo momento, a caracterização do local de estágio, apontando principais informações sobre a empresa e o produto, seguida de uma breve contextualização do setor têxtil brasileiro.

Continuando o desenvolvimento do estudo será caracterizado o mercado do Uruguai, abrangendo informações econômicas, culturais e políticas do país, seguido pela contextualização do setor têxtil uruguaio, que inclui o perfil do consumidor, as características da oferta no país, as formas de entrada e o acesso ao mercado, entre outros aspectos importantes para a conclusão da pesquisa.

Concluindo o trabalho, serão apresentadas as considerações finais da autora, e apresentação de proposições para o problema da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Minervini (1997) afirma que, devido à crescente globalização dos mercados, a chave para ocupar um lugar de destaque neste cenário competitivo é a informação; uma informação contínua, precisa e de confiança.

Kuazaqui (2007, p.129) define globalização como:

[...] a diminuição das barreiras geográficas e econômicas, em que cada empresa poderá desenvolver negócios em qualquer país, usufruindo de mercados fornecedores, produtores, comercializadores e respectivos consumidores e clientes, respeitando as características que formam a base cultural de cada nação, como a cultura, a língua, os costumes e as tradições.

Para Porter (1999), a globalização da competição vem afetando as empresas desde a Segunda Guerra Mundial. Os custos de transporte e comunicação sofreram importante queda, o fluxo de informações e tecnologia entre os países se intensificou muito, e as barreiras ao comércio e aos investimentos foram atenuadas de forma gradual desde então. Todos estes fatores resultaram no crescimento acentuado do comércio e dos investimentos internacionais.

Diante deste cenário, se faz necessária a adoção de uma estratégia global, em detrimento de uma estratégia totalmente voltada ao mercado doméstico. As empresas necessitam se adaptar a esta nova realidade, para consolidar seu espaço não somente no mercado nacional, como também alcançar reconhecimento internacional, fazendo frente à competição presente em todo o mercado global.

Kuazaqui (2007, p.75) define internacionalização como:

[...] estabelecer compromissos de longo prazo, envolvendo redes de relacionamento jurídicos e comerciais dentro de diferentes legislações e diferentes cenários. Portanto, a opção e o planejamento em mercados internacionais envolvem um pensamento sistêmico de longo prazo, em que o planejamento estratégico e as ações devem ser bem delineados para obter assertiva de resultados.

Existem diversos fatores que influenciam a decisão de internacionalização de uma empresa, e dentre eles, Kotler (1998, p.358) destaca:

Empresas globais oferecendo produtos melhores ou preços menores podem atacar seu mercado doméstico. A empresa pode desejar contra-atacar essas empresas em seus mercados domésticos para minar seus recursos; a empresa pode descobrir que alguns mercados externos apresentam maiores oportunidades de lucro do que o

mercado doméstico; ela pode necessitar de uma base mais ampla de consumidores para obter economia de escala; ela pode desejar diminuir sua dependência de qualquer mercado e, assim, reduzir o risco; os clientes da empresa podem estar indo para o exterior, exigindo, assim, serviço internacional.

A internacionalização de uma empresa não tem como objetivo somente a ampliação de mercados, mas também visa o crescimento e desenvolvimento da empresa, visto que atualmente a concorrência está acirrada em qualquer mercado. Mesmo que uma empresa não queira se destacar no mercado internacional, precisa ter sempre em mente que a todo o momento empresas de outros países estão internacionalizando-se, buscando conquistar outros mercados e outros consumidores, que podem ser os consumidores que esta empresa possui no seu mercado nacional. Portanto, a internacionalização pode ser a única saída para a empresa não ficar restrita ao seu mercado, perdendo espaço aos poucos para outras multinacionais.

Na visão de Soares (2004), a internacionalização de uma empresa compreende a introdução de objetivos de busca e manutenção de negócios internacionais no planejamento estratégico da empresa, tanto em relação à importação quanto à exportação.

Minervini (2005, p.16) caracteriza os principais fatores de sucesso em um plano de internacionalização:

- Inovação tecnológica;
- Design;
- Ênfase na qualidade da informação;
- Elaboração de um plano de ação com uma metodologia de avaliação de resultados;
- Seleção dos mercados que oferecem melhores oportunidades;
- Seleção dos parceiros;
- Forma de ingresso conforme as características do mercado;
- Comunicação adequada;
- Serviço pré e pós-venda;
- Presença marcante no mercado;
- Integração empresarial;
- Competência e qualidade do gerente de exportação;
- Treinamento contínuo;
- Controle de gestão.

Soares (2004) afirma ainda que “a internacionalização é um investimento que garante no longo prazo que a empresa não será varrida do mercado por concorrentes mais competitivos, procedentes do exterior, porque lhe permite ganhos de competitividade e de escala inclusive para concorrer melhor no mercado doméstico.”

Apesar de a internacionalização ser uma estratégia interessante para que as empresas possam diversificar mercados e aumentar sua atuação, tornando-se mais competitivas e menos vulneráveis às oscilações do mercado interno, nem todas as empresas têm esta necessidade ou capacidade para internacionalizar-se, como expõe Soares (2004).

Algumas empresas possuem um mercado cativo, quando fabricam um produto muito diferenciado ou então possuem uma marca muito forte no mercado nacional. Neste caso a internacionalização pode não ser tão necessária, já que a participação desta empresa no seu setor já está muito consolidada.

Além disto, a internacionalização requer investimentos e riscos que a empresa tem que estar disposta a correr. Se a empresa não possui uma estrutura que garanta seu sucesso no mercado internacional, é mais viável que permaneça somente no mercado doméstico, até que consiga alcançar um nível de desenvolvimento que permita a sua internacionalização.

Por este motivo, Pipkin (2005) afirma que é necessária a realização de um diagnóstico organizacional da empresa, avaliando suas forças e fraquezas, além do diagnóstico externo, identificando ameaças e oportunidades para a empresa.

AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL			
ELEMENTOS INTERNOS		ELEMENTOS EXTERNOS	
Organização (avaliação da capacidade exportadora)	Composto de MKTg (marketing-mix)	Microambiente	Macroambiente
Produção	Produto	Consumidores	Fatores Sociais e
Recursos Humanos	Preço	Concorrentes	Culturais
Financeira	Distribuição	Fornecedores	Fatores Políticos e
Comercial	Comunicação	Canais de Distribuição	Legais
			Fatores Tecnológicos
			Fatores Econômicos
		←	→

Quadro 1 – Elementos internos e externos de marketing internacional

Fonte: Pipkin; **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica**. (2005, p.23).

Para Lopez e Gama (2005), para que a empresa possa atuar no mercado internacional, ela necessita desenvolver uma estratégia para assegurar-se de que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado global. Para que sejam tomadas as melhores decisões é necessário formular uma estratégia baseada em pesquisas e avaliações dos mercados-alvo.

A empresa tomará a decisão de exportar para o mercado que mostrar condições de entrada mais rentáveis, com custos e risco mínimo. Segundo Minervini (1997), as empresas usualmente exportam para: mercados mais próximos, mercados em rápido crescimento, mercados mais similares culturalmente, mercados onde a competição é menos agressiva e mercados grandes.

Para que a empresa possa se focar em um mercado-alvo, uma pesquisa de mercado é de fundamental importância, pois identifica os principais aspectos deste mercado, que podem influenciar na decisão de internacionalização da empresa.

Depois de identificar o potencial mercado, uma visita pessoal é muito importante para dimensionar o mercado e iniciar o desenvolvimento de um programa de marketing de exportação, pois há informações que não podem ser obtidas a partir de fontes secundárias.

2.2 IMPORTÂNCIA DE UMA PESQUISA DE MERCADO

Segundo Keegan e Green (2000), a política e a economia mudaram muito nos últimos anos; a maior integração econômica entre diferentes países, a queda do comunismo, a volatilidade das taxas de câmbio, entre outros fatores, estão fazendo com que cresça a demanda por acesso a informações de confiança sobre negócios e política em todo o mundo. Os atuais ambientes políticos e econômicos exigem informações constantemente atualizadas de âmbito global.

Por esta razão, uma pesquisa de mercado é fundamental para que as empresas tenham sucesso no mercado internacional, evitando investimentos em negócios duvidosos, que possam causar grandes perdas, talvez irreversíveis, para a empresa.

Uma pesquisa mercadológica deve ser realizada para verificar a viabilidade de hipóteses e responder questões fundamentais para o negócio. É necessário conhecer profundamente um mercado-alvo antes de se iniciar um novo empreendimento. A pesquisa é fundamental para monitorar o mercado consumidor, dimensionar a demanda, determinar os seus concorrentes, os fornecedores e o público-alvo.

Conforme definição do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) (2008),

A pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Além de permitir o teste de novas hipóteses, conceitos ou produtos, a pesquisa de mercado auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados.

Como caracteriza a Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado (ANEP) (2008), uma pesquisa de mercado é:

A coleta sistemática e o registro, classificação, análise e apresentação objetiva de dados sobre hábitos, comportamentos, atitudes, valores, necessidades, opiniões e motivações de indivíduos e organizações dentro do contexto de suas atividades econômicas, sociais, políticas e cotidianas.

Segundo Minervini (1997), o sucesso de uma pesquisa depende de vários fatores, como: definição clara dos objetivos, definição da metodologia utilizada, conhecimento e seleção de fontes de informação, experiência do pesquisador, processamento correto dos dados obtidos, obtenção de conclusões práticas, indicações dos passos a serem seguidos.

Keegan e Green (2000) afirmam que a decisão de exportar deve ser baseada em muitos critérios, como o tamanho do mercado potencial, atividades dos concorrentes e questões gerais do marketing mix, como produto, preço, distribuição e promoção.

Todos estes critérios citados acima irão influenciar na decisão estratégica da empresa, no momento em que definirá sua estratégia de entrada em um determinado mercado. Esta estratégia deve ser baseada nas informações obtidas na pesquisa de mercado, para que a empresa aumente sua chance de sucesso neste mercado.

A seleção de um mercado-alvo para a exportação deve começar com um perfil do produto e do mercado. Em seguida a empresa deve avaliar os possíveis mercados, utilizando para isto seis critérios: potencial de mercado, acesso ao mesmo, custos de embarque, concorrência potencial, adaptação do produto e exigências de assistência na pós-venda.

2.2.1 Critérios observados em uma pesquisa de mercado

Para Lopez e Gama (2005), se a empresa decide seguir em frente com o plano de exportação e trabalhar com o intuito de selecionar um mercado potencial, uma pesquisa deve ser realizada, seguida de visitas ao mercado selecionado. Esta seleção deve surgir de um processo de eliminação.

Lopez e Gama (2005) caracterizam os principais critérios para seleção de um mercado:

Dimensão geográfica e potencial de crescimento do mercado. O tamanho do mercado influencia na decisão do tamanho do investimento direcionado para o mesmo.

Fator risco. O comportamento do mercado está intrinsecamente relacionado à sua estabilidade política e econômica. As empresas não têm interesse em realizar grandes investimentos em países onde o nível de risco é alto.

Regulamentações governamentais. Os governos dispõem de muitos instrumentos para proteger os interesses da sua população. No entanto, estas mesmas regulamentações podem dificultar a comercialização de certos bens e serviços, transformando-se em barreiras ao comércio.

Ambiente competitivo. É recomendável que se evitem os mercados em que a concorrência é grande.

Infra-estrutura local. O país deve dispor no mínimo de oferta de energia, transportes, estradas, aeroportos e portos, comunicações, fornecedores e um governo eficaz.

Diferenças culturais. É importante que as empresas estejam atentas às características dos parceiros. A cultura é um fator determinante do comportamento humano, é muito importante entender os códigos do parceiro comercial. Dentre as principais diferenças culturais, destacam-se o idioma, a religião e os valores e atitudes.

Além destes critérios, Lopez e Gama (2005) ainda ressaltam algumas informações básicas, mas de fundamental importância, sobre o mercado que se pretende atingir:

- Participação do produto nacional nas vendas, em relação ao importado.
- Hábitos de compra da população, produtos mais comercializados.
- Principais canais de distribuição.
- Meios de comunicação.
- Tendências do mercado.
- Influência de produtos similares.
- Preços praticados pela concorrência.
- Informações gerais sobre a concorrência.
- Paridade cambial.
- Estrutura de custos.
- Existência de barreiras.
- Entidades reguladoras do comércio exterior.
- Qualidade dos produtos consumidos, inspeções de qualidade e certificados exigidos.
- Leis de proteção ao consumidor.
- Impostos de importação e outros tributos incidentes sobre produtos importados e nacionais.
- Tratamentos tarifários preferenciais, decorrentes de acordos internacionais.
- Legislação local de proteção a marcas e patentes.

Complementando as informações necessárias sobre o país, Minervini (1997) ainda cita:

- Características gerais do país estrangeiro, como população, distribuição da população por idade e renda, grupos étnicos, principais cidades, força de trabalho, nível de instrução, clima, sistema político, períodos festivos.
- Quadro da economia, abrangendo PIB, renda per capita, inflação, taxa de câmbio com moedas fortes, taxa de juros, linhas de crédito, estrutura produtiva, dívida externa e interna, reserva de divisas, comércio exterior, sistema financeiro, investimentos estrangeiros.
- Intercâmbio existente entre o Brasil e o país estrangeiro, importações, exportações e principais produtos.
- Endereços úteis, como de bancos brasileiros no exterior, consulados, embaixadas, organizações industriais, escritórios de consultoria.
- Estrutura do mercado, como tamanho, produção interna e exportação, principais parceiros, entre outros.
- Práticas comerciais, abrangendo os Incoterms utilizados, as condições de pagamento usuais, condições de crédito e prazos de entrega requeridos.

Minervini (1997, p.55) faz referência a outros critérios a serem observados na pesquisa de mercado, em relação ao mercado internacional:

- Conjuntura internacional.
- Fluxos de comércio.
- Acordos internacionais.
- Acompanhamento da variação cambial das principais moedas.
- Feiras internacionais.
- Países mais ativos na promoção de importações.

Além disto, Minervini (1997, p.36) ressalta a necessidade de informações específicas sobre o produto que se pretende exportar. Dentre elas:

- Classificação alfandegária.
- Tendências internacionais.
- Normas aplicadas.
- Localização de fornecedores de matérias-primas e componentes.
- Tecnologias de produção.
- Normas de embalagem.
- Especificações técnicas.
- Marcas privilegiadas.
- Ciclo de vida do produto.

Uma vez obtidas as informações desejadas, deverá ser elaborada uma síntese, ressaltando os principais pontos e informações, o que permitirá à empresa avaliar as oportunidades e os desafios que enfrentará neste mercado, e a través destas conclusões, poderá elaborar uma estratégia de entrada neste mercado.

Por conseguinte, não basta somente possuir a informação, a empresa necessita saber interpretá-la no contexto existente, formulando hipóteses baseadas nestes dados, e, a partir das conclusões obtidas, saber moldar uma estratégia que aproveite todas as oportunidades existentes.

2.2.2 Fontes de informação de uma pesquisa de mercado

Minervini (1997) afirma que a principal deficiência de qualquer empresa e, por conseguinte, a maior causa de fracassos no processo de negociação, é de informação. A informação é a uma das grandes responsáveis pelo sucesso, em qualquer tipo de atividade.

A primeira tarefa na realização de uma pesquisa mercadológica é a obtenção de informações sobre os clientes em potencial. Existem muitas maneiras de acessar uma informação, independentemente de sua origem.

Lopez e Gama (2005, p. 59/60), conforme esquema abaixo, relacionam algumas das principais fontes de informação disponíveis para os exportadores brasileiros:

Tabela 1 – Principais fontes de informação

Informações	Fontes de Consulta
Feiras Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC/Secretaria de Comércio Exterior (Secex) - Ministério das Relações Exteriores (MRE) - Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex-Brasil) - Centros Internacionais de Promoção de Importação - Confederação Nacional e Federações de Indústrias - Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Publicações sobre comércio exterior - Internet (principalmente em www.braziltradenet.gov.br)
Potenciais compradores no exterior	<ul style="list-style-type: none"> - MRE/DPR - Confederação Nacional e Federações de Indústrias - Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN

	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) - Centros Internacionais de Promoção de Importação - Internet (principalmente em www.braziltradenet.gov.br)
Pesquisa de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC/Secex - MRE/Setores de Promoção Comercial (Secom), nas embaixadas brasileiras; - Apex-Brasil - Centros Internacionais de Promoção de Importação - International Trade Center (ITC) - Revistas especializadas
Dados estatísticos do comércio exterior brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC/Secex <p>(Sistema Alice: www.portaldoexportador.gov.br)</p>
Estatísticas de importação por país	<ul style="list-style-type: none"> - Câmaras de Comércio bilaterais - Publicações estrangeiras
Acordos internacionais de comércio	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC/Secex/Departamento de Negociações Internacionais (Deint) - MRE/DPR - MF/Secretaria da Receita Federal (SRF) - Confederação Nacional da Indústria - Internet
Regras de importação no mercado-alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Câmaras de Comércio bilaterais - Potenciais compradores no mercado-alvo - Centros Internacionais de Promoção de Importação - MRE/Secom (embaixadas brasileiras)
Sistema de financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - MDIC/Secex - BNDES - Bancos em geral, no Brasil e no exterior, principalmente o Banco do Brasil;
Contratos comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Consultores/Advogados especializados - Câmaras de Comércio bilaterais

	- Publicações especializadas
Oportunidades de investimento	- MRE/DPR - Câmaras de Comércio bilaterais
Exportadores locais do seu produto	- Feiras Internacionais - Confederação Nacional e Federações de Indústria - Internet
Informações gerais sobre comércio exterior	- MDIC/Secex - Internet, principalmente no Portal do Exportador: www.portaldoexportador.gov.br ; - Aduaneiras: www.aduaneiras.com.br

Fonte: Lopez & Gama; **Comércio Exterior Competitivo** (2005, p. 59/60).

Além de obter informações sobre o mercado-alvo e o contexto internacional como um todo, a empresa necessita realizar também um diagnóstico para avaliar seu potencial de internacionalização, verificando seus pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades que poderá encontrar no desenvolvimento do processo.

2.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acordo com Soares (2004), a principal utilidade de um diagnóstico organizacional é a possibilidade de avaliar o potencial de internacionalização e a capacidade da empresa, abrangendo aspectos estratégicos, cultura, gestão e recursos humanos. Isto porque o sucesso de um processo de internacionalização depende da gestão empresarial e da capacidade de adaptação da empresa e implementação de práticas comerciais e administrativas mais modernas.

Kotler (1998, p.75) caracteriza a organização de uma empresa da seguinte maneira:

[...] consiste de sua estrutura, políticas e cultura corporativa que tendem a tornarem-se disfuncionais em um ambiente de negócios rapidamente mutante. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser mudadas (com dificuldades), é muito difícil isso ocorrer com a cultura da empresa.

Portanto, antes de se iniciar a internacionalização propriamente dita da empresa, é necessário realizar uma avaliação da empresa. Esta avaliação tem como principal objetivo antecipar os problemas que poderão surgir durante do processo de internacionalização, como a falta de recursos ou a falta de pessoas capacitadas para levar o processo adiante.

O processo de internacionalização, na visão de Soares (2004), começa dentro da própria empresa, por meio do diagnóstico organizacional. A importância deste diagnóstico é a antecipação dos pontos fracos e fortes da empresa, que poderão influenciar as operações internacionais que a empresa tem o interesse de desenvolver. Através deste diagnóstico, é possível minimizar problemas futuros ou encontrar soluções para corrigi-los, maximizando assim, os pontos fortes da empresa, e aumentando suas chances de sucesso no mercado externo.

2.3.1 Capacidade de produção

Para Pipkin (2005), antes de iniciar a internacionalização, é necessário avaliar a capacidade de produção da empresa, analisando a capacidade instalada e a taxa atual de utilização desta capacidade. Esta análise objetiva verificar se a empresa tem condições para atender a demanda externa, aumentando sua produção e sua variedade de produtos.

Soares (2004) ainda ressalta que é fundamental a verificação da disponibilidade de matérias-primas, de máquinas e equipamentos e de mão-de-obra, para a avaliação da capacidade produtiva da empresa.

2.3.2 Recursos financeiros

A análise dos recursos financeiros e patrimoniais, compreendendo também o fluxo de caixa e a estrutura de dívidas de uma empresa (SOARES, 2004), é importante para avaliar se a empresa possui capital disponível para enfrentar possíveis barreiras de entrada no mercado-alvo.

É muito importante que a empresa disponha de recursos para investimentos no processo de internacionalização, como também para uma garantia, em caso de eventuais problemas no decorrer do processo.

Além disto, Pipkin (2005) ressalta que a empresa precisa dispor de capital para investimentos em pessoal, máquinas, propaganda e pesquisa e desenvolvimento do produto. Na eventual falta de recursos financeiros, a empresa pode recorrer a financiamentos à exportação ou a programas governamentais que incentivam a cultura exportadora no país.

2.3.3 Recursos humanos

A avaliação do grau de comprometimento dos funcionários com a empresa e também mais objetivamente com a internacionalização é um fator condicionante do sucesso do plano de internacionalização (SOARES, 2004).

Os principais executivos da empresa necessitam incentivar a cultura exportadora e a visão internacionalista dos negócios. Além disto, Pipkin (2005) afirma que o grau de experiência, o conhecimento, e a competência em relação aos mercados externos são aspectos importantes a serem considerados.

A experiência dos principais executivos em um processo de internacionalização proporciona uma melhor formulação de estratégias mercadológicas e seleção de mercados potenciais, aumentando assim, o sucesso da empresa no comércio internacional.

2.3.4 Capacidade comercial

Segundo Pipkin (2005), a investigação da capacidade comercial compreende a constatação da existência de talento organizacional, que seja capaz de desenvolver um marketing-mix competitivo em nível internacional.

Outro aspecto importante é a análise dos preços praticados pela empresa, das margens de lucro utilizadas, dos descontos que a empresa pode oferecer aos possíveis clientes e das condições de venda utilizadas (SOARES, 2004).

Estes fatores são fundamentais para a competitividade da empresa, tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Identificados estes pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, é necessário também avaliar as ameaças e oportunidades presentes no contexto externo à empresa.

2.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Na visão de Kotler (1998), uma empresa precisa monitorar as forças macroambientais, que envolvem aspectos demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos, legais, sociais e culturais, além de monitorar os principais atores microambientais, os consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os fornecedores.

Todos estes elementos afetam diretamente a habilidade de obtenção de lucro da empresa, e, por conseguinte, influenciam de maneira importante no sucesso do plano de internacionalização.

Pipkin (2005) afirma que o objetivo da análise destes elementos externos é a identificação de oportunidades e ameaças presentes no mercado-alvo. A verificação destes

fatores permite à empresa adotar uma estratégia que explore todo o potencial das oportunidades.

A pesquisa de mercado será a responsável por identificar estas oportunidades e ameaças presentes no mercado alvo, preparando a empresa para atuar consistentemente neste mercado, e evitando problemas ao longo deste caminho.

2.4.1 Microambiente

Pipkin (2005) define os elementos do microambiente como os que interagem diretamente com a empresa, mas estão localizados no seu ambiente externo. Podemos citar três fatores principais:

Consumidores. Os consumidores são o principal alvo da estratégia de marketing. O comportamento dos consumidores é analisado profundamente, identificando sua preferência de compra e de consumo. Pipkin (2005, p.25) afirma que “a meta das empresas é identificar, criar e ofertar um valor superior às ofertas dos concorrentes”.

Competidores. Além de conhecer o comportamento dos consumidores, as empresas procuram analisar o comportamento dos competidores. Através desta análise, buscam identificar as estratégias utilizadas pelos concorrentes, bem como as estratégias em relação ao produto, ao preço, à distribuição e à promoção.

Governo. A identificação do comportamento do governo em relação à oferta de produtos estrangeiros é muito importante para definir a estratégia a ser adotada pela empresa.

Todos estes fatores irão condicionar de forma importante a estratégia de marketing adotada pela empresa, seja em relação ao produto, aos preços praticados, à promoção ou à forma de ingresso no mercado-alvo. Por este motivo, tem que ser feita uma análise cuidadosa de todos os aspectos que envolvem estes atores – consumidores, concorrência e governo – no mercado internacional.

2.4.2 Macroambiente

No macroambiente são encontrados elementos que também causam importante impacto na estratégia a ser adotada pelas empresas. Por este motivo, o ambiente externo precisa ser constantemente monitorado, para identificação das oportunidades e ameaças à empresa. São quatro os principais aspectos do macroambiente:

Fatores sociais e culturais. Uma das principais adaptações da estratégia de entrada de uma empresa, diz respeito aos fatores culturais do mercado-alvo. Pipkin (2005, p.26) define cultura como “a soma total do conhecimento, opiniões, idéias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membros de uma sociedade.”.

As atividades de marketing de uma empresa sofrem grande impacto pela cultura de uma região. A cultura afeta desde o produto, preços praticados, promoções e distribuição, até as embalagens utilizadas. Isto porque os valores variam de uma cultura para outra, e com eles também variam as práticas de compra e venda.

Por estes motivos que a adaptação de uma empresa às exigências culturais dos mercados externos é um fator fundamental que determinará o sucesso ou fracasso da internacionalização.

Fatores políticos e legais. O ambiente político é caracterizado por Pipkin (2005) como a soma da economia do país, da política e do sistema social. Este ambiente também é varia muito de uma região para outra, por isto tem que ser levado em conta.

Dentre as diferenças encontradas de um país para outro, podem ser citadas: o nível de desenvolvimento em que se encontra cada país, a existência de recursos no seu território, a receptividade aos investimentos estrangeiros, a estabilidade da política governamental, a legislação do país, entre outros fatores que condicionam a entrada de empresas estrangeiras no seu mercado. Todos estes fatores irão condicionar as decisões estratégicas tomadas pelas empresas.

Fatores econômicos. Com o objetivo de proteger seu mercado, os governos geralmente impõem restrições econômicas às atividades de empresas estrangeiras. Dentre as principais restrições impostas, Pipkin (2005) cita o controle de trocas, que são impostos que regulam as trocas de produtos considerados não essenciais; as leis de conteúdo local, onde a lei exige que parte dos componentes do produto deva ser do próprio país; as restrições às importações; o controle por meio de taxas; e o controle de preços.

Estes fatores têm que ser estudados pelas empresas que pretendem entrar em outro mercado, pois se não for realizada uma pesquisa prévia, as empresas correm o risco de bater de frente com uma destas restrições, podendo sofrer prejuízos, ou até mesmo inviabilizar o processo de internacionalização para este mercado.

Fatores tecnológicos. Do ponto de vista de Pipkin (2005), é preciso verificar as condições de competitividade do mercado-alvo, dentre estas condições, verificar se o ambiente é favorável à inovação, o que pode significar um estímulo aos investimentos estrangeiros no país, aumentando assim a competitividade da indústria.

Pipkin (2005, p.30) ainda ressalta que “as políticas de longo prazo de incentivo à ciência e à tecnologia devem estar acopladas às políticas setoriais, buscando a elevação da produtividade e a construção de diferenciais competitivos.”.

Concluídas as análises dos ambientes interno e externo, pode ser feito um estudo mais aprofundado sobre os fatores que podem influenciar na concorrência em uma determinada indústria, o que auxilia a empresa a identificar possíveis ameaças e entraves à sua internacionalização.

2.5 FORÇAS QUE INFLUENCIAM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

Porter (1999) distingue a existência de cinco forças que influenciam a competição em uma indústria, que seriam: a ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes.

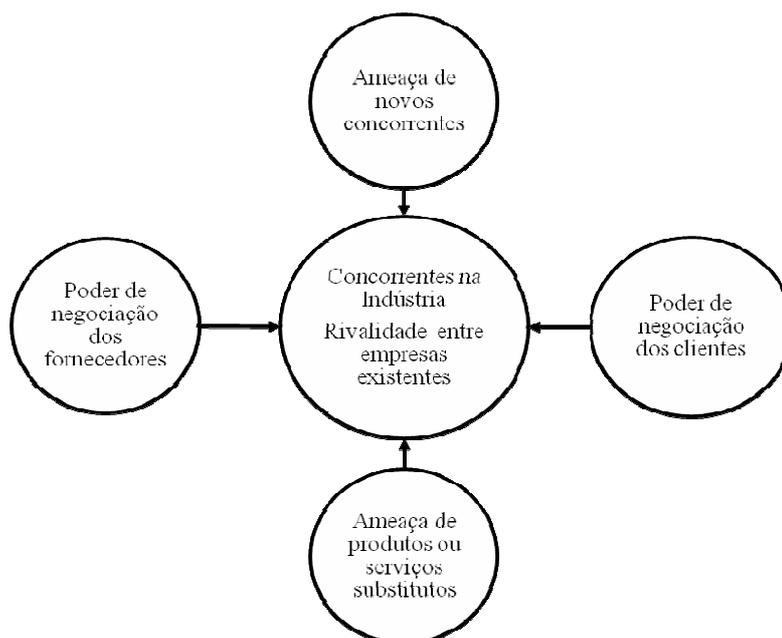


Figura 1 – Forças que influenciam a competição na indústria
 Fonte: Porter; **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. (1999, p.28)

2.5.1 Ameaça de novos concorrentes

Segundo Porter (1999), novos concorrentes na indústria trazem novas capacidades, e a vontade de conquistar uma fatia do mercado, amparados geralmente, em recursos substanciais.

Keegan e Green (2000) afirmam que novos concorrentes acarretam preços mais baixos e margens de lucros menores, o que pode resultar em queda de rentabilidade para a indústria.

As empresas já estabelecidas neste mercado têm que tirar o máximo proveito de cada barreira à entrada de concorrentes, dificultando com isto, a perda de seu espaço para outras empresas, o que poderia resultar em diminuição de lucro para todos.

São citadas seis barreiras principais contra a entrada de novos concorrentes, e a força destas barreiras irá afetar o grau de ameaça representado pelos novos concorrentes, que podem ser desestimulados frente a essas dificuldades.

Economias de escala. As economias de escala detêm a entrada porque forçam as empresas concorrentes a ingressar na indústria em larga escala, ou então a aceitar a desvantagem de custo frente às outras empresas.

Diferenciação do produto. Na visão de Porter (1986), as empresas já estabelecidas possuem sua marca identificada, o que gera um sentimento de lealdade entre os consumidores do produto, geralmente influenciados pela publicidade, pelo serviço ao consumidor ou pela própria diferenciação dos produtos.

Exigências de capital. O capital é essencial para todos os aspectos que envolvem o funcionamento de uma nova empresa, como a instalação de plantas para fabricação do produto, gastos com pesquisa e desenvolvimento, publicidade, vendas, estoques e absorção de prejuízos iniciais.

Custos de mudança. Estes custos decorrem da necessidade de mudança de fornecedores de produtos. Este custo, de acordo com Porter (1986), inclui custos de treinamento de funcionários, de compra de equipamentos auxiliares, custo para teste de novas fontes, custos de desenvolvimento de novos projetos, entre outros que poderão surgir no decorrer do tempo.

Acesso a canais de distribuição. No caso de os canais de distribuição disponíveis estar atendendo as empresas já estabelecidas, os custos de persuasão para os canais aceitarem seus produtos pode ser alto, envolvendo descontos nos preços, verbas para publicidade, entre outros métodos. O novo concorrente pode ser obrigado também a criar um novo canal de distribuição, e isto envolveria mais gastos, o que pode desestimular a concorrência.

Política governamental. Esta pode ser uma grande barreira, porque muitas vezes o governo impede a entrada de novos concorrentes (KEEGAN; GREEN, 2000). O controle de acesso pelo governo pode ser feito através de exigências de licenças prévias, limitações ao acesso às matérias-primas, imposição de normas para o funcionamento das empresas.

2.5.2 Ameaça de produtos substitutos

A disponibilidade de produtos substitutos em um setor limita os preços praticados pelos concorrentes, pois preços altos podem fazer com que os consumidores procurem produtos substitutos que apresentem preços mais atraentes (KEEGAN; GREEN, 2000).

Porter (1999) afirma que os limites impostos aos preços podem limitar o potencial do setor, porque a não ser que as empresas melhorem a qualidade de seus produtos, ou os

diferenciem de alguma forma, os lucros da indústria serão atingidos, limitando também seu crescimento.

2.5.3 Poder de negociação dos compradores e fornecedores

O principal objetivo de qualquer comprador é pagar o menor preço possível por produtos utilizados como insumos, e por outro lado, o objetivo dos fornecedores é de cobrar o máximo possível por seus produtos. Dependendo do contexto em que estão inseridos, ou um ou outro tem maior poder de negociação, forçando um acordo que se adapte melhor às suas condições.

Os compradores têm a capacidade de forçar a queda dos preços e de exigir maior qualidade dos produtores. Uma das maneiras de baixar preços é a compra de insumos em grandes quantidades, fazendo com que os fornecedores se tornem dependentes do comprador (KEEGAN; GREEN, 2000). E no caso de os produtos não possuírem diferenciação, os compradores dispõem de fornecedores alternativos, o que força todos estes fornecedores a baixar seus preços.

No outro lado estão os fornecedores, que também têm poder de negociação frente aos compradores. Porter (1999) afirma que os fornecedores têm o poder de aumentar os preços de seus produtos ou de diminuir a qualidade dos mesmos.

Os fornecedores dispõem deste poder quando o setor é muito concentrado, com a existência de poucas empresas fornecedoras, ou quando o produto é exclusivo, muito diferenciado dos demais, ou muito importante como insumo para os compradores.

2.5.4 Rivalidade entre empresas existentes

Keegan e Green (2000, p.296) definem a rivalidade entre as empresas como “os atos destas destinados a melhorar sua posição e obter vantagem umas sobre as outras.”. Esta

rivalidade pode se manifestar de diversas formas. Dentre elas, os autores citam a concorrência de preços, o posicionamento dos produtos e a diferenciação dos mesmos frente aos concorrentes e as batalhas publicitárias.

Para Porter (1999), vários fatores influenciam a intensidade da rivalidade na indústria, entre eles são destacados os seguintes: grande número de concorrentes, com igualdade de condições em relação a poder e tamanho; o produto em questão carece de diferenciação; os custos fixos da indústria são elevados, ou o produto é perecível; o crescimento do setor é muito lento, originando embates pela participação entre concorrentes com planos de expansão; a diversidade de estratégias utilizadas pelos concorrentes, que frequentemente se chocam com outros; entre outros fatores.

Quanto mais empresas concorrendo em determinado setor, maiores serão os obstáculos para as mesmas. Isto porque a concorrência força a prática de preços mais baixos, diminuindo assim os lucros para as empresas; influencia também da qualidade oferecida por cada empresa, que necessita investir mais para oferecer produtos melhores. Além disto, a concorrência irá influenciar de forma decisiva na estratégia de marketing mix da empresa, que necessita se destacar entre tantas outras.

Depois da obtenção de informações através da pesquisa de mercado, do diagnóstico organizacional e diagnóstico externo, e da escolha do mercado internacional, o próximo passo é a definição da estratégia de posicionamento da empresa e do produto dentro do mercado-alvo.

2.6 MARKETING-MIX INTERNACIONAL

O marketing estratégico irá direcionar a empresa, permitindo a correta abordagem no mercado, no que diz respeito ao produto, aos preços praticados, à forma de distribuição, e às estratégias de promoção.

Pipkin (2005) afirma que após a constatação dos pontos fortes e fracos da empresa, e das ameaças e das oportunidades existentes, a empresa irá implementar a estratégia escolhida através do marketing-mix. Por meio do estabelecimento destas estratégias irá buscar uma posição exclusiva no mercado externo, que faça frente aos concorrentes e que seja sustentável ao longo do tempo.

Para Kotler (1998), as empresas necessitam decidir o quanto do seu composto de marketing irá ser adaptado às condições do mercado-alvo. O composto de marketing pode ser adaptado, onde a empresa ajusta seus elementos de acordo com cada mercado-alvo; no outro extremo está a padronização do composto de marketing, onde as empresas utilizam as mesmas estratégias para todos os mercados. Esta opção requer menores custos, porque nenhuma mudança importante terá que ser desenvolvida.

2.6.1 Produto

O produto figura como o elemento mais importante do marketing-mix, porque é o que define as atividades de uma empresa. Todos os outros elementos da estratégia de marketing são derivados e dependem do produto. Sem uma estratégia definida para o produto, todos os outros aspectos da estratégia de marketing mix perdem seu eixo norteador, pois eles dependem totalmente do produto para existir.

São citadas cinco estratégias de adaptação de produto e promoção para um mercado internacional (KOTLER, 1998).

Extensão direta. Esta estratégia significa o lançamento do produto sem qualquer mudança no mercado externo. O produto é o mesmo vendido no mercado doméstico. O principal atrativo é que não requer investimentos adicionais para adaptação do produto, da promoção ou ajustes na produção.

Esta estratégia pode ser bem sucedida dependendo do produto em questão, ou pode ser desastrosa. Antes de tomar a decisão de seguir este modelo, deve ser realizada uma pesquisa para medir a aceitação do produto no mercado-alvo.

A padronização, conforme Pipkin (2005), pode resultar em economias na produção, o que permite maiores lucros para a empresa, e preços mais baixos para os consumidores.

Adaptação do produto. Esta estratégia envolve adaptar o produto às exigências e preferências do mercado-alvo. Kotler (1998) afirma que existem diversos níveis de adaptação: a empresa pode produzir uma versão regional do produto, pode produzir uma versão do país, versão da cidade, ou ainda versões de loja.

Além de o produto ser adaptado às preferências dos consumidores, ele também pode ser adaptado às superstições ou crenças locais.

Para Pipkin (2005), a adaptação do produto para cada mercado pode resultar em menor eficiência e maiores preços para os consumidores, o que acarreta perda de competitividade para a empresa.

Invenção do produto. A invenção de um produto significa, como o próprio nome diz, a criação de um produto novo. Esta invenção pode acontecer de duas formas: a invenção para trás, que significa relançar uma forma antiga do produto, mais adaptada às necessidades do mercado; e a invenção para frente, que consiste na criação de um produto novo, para atender às necessidades do país em questão (KOTLER, 1998).

		Produto		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver novo produto
Promoção	Não mudar a promoção	Extensão direta	Adaptação de produto	Invenção de produto
	Adaptar a promoção	Adaptação de comunicação	Adaptação completa	

Quadro 2 - Cinco estratégias internacionais de produto e promoção

Fonte: Kotler, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** (1998, p.367)

A decisão da empresa por uma das alternativas em relação à adaptação ou padronização do produto somente deverá ser feita após a realização de uma análise do mercado, e de um estudo da lucratividade que cada estratégia pode trazer à empresa (PIPKIN, 2005).

Kotler (1994 apud Pipkin, 2005, p.51) afirma que “as empresas devem procurar uma padronização da essência do produto sem ferir nem forçar as culturas e costumes existentes em cada mercado. [...] devem buscar o equilíbrio entre a padronização e a adaptação.”.

2.6.2 Promoção

Keegan e Green (2000, p.403) caracterizam a promoção do marketing mix como “todas as formas de comunicação usadas por organizações para informar, lembrar, explicar, persuadir e influenciar as atitudes e o comportamento de compra de clientes e de outras pessoas.”. O objetivo principal da promoção é mostrar aos consumidores os benefícios e os valores que o produto oferece.

As opções em relação à decisão da promoção compreendem o emprego das mesmas campanhas de propaganda e promoção usadas no mercado doméstico ou o ajuste das campanhas para cada mercado local (KOTLER, 1998). A última opção é chamada adaptação da comunicação.

Kotler (1998) cita quatro níveis diferentes de adaptação da mensagem de propaganda. A mensagem veiculada pode ser comum, variando somente a linguagem, a marca e as cores. A segunda opção é usar o mesmo tema globalmente, adaptando o texto a cada mercado local. A terceira possibilidade é desenvolver um pacote global de anúncios, onde cada país seleciona o que considera mais apropriado para seu mercado consumidor. A última abordagem envolve os gerentes locais, que irão criar anúncios específicos para seus países, seguindo orientações básicas da empresa.

Na internacionalização da promoção, deve se dada especial atenção à apresentação da propaganda. Isto para que a arte visual e a mensagem escrita não sejam mal compreendidas em outros mercados (KEEGAN; GREEN, 2000). O cuidado na tradução do texto da propaganda é primordial, para que não haja erros e falta de compreensão da mensagem pelo público, tornando o apelo ineficiente. Além disso, o conhecimento da cultura e dos hábitos dos consumidores-alvo também são indispensáveis para o desenvolvimento de uma boa estratégia criativa.

Para Kuzaqui (2007), a escolha da mídia na qual será veiculada a mensagem é uma questão muito importante. Isto porque a disponibilidade de veículos de propaganda difere muito de um país para outro, tanto quanto seu alcance em meio à população.

A contratação de agências de publicidade globais, para o desenvolvimento de campanhas publicitárias, está aumentando cada vez mais. Entretanto, existe também a possibilidade de seleção de agências locais para cada mercado (KEEGAN; GREEN, 2000).

Além da propaganda, Kuzaqui (2007) ainda cita mais três itens básicos na estratégia da promoção: a promoção de vendas, as relações públicas da empresa e a venda pessoal.

As relações públicas das empresas se utilizam de publicidade e formas não pagas de comunicação para incentivo interno e externo à empresa. As empresas podem ter seu próprio departamento de relações públicas ou contratar serviços de terceiros. Estes profissionais servem como porta-vozes, tanto nacionais quanto internacionais, da empresa.

A promoção de vendas consiste em um programa comercial com objetivo de agregar valor tangível ao seu produto, com intenção de estimular os consumidores a experimentá-lo ou aumentar sensivelmente a sua demanda (KUAZAQUI, 2007). As vendas pessoais, ferramenta muito utilizada, são comunicações diretas entre o vendedor e o comprador. A compreensão das necessidades e posterior persuasão dos consumidores a adquirir o produto são tarefas do vendedor. Para isto se faz necessário o conhecimento aprofundado da cultura e dos hábitos do mercado em que se está atuando.

Antes de adotar uma estratégia de promoção de marketing é necessária uma pesquisa de mercado para o conhecimento do consumidor-alvo. A contratação de profissionais que conheçam intimamente o mercado também é muito importante, pois ele poderá evitar erros na estratégia criativa adotada. Deste modo a propaganda terá bem mais chances de alcançar os resultados esperados.

Assim como os hábitos de consumo de cada população diferem muito de um país para outro, os hábitos de promoção de seus serviços e produtos também são muito diversos. O tipo de mídia utilizada em cada país e seu alcance entre a população tem que ser muito bem estudado antes da veiculação da mensagem. Se o empresário não tiver isto em mente corre o risco de tornar a propaganda ineficiente.

O conhecimento, a estratégia utilizada e a contratação de pessoas qualificadas para colocá-la em prática fazem a distinção entre o sucesso e o fracasso da campanha, não podendo assim, ser ignorados.

2.6.3 Preço

Muitos fatores podem influenciar a decisão da estratégia do preço. Empresas que lidam com comércio exterior se deparam com muitos problemas na formação do preço de

seus produtos. Dentre estes problemas, Kotler (1998) cita os preços em cascata, os preços de transferência, acusações de dumping e mercado negro.

Os preços em cascata acontecem quando uma mercadoria é vendida por um preço em um mercado, e em outro mercado o preço pode dobrar ou triplicar, devido aos custos envolvidos na internacionalização. Dentre estes custos estão: o transporte, os impostos, a margem do atacadista e do varejista, entre outros. Para lidar com este problema, Kotler (1998) cita três estratégias que podem ser adotadas pelas empresas:

Fixação de um preço uniforme para qualquer país. Com esta estratégia, a margem de lucro da empresa varia conforme o mercado e os custos que incidirão sobre o produto. No entanto, pode causar problemas, porque resultaria em um preço muito elevado nos países subdesenvolvidos e um preço abaixo do esperado nos países desenvolvidos.

Fixação de um preço baseado no mercado de cada país. Esta estratégia envolve a criação de um preço para cada mercado-alvo, levando em consideração as particularidades de cada país. No entanto, Kotler (1998) explica que esta estratégia ignora as diferenças reais de custos de um país para outro. Esta situação poderia gerar conflitos em relação aos intermediários de países que pagam preços baixos, pois eles transfeririam estes produtos para países que pagam mais pelo mesmo.

Fixação de um preço baseado no custo de cada país. Esta estratégia consiste em avaliar os custos existentes em cada país para a formação do preço. Por um lado é uma estratégia boa para a empresa, que calcula os custos reais do mercado, estabelecendo um preço que leva em consideração todos os custos envolvidos. Por outro lado, o preço estabelecido pode acabar ficando fora do mercado, em países em que os custos são muito altos.

Para o estabelecimento de uma estratégia adequada de preço, a empresa necessita fazer uma pesquisa nos mercados-alvo, para constatar os preços praticados pelos concorrentes, identificar o nível de preços que os consumidores estariam dispostos a pagar, além de identificar todos os custos que incidiriam sobre seu produto.

Outro problema encontrado são os preços de transferência, que de acordo com Pipkin (2005), são os preços praticados na compra e venda de produtos entre uma unidade da empresa e outra, localizada em outro país. Se o preço cobrado pela empresa, de sua subsidiária, for muito alto, poderá acabar pagando taxas de exportação mais altas. No entanto, pode pagar imposto de renda menor no país estrangeiro, onde a subsidiária está localizada. Por outro lado, se a empresa cobrar preços muito baixos de sua subsidiária, pode ser acusada

de praticar dumping. Esta estratégia tem que ser muito bem avaliada para não acarretar problemas para a empresa no futuro.

O problema de mercado negro, como caracteriza Kotler (1998), está sendo enfrentado por algumas empresas multinacionais, que praticam diferentes preços para o mesmo produto em diferentes mercados. Isto acontece porque os revendedores desse produto, em mercados em que o preço estabelecido é mais baixo, conseguem repassá-los com menores preços para mercados em que originalmente pagam preços mais altos pelo produto. Isto pode ser resolvido com o constante monitoramento dos distribuidores de diferentes regiões, alterando características de produtos para diferentes mercados se necessário.

2.6.4 Canais de distribuição

Quando a empresa toma a decisão de internacionalização, deve decidir o melhor modo de entrada no mercado-alvo. Cada estratégia, como afirma Kotler (1998), envolve certo grau de compromisso, risco, controle e potencial de lucro.

Não existe a necessidade de a empresa adotar somente uma forma de entrada em todos os países em que ela tem a intenção de negociar. A opção por uma determinada forma de entrada dependerá das características de cada mercado-alvo, além de uma série de variáveis relacionadas aos objetivos da empresa, pois a opção por um canal de distribuição ou outro afetará diretamente os recursos que serão empregados pela empresa, os riscos que estará disposta a assumir, o grau de controle das operações, o contato com o mercado, a estratégia de marketing, entre outros elementos.

A decisão do canal de distribuição em um mercado internacional deve levar em conta alguns aspectos essenciais. Dentre eles, Pipkin (2005, p.69) ressalta:

Os recursos e as capacidades da empresa em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal; as necessidades de investimento por parte da organização; os riscos que a organização está preparada a assumir; o grau de controle desejado sobre o processo; o potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso.

Analisando cada forma de ingresso, observa-se a existência de diferentes níveis de envolvimento com a operação internacional. A figura abaixo, adaptada de Kotler (1998, p.363), demonstra as principais formas de entrada em mercados externos e a disposição das

mesmas em um contínuo crescente, que leva em consideração o grau de compromisso, o risco assumido, o grau controle pela empresa e o potencial de lucro.

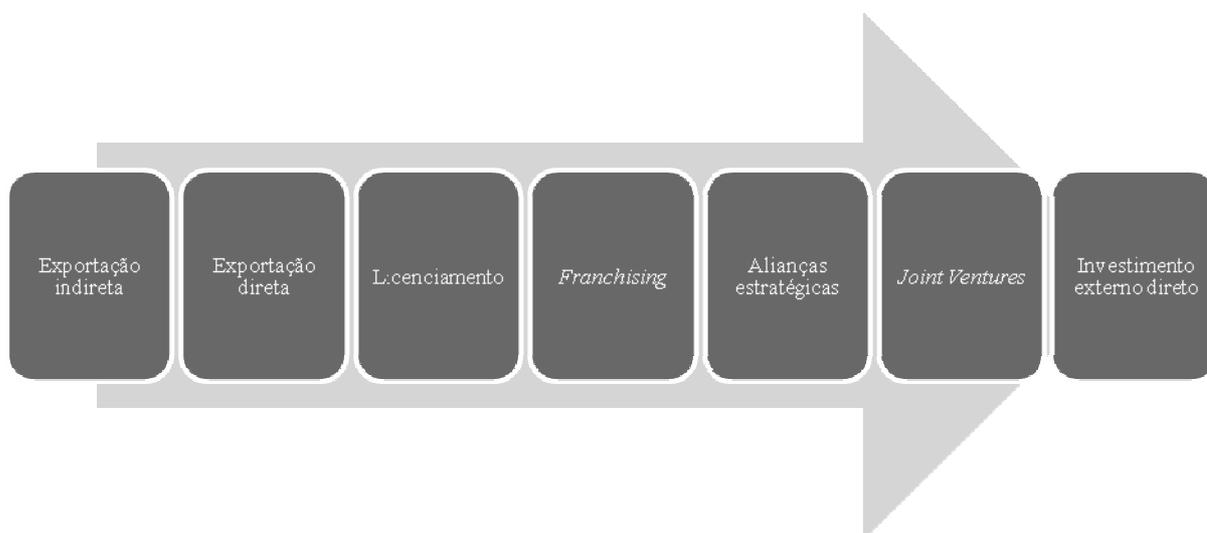


Figura 2 – Formas de entrada e grau de envolvimento com a operação

Fonte: Kotler, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. (1998, p. 363)

Quanto maior o desconhecimento do mercado-alvo, a escolha deverá ser por formas de entrada que representem menores riscos para a empresa, acarretando um menor compromisso e menores investimentos.

2.6.4.1 Exportação indireta

A exportação é a forma mais comum de participação no mercado externo. Ela é considerada a primeira fase no processo de internacionalização, porque envolve menores riscos à empresa, já que o envolvimento no processo é mínimo (PIPKIN, 2005).

Conforme Pipkin (2005), a exportação indireta envolve o trabalho de intermediários independentes, como as trading companies ou importadores estrangeiros, sediados no próprio mercado exportador.

Como o envolvimento da empresa no processo é menor, não são necessários muitos investimentos. Por conseguinte, o controle da empresa sobre o processo também é menor, acarretando um potencial de retorno reduzido para a empresa.

2.6.4.2 Exportação direta

Para Kotler (1998), a exportação direta acontece quando a empresa decide fazer suas próprias exportações. Deste modo, a exportação é realizada diretamente para o mercado externo, sem intermediários independentes.

Esta forma de ingresso envolve maiores investimentos e maior controle sobre o processo. Os riscos também serão maiores, juntamente com o potencial de retorno dos investimentos.

A exportação direta pode ocorrer de diversas maneiras. Dentre elas, Kotler (1998) cita as mais comuns, que são: montagem de um departamento ou divisão interna de exportação na própria empresa; utilização de agentes ou distribuidores no exterior; montagem de uma filial ou subsidiária de vendas no exterior, o que envolve maior controle sobre o processo e maiores investimentos.

2.6.4.3 Licenciamento

Pikpin (2005, p. 75) define licenciamento como “um acordo contratual entre o licenciador (quem transfere o direito) e o licenciado (quem adquire o direito), para a utilização de tecnologias, uso de processos de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties*.”.

Esta forma de entrada envolve menores riscos e menores investimentos por parte do licenciador. No entanto, permite menor controle sobre o processo. O risco é de o licenciado se tornar um concorrente futuramente, quando o contrato de licença chegar ao fim, pois o licenciado já terá know-how para produzir seus próprios produtos. Para diminuir este risco, Kotler (1998) ressalta que através da inovação contínua o licenciador torna o licenciado permanentemente dependente.

2.6.4.4 *Franchising*

O sistema de franquias é uma forma de licenciamento com rápido crescimento no mercado internacional. É uma forma muito rápida de ingresso em um mercado externo. O grau de controle do franqueador é razoável, e o nível de investimentos cresce um pouco em relação ao licenciamento.

Pipkin (2005, p.75) resume o sistema de *franchising* da seguinte maneira: “o franqueador fornece um pacote-padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento.”.

2.6.4.5 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas envolvem relacionamentos colaborativos entre duas ou mais empresas, visando reforçar as fraquezas e potencializar os pontos fortes da organização, para alcançar um objetivo comum (PIPKIN, 2005).

Ohmae (1995 apud PIPKIN, 2005) destaca que o principal motivo para a formação de uma aliança estratégica é adquirir habilidades essenciais para que as empresas alcancem seus objetivos de maneira mais eficaz, envolvendo menores riscos e menor volume de investimentos.

2.6.4.6 *Joint ventures*

Segundo Kotler (1998), uma *joint venture* é uma forma de sociedade, na qual investidores estrangeiros se unem os empresários locais, onde o controle e a propriedade são compartilhados entre os sócios.

Esta forma de entrada ajuda a diminuir os riscos econômicos e políticos dos parceiros, porque envolvem menores riscos de entrada em mercados com barreiras legais ou culturais para a compra de uma organização já existente.

2.6.4.7 Investimento direto

Esta modalidade de entrada em um mercado externo representa o maior nível de comprometimento da empresa com a operação de internacionalização. O controle da empresa é total, no entanto envolve riscos elevados. A empresa necessita de uma grande disponibilidade de capital para investimentos, mas o potencial de retorno sobre este investimento também é elevado.

Kotler (1998) cita as principais razões que levam uma empresa a escolher esta modalidade: o acesso à mão-de-obra e matérias-primas mais baratas no mercado-alvo, proteção contra altas taxas de importação, redução de custos de transporte, incentivos fiscais, entre outros.

Pipkin (2005) afirma que nesta forma de entrada, o envolvimento com os clientes é mais profundo, igualmente com o governo, com os fornecedores locais e distribuidores. Com isto, a empresa está mais adaptada ao mercado, podendo atender melhor às expectativas dos consumidores.

3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Contex Têxtil Confeção Ltda. foi a empresa concedente do estágio para a autora deste trabalho, proporcionando um local de aprendizado e de desenvolvimento de habilidades para a estagiária, na área de vendas e comércio exterior da empresa.

A empresa está localizada na cidade de Blumenau, Santa Catarina. Sua atividade principal compreende a fabricação de artigos de confecção e vestuário, utilizando como matéria-prima principal o algodão.

Foi fundada em setembro de 2001, como uma empresa de sociedade limitada, contando com dois sócios, Angelo Carlos Marchiori, o diretor presidente, e Ricardo Zadrozny. É uma empresa classificada como de médio porte, de acordo com o seu faturamento anual.

3.1 A EMPRESA

A divisão interna da empresa está configurada de acordo com o organograma abaixo:

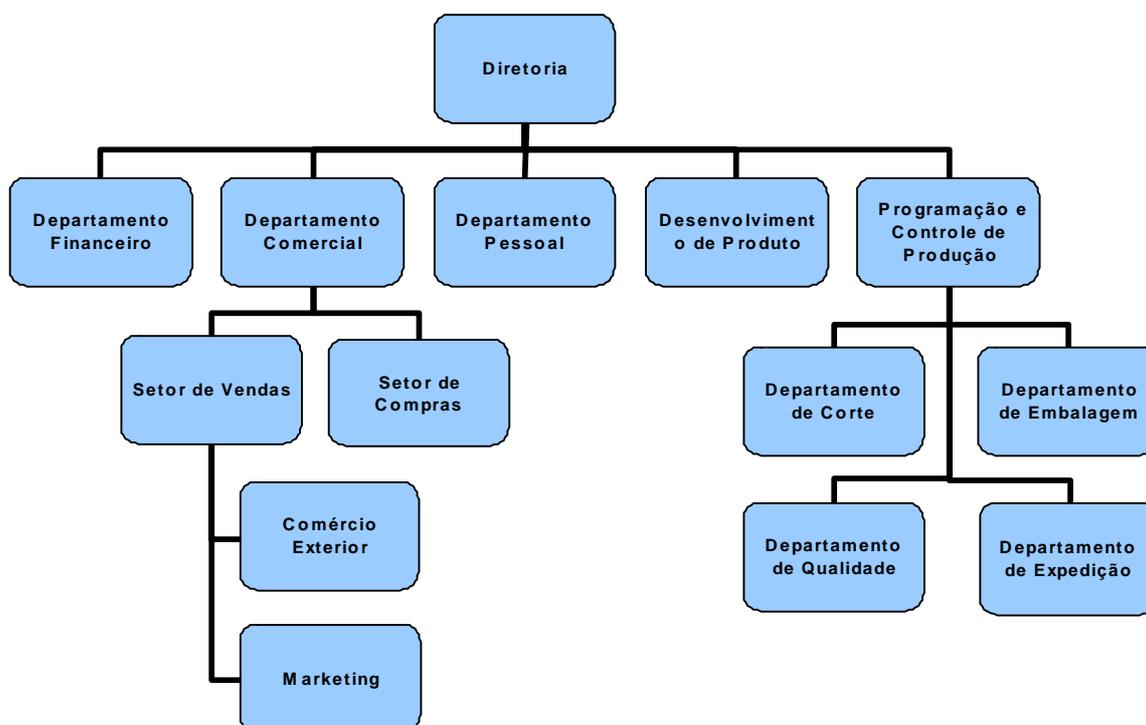


Figura 3 – Estrutura organizacional da Contex Confeção Têxtil Ltda.
Fonte: Elaboração da autora, 2008.

Conta com 30 colaboradores diretos, comprometidos com a consolidação e com o crescimento da empresa. Além disto, gera muitos empregos indiretos, visto que terceiriza a maior parte de seu processo de produção.

Seus principais produtos são roupas de malha de algodão, que vão desde blusas e camisetas, seu principal produto, até moletoms e calças de moletom, tanto femininas quanto masculinas.

A empresa possui diversos clientes no mercado interno, dentre eles Wall Mart, Pernambucanas, Marisa, M. Officer, Sara Lee do Brasil, entre outras. E no mercado externo destacam-se a Diesel, Rampage e Sara Lee. A qualidade dos produtos sempre foi responsável pela sua ampla aceitação no mercado interno. Ao longo de sua trajetória, a empresa se consolidou como um importante fornecedor nacional de confecção de malharia, o que acabou gerando muitas oportunidades no mercado internacional, conquistando clientes em vários países.

A Contex trabalha principalmente com o conceito de *private label*, onde os produtos são produzidos por uma empresa, neste caso a Contex, para serem vendidos com a marca de outra empresa, seus clientes. O departamento de desenvolvimento é o encarregado da produção de protótipos e amostras, a partir de desenhos de estilistas, com cores e estampas diferenciadas, para atender as especificações de cada cliente.

Além de *private label*, a empresa possui uma marca própria, Le Basic, fabricando e vendendo seus próprios produtos em duas lojas, uma própria em Blumenau, e uma loja franqueada, localizada em Balneário Camboriú.

3.2 PROCESSO PRODUTIVO

A produção da Contex compreende a transformação do fio de algodão em artigos de vestuário, estando envolvida direta ou indiretamente em cada etapa do processo. Antes da produção do vestuário propriamente dito, o processo produtivo envolve diversas etapas. O departamento de Programação e Controle de Produção (PCP) e o departamento de Compras atuam conjuntamente para coordenar a compra de matéria-prima com o início e desenvolvimento da produção.

A primeira etapa consiste na compra de fios de algodão, de fornecedores qualificados; este algodão é transformado em malha, em outras empresas parceiras da Contex; a malha

então é tingida ou estampada, de acordo com as especificações do cliente. Depois de terminada esta etapa, a malha chega à empresa, aonde irá para linha de corte, primeiro processo que é feito dentro da empresa.

O corte segue linhas de modelagem previamente desenvolvidas e aprovadas pelo departamento de desenvolvimento e pelo cliente. Após o corte, a malha segue para confecções espalhadas pelo Vale do Itajaí, para sua costura, onde é transformada em produto para composição de novas coleções da empresa.

As peças prontas então retornam à empresa, e passam por uma rigorosa revisão, para identificar possíveis falhas e cumprir as exigências de qualidade do produto. Depois de revisadas e embaladas, as peças são expedidas, para clientes em diversas áreas do território nacional ou para clientes localizados em mercados externos.

3.3 COMÉRCIO EXTERIOR

A exportação faz parte da estratégia de crescimento da Contex. Visando consolidar sua participação no comércio internacional, a empresa está sempre buscando a atualização de seus processos, investindo em tecnologia e na capacitação de sua equipe de colaboradores, além de manter uma rigorosa política de qualidade e de aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos.

Com isto, a empresa está capacitada para atuar ativamente em mercados internacionais, satisfazendo os níveis de exigência de qualidade e consistência, dos consumidores de diversos mercados.

A conquista de novos mercados se mostra fundamental para os diretores da empresa, que vêem a exportação como uma oportunidade de ampliação de seus negócios e de globalização da empresa, além de uma maneira de ampliar seus lucros, aumentando sua produção e a produtividade da empresa e utilizando também, com mais eficiência, sua capacidade instalada.

Todos estes fatores geram o aprimoramento da qualidade do produto, a incorporação de novas tecnologias à empresa e a redução dos custos de produção, culminando no crescimento e desenvolvimento empresarial.

3.3.1 Exportações

Atualmente, seus produtos já são exportados para diversos países da Europa, como Itália, Alemanha e Inglaterra, países da América Latina, como Paraguai, Argentina, Venezuela e Panamá e América do Norte, principalmente os Estados Unidos. Aproximadamente 10% de sua produção é destinada ao mercado externo, e o objetivo da empresa é de aumentar este percentual para 25% até o final de 2009.

Apesar de não possuir um departamento exclusivo de comércio exterior, a Contex trabalha com uma empresa de assessoria em comércio exterior, que a auxilia no processo de exportação de seus produtos.

A empresa exporta a través de exportação direta aos seus clientes no mercado internacional, e também exportação indireta, na qual vende seus produtos para uma trading, que revende os produtos no mercado de destino.

Para alcançar a meta de crescimento de suas exportações, está em seus planos de ampliação a criação de um departamento de exportação, que incluirá profissionais que atuarão na prospecção de mercados e promoção de seus produtos no mercado externo.

4 SETOR TÊXTIL

De acordo com Gorini (2000), a cadeia têxtil mundial vem sofrendo muitas transformações nos últimos anos. O desenvolvimento tecnológico está permitindo importantes aumentos de produtividade no setor. Além disto, outro aspecto condicionante é a crescente importância do comércio intrablocos, dentre eles a União Européia e as regiões do Norte da África e Sul da Ásia, destacando-se Índia e Paquistão; o Nafta; o Sudeste da Ásia e o Extremo Oriente; e a América Latina e o MERCOSUL.

Os países periféricos, como a Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Índia, Tailândia e Paquistão, estão se tornando cada vez mais competitivos, forçando tradicionais produtores têxteis, como os norte-americanos e os europeus, a adotar mudanças em seu processo produtivo. Estas mudanças compreendem um novo padrão de concorrência, baseado em mudança de preços, qualidade, diferenciação de produtos e flexibilidade. Estas transformações são amparadas por avanços tecnológicos e pela busca de mão-de-obra mais barata, principalmente em países subdesenvolvidos.

Monteiro e Santos (2002) apontam que está ocorrendo uma importante tendência das grandes empresas ocidentais voltada para a terceirização da produção, e o abandono da produção de commodities, mantendo, no entanto, a liderança em tecnologia.

4.1 O SETOR TÊXTIL BRASILEIRO

Dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) (2008), demonstram que o Brasil está entre os dez principais mercados mundiais da indústria têxtil, assim como entre os maiores parques fadris do mundo. Além disto, é o segundo maior fornecedor de índigo e o terceiro de malha, estando entre os cinco principais produtores de confecções.

Em relação à produção, o Brasil está entre os 10 maiores produtores mundiais de fios, tecidos e malhas, destacando-se o algodão (GORINI, 2000). Especificamente no segmento de malhas, predominando o algodão, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial, perdendo somente para os Estados Unidos e Índia.

Conforme informações do Global 21 (2008), o setor têxtil está entre os setores mais importantes da economia brasileira. Atualmente, representa 17,5% do PIB da Indústria de Transformação e aproximadamente 3,5% do PIB total brasileiro.

O setor têxtil e de confecção utiliza mão-de-obra intensiva, concentrando 17% do emprego na indústria de transformação. O setor compreende mais de 30 mil empresas e emprega atualmente 1,65 milhão de pessoas em todo o país, dos quais 75% é mão-de-obra feminina. É o segundo maior empregador da indústria de transformação brasileira.

Segundo informações da ABIT (2008), na cadeia têxtil brasileira o setor do vestuário é o que mais se destaca, representando cerca de 70% do valor total da produção têxtil. No entanto, é o único setor que demonstra atualmente, uma queda no volume de produção, enquanto os outros demonstram incremento.

Segundo a ABIT (2008), o faturamento estimado do setor em 2007 foi de US\$ 34,6 bilhões, o que representa um crescimento de 4,85% em relação a 2006, quando registrou US\$ 33 bilhões. A produção de têxteis no ano de 2007 demonstrou em crescimento de 3,5% em relação ao ano anterior. O volume de vendas cresceu quase 11% no mesmo período, enquanto a produção física do setor subiu 4,5%.

4.1.1 Desenvolvimento do setor

Informações do Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2008), demonstram que o setor de confecção brasileiro viveu um período de grande desenvolvimento, entre as décadas de 70 e 80. As principais razões deste desenvolvimento foram as transformações sociais que ocorreram no país, o crescimento econômico acelerado e a proteção deste setor frente à concorrência externa

Na década de 90 ocorreram grandes mudanças, devido à abertura ao mercado externo. O setor têxtil nacional, como afirma Gorini (2000), foi muito afetado por esta abertura, que não estabeleceu mecanismos que protegessem a indústria contra importações subfaturadas e o dumping comercial. Somado a isto, devido a este setor estar historicamente voltado para a produção e consumo interno, apresentava baixos índices de produtividade e de qualidade, e poucos investimentos em tecnologia. No entanto, o setor continuou a crescer, amparado em

melhorias de produtividade e de qualidade, para fazer frente à concorrência dos produtos importados.

Conforme dados do IBGE (2008), o aumento da produtividade do trabalho na década de 90, atingiu 50%. Foram realizados também muitos investimentos em equipamentos, cerca de 60% do total dos investimentos, sendo que os equipamentos importados representaram quase 40% deste total. Estes investimentos no setor têxtil colocaram o Brasil em um patamar tecnológico similar ao de outros países mais desenvolvidos.

Gorini (2000) cita que paralelamente ao incremento de outros segmentos que compõem a cadeia têxtil brasileira, fiação, tecelagem, malharia e acabamento, o número de unidades industriais encolheu. Durante a década de 90, foi constatada uma diminuição de 25% das unidades industriais, o que gerou uma diminuição de 65% dos empregos no mesmo período. Por outro lado, o número de confecções aumentou em 13% no mesmo período.

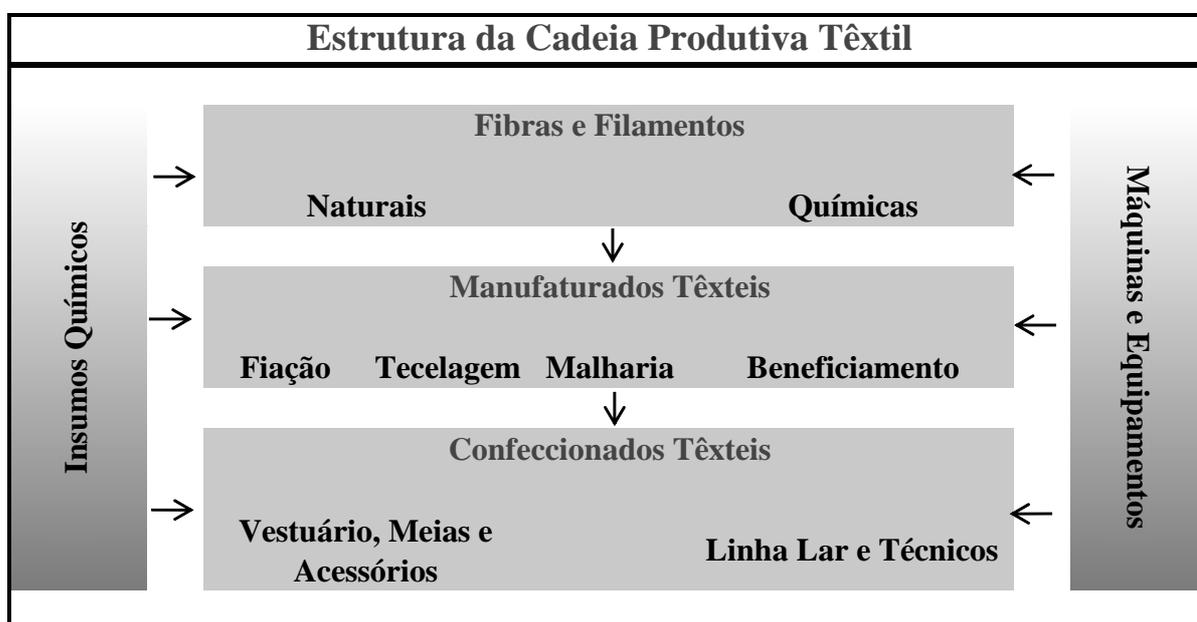
Os impactos da abertura econômica e do aumento da concorrência externa, somados à estabilização do real, o que incrementou o consumo da população, ocasionaram transformações estruturais na cadeia têxtil nacional, e dentre eles, Gorini (2000) destaca: a concentração da produção, o que não ocorreu na confecção, onde ocorreu uma pulverização da produção; grande volume de investimentos, que acarretou o aumento da relação capital/trabalho; deslocamento regional da produção para a região Nordeste e demais regiões com incentivos, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão-de-obra; e mudança do mix de produção das empresas: redução do mix de produtos, aumentando as escalas de produção, investindo em equipamentos de ponta e produzindo com custos baixos em regiões de incentivos; intensificação da terceirização da produção, com maior diferenciação dos produtos, voltando-se cada vez mais à comercialização; algumas empresas procuraram atuar mais diretamente no mercado externo, investindo em marcas e canais de distribuição.

Atualmente, os esforços deste setor são voltados para o incremento das exportações e maior abertura ao comércio exterior. Esta abertura é difícil para a maioria das empresas, porque requer investimentos em infra-estrutura, produtividade e qualidade, para competir no mercado internacional.

4.1.2 Produção

De acordo com o ICEX (2008), a característica básica, em termos de estrutura da indústria de confecção mundial, é a grande heterogeneidade das unidades produtivas, em relação ao tamanho, à escala de produção e à tecnologia. Estes fatores influenciam, decisivamente, os níveis de preços, dualidade, produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores. O resultado desta diversidade é a existência de um grande número de empresas de diferentes tamanhos, que buscam se posicionar em nichos de mercado específicos, para atender os diversos tipos de demanda existentes.

A Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) (2008), destaca que embora o setor seja caracterizado pelo grande número de empresas, a tendência nos últimos anos nos países desenvolvidos, vem sendo a de diminuição do número de unidades fabris, e a migração da atividade para os países em desenvolvimento, buscando a redução de custos e ganhos de competitividade.



Quadro 3 – Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil

Fonte: SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Disponível em: <www.sintex.org.br>. Acesso em: 16 abr. 2008.

Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) (2008), em 2003 existiam 18.060 empresas no setor no Brasil, sendo que a maioria delas são empresas de pequeno porte. Apesar de estas pequenas empresas representarem quase 70% da indústria de

confeccões do país, elas correspondem somente a 11% da produção nacional, enquanto as empresas de grande porte, que representam 3% da indústria, correspondem a 40% da produção de confeccões.

O grande número de micro e pequenas empresas no setor é justificado pelo baixo custo da mão-de-obra, o que exerce grande influência na decisão de investir e nas estratégias de localização das empresas. Por conseguinte, os custos da mão-de-obra influenciam de forma importante na competitividade internacional.

Dados da ABRAVEST (2008) apontam que o padrão tecnológico e as características estruturais condicionam as estratégias de produção e de concorrência das empresas, na escolha da região para o desenvolvimento das atividades produtivas. Além disto, a terceirização é uma estratégia que vêm sendo amplamente utilizada, pois viabiliza a flexibilidade e a rapidez da produção.

A produção do setor têxtil no Brasil está concentrada nas regiões Sul e Sudeste, que abrigam a maior parte das unidades produtivas e da produção, o que corresponde a mais de 80% da produção de confeccões do país. Dentre os estados, São Paulo e Santa Catarina são os que mais se destacam.

A ABRAVEST (2008), comentando sobre a concentração de indústrias em uma determinada região, destaca que:

A formação de pólos regionais representa uma abordagem de estratégia visando ao desenvolvimento da indústria do vestuário. A tendência de reunir um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, criando uma densidade da atividade em uma mesma região, é uma experiência que merece ter destacada as suas características, haja vista as perspectivas e potenciais que apresentam para a geração de empregos e melhoria na distribuição de renda.

Conforme o ICEX (2008), na região Nordeste se concentram investimentos intensivos em escala, enquanto no Sul estão concentrados os produtores de malhas e de cama, mesa e banho, de pequeno e médio portes, e no Sudeste está concentrada a produção de artificiais e sintéticos, que compreendem os grandes produtores de matérias-primas, pequenas e médias tecelagens, malharias e confeccões.

A região Sudeste concentra aproximadamente 58% das empresas e da produção de confecção nacional. A região Sul corresponde a 23%, seguida do Nordeste, que representa 11% das indústrias de confecção do país.

De acordo com a ABRAVEST (2008), as grandes empresas do setor do vestuário, estão buscando desenvolver e fortalecer suas marcas ou competir a través do licenciamento de marcas estrangeiras, visando aumentar sua participação nos mercados externos. No entanto,

como afirma a ABRAVEST (2008), “essa modalidade de diferenciação de produtos, por estar intimamente ligada às atividades de propaganda, incorpora um forte componente de pressão sobre os custos, comprometendo um percentual elevado das receitas.”.

Tabela 2 – O setor do vestuário em 2003

Números do Setor do Vestuário em 2005	
Nº. de empresas	19.177
Nº. de empregos	1.049.816 (93% mulheres e 7% homens)
Faturamento	US\$ 20.720.000 mil
Produção	5.642.768 mil peças/ano
Composição de Matérias-primas utilizadas	51% tecidos planos 41% tecidos de malha 8% outros
Composição de Matérias-primas em tipos de fibras	55% roupas de algodão 40% roupas tecidos artif. e sintéticos 5% roupas seda, linho e outros

Fonte: ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário. Disponível em: <www.abraviest.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

4.2 COMÉRCIO EXTERIOR

Gorini (2000) afirma que a participação do Brasil no comércio mundial de têxteis é inferior a 1%. Historicamente, a produção de têxteis sempre esteve dirigida ao mercado interno. No ano de 2000, as exportações representaram somente 3% da produção, enquanto as importações representaram 1% do total da produção. No entanto, nos últimos anos este quadro vem mudando, com um crescimento gradual da participação brasileira no mercado internacional de confecções.

Dados da ABIT (2008) apontam que no ano passado as exportações totais alcançaram US\$ 2,4 bilhões e as importações US\$ 3,0 bilhões. A maior parte das exportações brasileiras de confecções compreende produtos simples, de menor valor unitário, destinados a mercados pouco dinâmicos, como por exemplo camisetas e camisas.

Gorini (2000) cita os principais produtos têxteis que compõem a pauta de exportações brasileiras, dentre eles estão os tecidos e confeccionados de algodão, que representam 58% do total, o denim para a confecção do jeans, e os artigos de cama, mesa e banho, em especial os felpudos. Dentre as confecções de algodão estão as roupas de malha, com destaque para camisas, blusas e T-shirts de malha.

Dentre os dez estados que mais exportam, oito deles conseguiram aumentar o volume de vendas para o mercado externo em 2008. No gráfico abaixo se encontra a porcentagem de participação de cada estado nas exportações de têxteis em 2007.

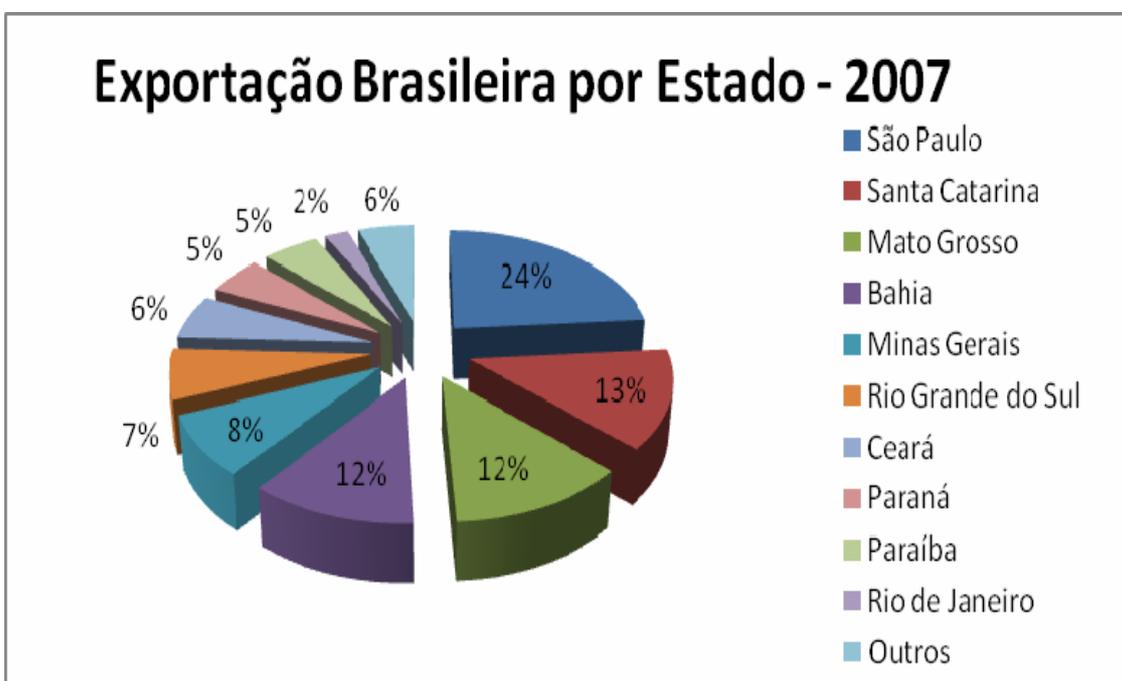


Gráfico 1 – Exportação brasileira de têxteis por estado em 2007

Fonte: GLOBAL 21 – Comércio Exterior e Marketing Internacional. Disponível em: <www.global21.com.br>. Acesso em 18 abr. 2008.

No gráfico a seguir encontram-se os principais destinos das exportações brasileiras no ano 2007.



Gráfico 2 – Destinos das exportações brasileiras de têxteis em 2007
 Fonte: GLOBAL 21 – Comércio Exterior e Marketing Internacional. Disponível em:
 <www.global21.com.br>. Acesso em 18 abr. 2008.

Levando em consideração somente as exportações brasileiras de camisetas, e as exportações de Santa Catarina, estado onde está localizada a empresa em estudo, Contex Confecção Têxtil Ltda., os gráficos abaixo demonstram a balança comercial nos últimos oito anos.

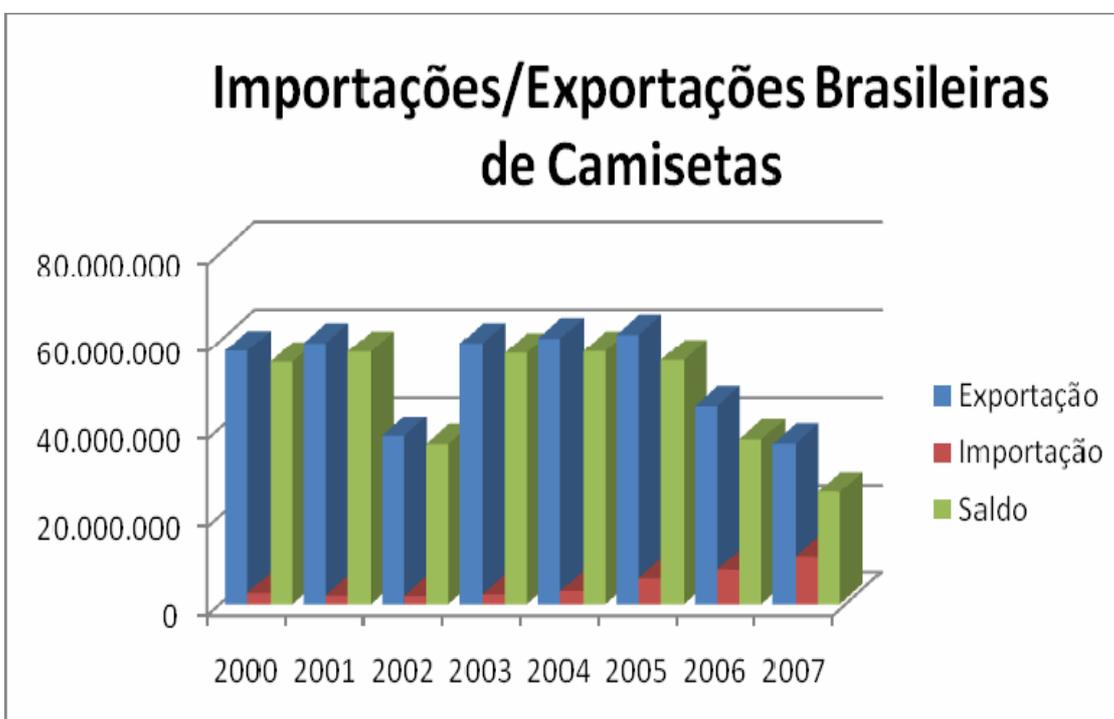


Gráfico 3 – Exportações e importações de camisetas
 Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em:
 <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

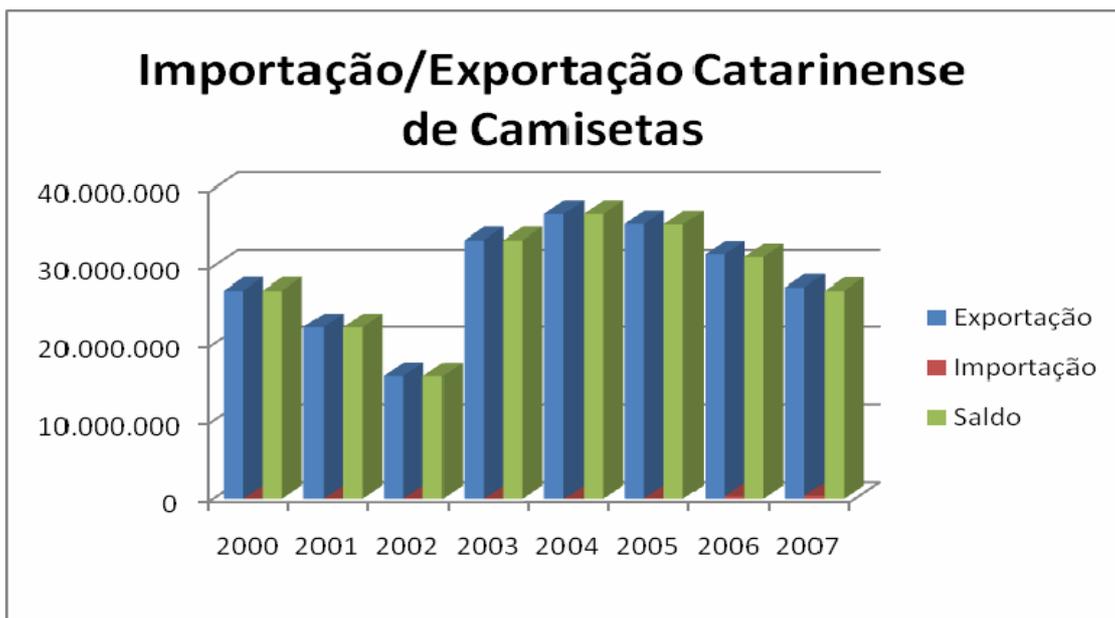


Gráfico 4 – Exportações e importações catarinense de camisetas

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

Em relação ao mercado-alvo deste estudo, o Uruguai, os gráficos a seguir demonstram as importações e exportações brasileiras e catarinenses de camisetas ao Uruguai, nos últimos oito anos.

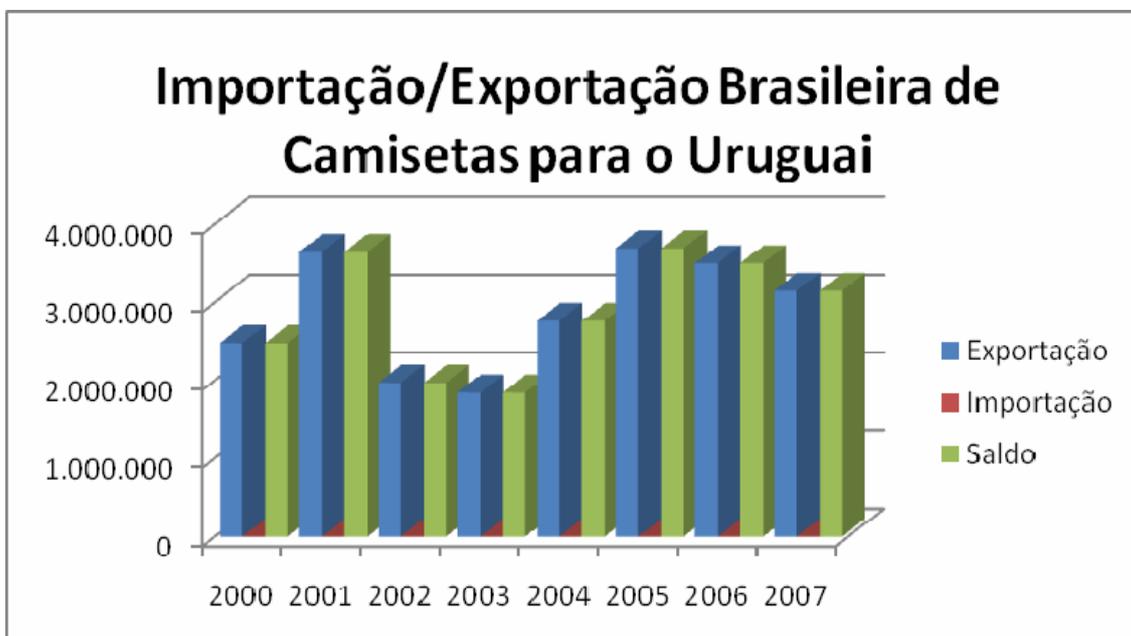


Gráfico 5 – Exportações e importações brasileiras de camisetas para o Uruguai

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

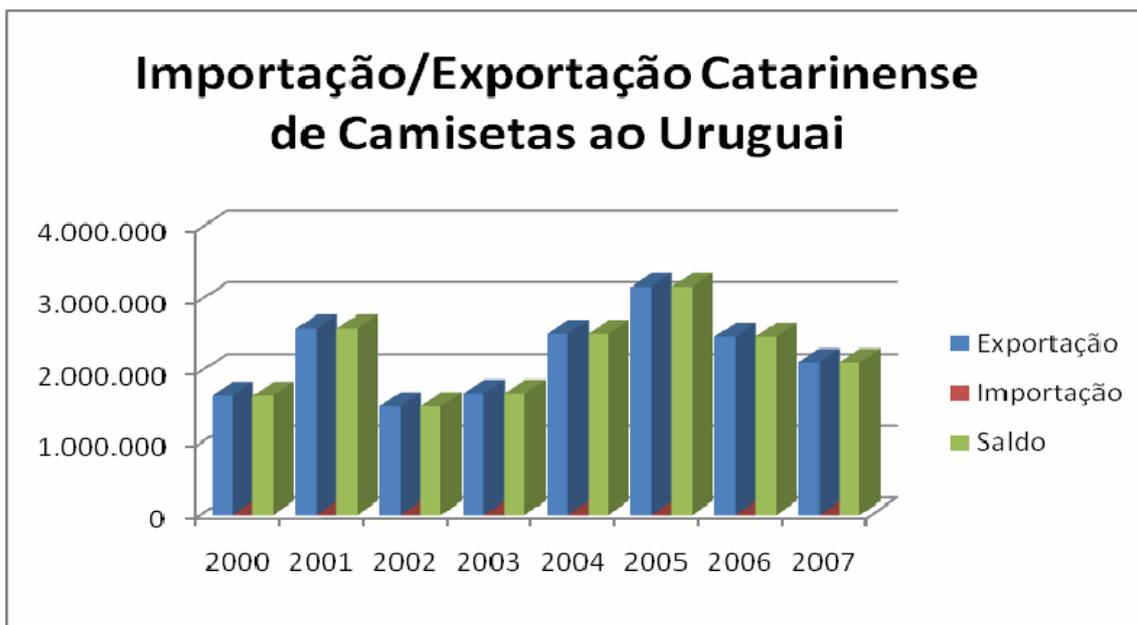


Gráfico 6 – Exportações e importações catarinense de camisetas para o Uruguai

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

Com relação às importações brasileiras, os principais fornecedores de produtos têxteis são os Tigres Asiáticos – Japão, Coréia do Sul e Taiwan, China, Hong Kong, Estados Unidos, MERCOSUL e alguns países da União Européia.

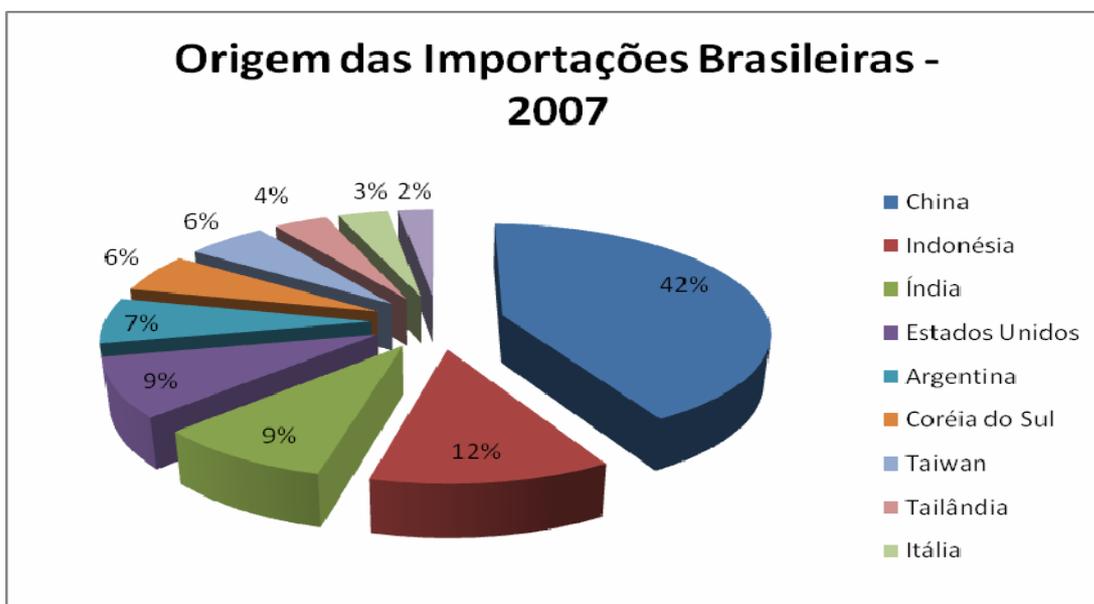


Gráfico 7 – Origem das importações brasileiras de têxteis em 2007

Fonte: GLOBAL 21 – Comércio Exterior e Marketing Internacional. Disponível em: <www.global21.com.br>. Acesso em 18 abr. 2008.

No gráfico abaixo se encontra a porcentagem de participação de cada estado nas importações de têxteis em 2007.

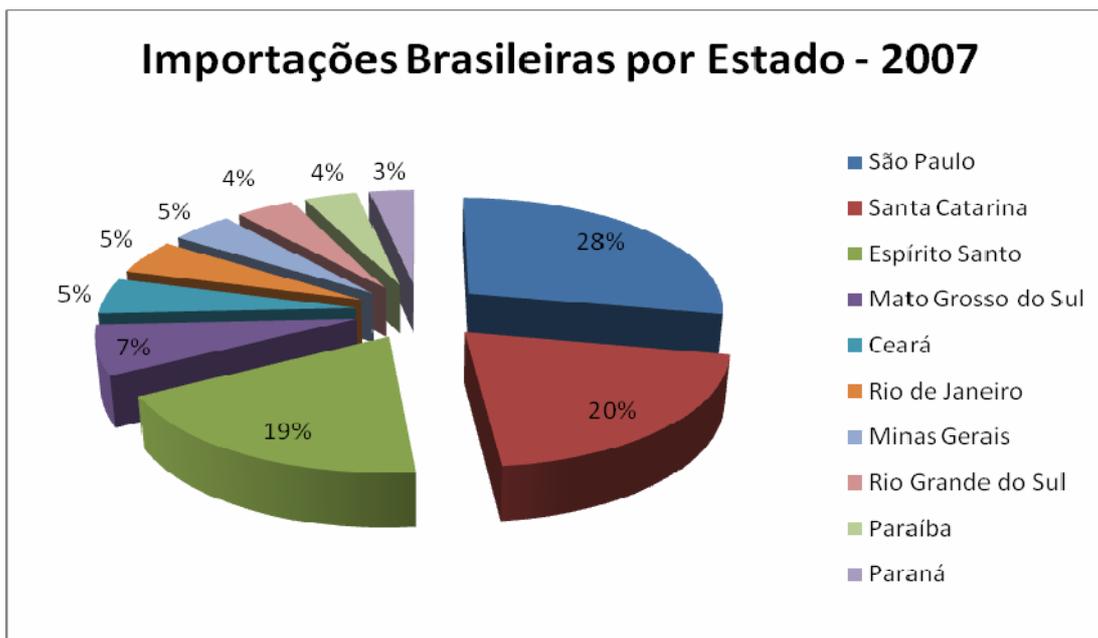


Gráfico 8 – Exportação brasileira de têxteis por estado em 2007

Fonte: GLOBAL 21 – Comércio Exterior e Marketing Internacional. Disponível em: <www.global21.com.br>. Acesso em 18 abr. 2008.

4.2.1 Texbrasil

A ABIT (2008) faz referência ao programa que foi criado em 2001, o Texbrasil - Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira. Seu objetivo é auxiliar as empresas brasileiras a crescer nacional e internacionalmente.

Este programa foi criado a través de uma parceria entre a ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, e a Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos.

A missão deste programa é fornecer apoio e preparar as empresas do setor têxtil para participação no mercado internacional. Segundo a ABIT (2008) “utilizando diversas ferramentas e ações, o Texbrasil objetiva o aumento da plataforma de empresas brasileiras exportadoras, incentivando a inserção das mesmas no mercado globalizado.”.

4.3 O PÓLO TÊXTIL DO VALE DO ITAJAÍ

Como afirma Carrão (2001), a origem do pólo têxtil do Vale do Itajaí, está intimamente relacionada à imigração alemã do século XIX, quando pequenos empresários e artesãos começaram a chegar à região. Por este motivo, o desempenho desta região é associado aos seus aspectos socioculturais. Existem ainda muitas empresas no Vale do Itajaí que tiveram sua origem na produção artesanal, de camisetas produzidas com os fios que os próprios artesãos fabricavam.

A cidade de Blumenau está localizada no centro deste pólo têxtil, que posteriormente se expandiu para outras cidades próximas, dentre elas Brusque, Gaspar, Ilhota, Jaraguá do Sul, Pomerode, Indaial, Timbó, Rodeio e Ascurra.

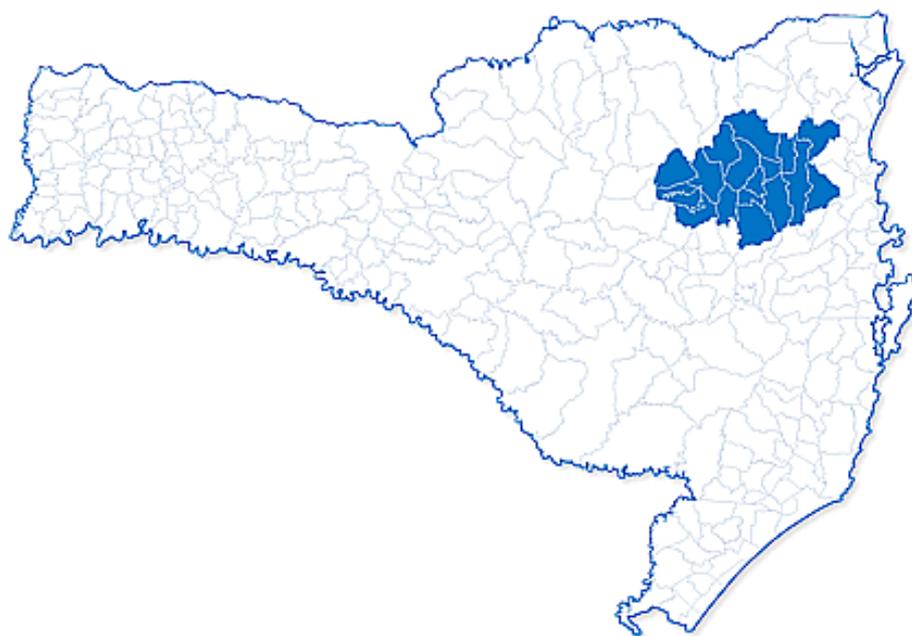


Figura 4 – Localização do pólo têxtil do Vale do Itajaí

Fonte: SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Disponível em: <www.sintex.org.br>. Acesso em: 16 abr. 2008.

Do ponto de vista de Carrão (2001), o sucesso deste pólo têxtil se deveu principalmente à sua opção pelo segmento de produtos de algodão, porque este mercado não é tão competitivo quanto o segmento de produtos fabricados a partir de fibras sintéticas. O pólo corresponde a 65% da economia da região, exportando praticamente 25% do volume total de sua produção.

As atividades desta região compreendem dois segmentos, o de malhas e de cama, mesa e banho (CARRÃO, 2001). A estes dois segmentos, incorpora-se o ramo de confecções,

que é composto por diversas empresas de pequeno e médio porte, que se dedicam à produção de roupas de malha.

No segmento de malharia, algumas das principais empresas de grande porte, que são consideradas algumas das maiores produtoras do país, são a Hering e a Sul Fabril, localizadas em Blumenau, e a Malwee e a Marisol, localizadas em Jaraguá do Sul. No segmento de cama, mesa e banho, as empresas Teka, Artex, Karsten, Cremer e Buettner são líderes nacionais e grandes exportadoras.

Empresas de grande porte, responsáveis pela maior parte da produção de malharia da região, dividem seu espaço com um grande número de unidades de pequeno porte. Os baixos níveis de investimentos em maquinário e equipamentos e capital de giro são um grande atrativo neste segmento.

Carrão (2001) cita como uma importante característica deste setor de malharia a verticalização das grandes empresas, que dominam toda a cadeia produtiva, englobando desde o processo de fiação do algodão até a confecção e acabamento da malha, podendo ainda estar envolvidas na distribuição de seus produtos, quando as empresas possuem seus próprios pontos de venda.

Como caracterizou Carrão (2001), as empresas não têm o hábito de cooperação e integração. Por este motivo, as inovações ficam restritas às empresas de grande porte, que possuem capital para investimentos em desenvolvimento e tecnologia, deixando as pequenas empresas à margem destas inovações, com pequeno potencial de crescimento. Além disto, também não é constatada a cooperação entre as empresas de pequeno porte, que preferem atuar isoladamente, concorrendo umas com as outras, disputando sua participação nos espaços de mercados deixados pelas grandes empresas.

Este comportamento individualista das empresas impede que sejam consolidadas ações conjuntas entre as empresas de pequeno porte, que teriam como objetivo aumentar a sua competitividade e garantir sua sobrevivência no mercado.

5 O URUGUAI

Conforme a Universidad de la Republica (2008), durante a época colonial, o país era conhecido como Banda Oriental, parte das Províncias Unidas do Rio da Prata. Quando a primeira Constituição do país foi criada, que entrou em vigor em 1830, foi proposto agregar ao nome do país uma referência ao Rio Uruguai. Com o tempo, este passou a ser o nome oficial do país.



Figura 5 - Mapa do Uruguai

Fonte: Google Maps. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

O Global 21 (2008) aponta que o Uruguai possui traços marcadamente europeus. O país conta com um sistema financeiro muito desenvolvido, e possui indicadores econômicos comparáveis a países desenvolvidos. O Uruguai apresenta alta qualidade e competitividade na agricultura e na produção de carnes, derivados de leite e lã.

É um país de renda média, possui uma democracia estável e uma segurança jurídica relativamente alta. Além disso, dentre os países do MERCOSUL, é o que possui os melhores indicadores sociais.

Sua moeda é o peso uruguaio. No entanto, a economia está muito dolarizada, sendo por este motivo freqüente o uso do dólar nas transações.

Conforme o Global 21 (2008), pelo fato de o país possuir uma legislação bastante aberta, os investimentos estrangeiros são muito estimulados, somado a isto, não existem limites para a participação externa em sociedades empresariais, sendo livre a repatriação de capitais, bem como o câmbio de moeda estrangeira.

5.1 POPULAÇÃO

Informações do Uruguai XXI (2008) caracterizam o Uruguai como um país essencialmente urbano, sendo que quase metade de sua população está concentrada na sua capital, Montevideú, e o restante ao longo do seu litoral. As regiões do interior do país são praticamente desabitadas.

De acordo com o Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2008), o Uruguai possui aproximadamente 3.315.000 habitantes (dados de 2006). O taxa de crescimento demográfico é a mais baixa dentre seus vizinhos (0,55%), no entanto a expectativa de vida é elevada (74 anos). Por este motivo, a pirâmide de idade do país mostra uma população envelhecida, se comparada aos outros países do continente. Este envelhecimento se agravou devido à crise econômica que o país vivenciou, o que desencadeou um grande processo migratório, principalmente de jovens. Os principais destinos deste processo migratório foram Brasil, Estados Unidos, Austrália, Canadá, Espanha, Venezuela, Suécia e México.

Dados da Universidad de la República (2008) assinalam que o Uruguai possui uma política migratória bastante aberta. A maioria da sua população é de origem européia, sendo predominantes as culturas espanhola e italiana. A presença de negros é bastante reduzida, provenientes principalmente das costas africanas na época da colonização espanhola. Em relação à população indígena, há mais de 100 anos que os últimos índios desapareceram do Uruguai, o que diferencia o país dos demais países hispano-americanos. A população branca representa 88% dos uruguaios, os mestiços correspondem a 8% e os negros a 4%.

A Universidad de la República (2008) afirma que a Constituição da República garante a liberdade de cultos, e por este motivo existem diversas religiões no país. No entanto, a

religião católica é a predominante. Os católicos correspondem a 56,2%, os protestantes 2%, judeus 1,7%, e 38,3% da população declarou não seguir nenhuma religião.

O Global21 (2008), aponta que cerca de 90% da população vive em cidades e quase a metade na sua capital, Montevideu. O padrão de vida Uruguai está entre os melhores da América do Sul, possuindo a segunda maior renda per capita da região, a segunda menor taxa de analfabetismo, cerca de 97% da população é alfabetizada, e o terceiro maior índice de desenvolvimento humano. Além disto, o Uruguai possui altas taxas de investimentos sociais, uma significativa classe média urbana e uma distribuição de renda relativamente uniforme.

Para a Universidad de la República (2008), a pobreza e a desigualdade aumentaram muito no Uruguai no período anterior à crise de 2002, e continuam aumentando desde então. Apesar da existência de um sistema de proteção social importante, o nível de pobreza praticamente duplicou nos últimos anos. Conforme dados do Instituto Nacional de Estadística (2008), no período de 2000-2004, a população pobre passou de 17,8% para 32,1%.

O Uruguai destina uma parcela importante do gasto público aos setores sociais, sendo de aproximadamente 23%. A maior parte deste gasto está concentrado na previdência social e na saúde pública. Estes gastos com saúde estão voltados principalmente à população de idade avançada.

5.2 GEOGRAFIA

A República Oriental do Uruguai está situada no sul do continente sul-americano. Limita-se somente com dois países, Argentina e Brasil, e aberto ao Oceano Atlântico a oeste. É um país pouco povoado e de pequenas dimensões. O país não possui zonas inóspitas, sendo que quase a totalidade do seu território é habitável. Possui uma superfície terrestre de 176.220 km². Além de sua superfície terrestre, o Uruguai possui 120.684 km² de mar territorial e águas de seus principais rios.

O Uruguai possui uma posição estratégica privilegiada, o que favorece o desenvolvimento de uma política regional de integração, por um lado como porta de saída dos países da Bacia do Prata, e por outro lado atua como uma ponte entre seus vizinhos, Argentina e Brasil. Sua costa assegura também uma fácil comunicação com países desenvolvidos de outras regiões (Europa e América do Norte).

Montevidéu, a capital uruguaia, integra a única área metropolitana do país, sendo a sede do governo nacional. Além disto, por estar localizada em uma região central do país, funciona como um eixo de comunicação, possuindo o maior porto e o maior aeroporto do país. Montevidéu também é o maior centro financeiro, industrial, comercial e cultural do Uruguai.

Segundo informações do Uruguai XXI (2008), a rede fluvial do país é muito densa, percorrendo quase todo o seu território. Existem quatro bacias hidrográficas: a Bacia do Rio da Prata, do Rio Uruguai, do Rio Negro e da laguna Merim. Estes rios, além de possuírem fundamental importância na rede de comunicações do Uruguai, também fornecem água potável e energia, através de grandes hidrelétricas instaladas.

O Uruguai é o único país sul-americano que se encontra inteiramente na zona temperada. A temperatura média anual é de 17°C. A variação de temperatura e precipitações entre uma região e outra é muito pequena.

5.3 SISTEMA POLÍTICO

De acordo com dados da Universidad de la República (2008), o Uruguai adota a forma de governo republicana e democrática, regido por um sistema presidencialista, com clara divisão de poderes. O poder Executivo é exercido pelo presidente, que atua em conjunto com o Conselho de Ministros. O poder Legislativo é representado pela Assembléia Geral, que compreende a Câmara de Senadores, com trinta e um membros, e uma Câmara de Representantes, com noventa e nove membros. Os Deputados e os Senadores são eleitos para mandatos de cinco anos. Além disto, existem dezenove Governos Departamentais ou Intendências, um para cada província, agrupados em um Congresso Nacional de Intendentes.

Os 19 departamentos são: Artigas, Canelones, Cerro Largo, Colônia, Durazno, Flores, Florida, Lavalleja, Maldonado, Montevidéu, Paysandú, Rio Negro, Rivera, Rocha, Salto, San José, Soriano, Tacuarembó e Treinta y Trés. Dentre eles, os que fazem divisa com o território brasileiro são: Artigas, Rivera, Cerro Largo, Treinta y Trés e Rocha.

Além disto, a Administração Central é composta por treze Ministérios: Interior; Economía y Finanzas; Defensa Nacional; Transporte y Obras Públicas; Salud Pública; Ganadería, Agricultura y Pesca; Trabajo y Seguridad Social; Turismo y Deportes; Industria,

Energía y Minería; Relaciones Exteriores; Educación y Cultura; Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente e Desarrollo Social.

Desde 2005, conforme dados do Uruguay XXI (2008), o partido no governo é a coalizão de esquerda Encuentro Progresista - Frente Amplio - Nueva Mayoría, que pela primeira vez desbancou o poder dos partidos tradicionais, o Partido Blanco e o Partido Colorado. E pela primeira vez em vinte anos, desde a restauração da democracia, o partido governista conta com uma posição sólida, pois detém a maioria em ambas as Câmaras.

O poder judiciário tem como órgão máximo a Suprema Corte de Justicia, que é a encarregada de julgar a constitucionalidade das leis. Além disso, compõem o poder judiciário o Tribunal de Apelaciones, Jueces Letrados e Jueces de Paz. Também existem três órgãos independentes, a Corte Electoral, o Tribunal de Cuentas e o Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

5.4 ESTRUTURA ECONÔMICA

Dados do Uruguay XXI (2008), caracterizando os setores de ocupação, apontam que o setor de serviços emprega a maioria da população (72%), o setor primário representa apenas 7% da população ocupada, a indústria representa 15% e a construção 6%. O setor público é bastante representativo, compreendendo 21% do total.

O ICEX (2008), cita que os principais recursos do país provêm da pecuária, agricultura e da exploração de sua posição geográfica, isto porque o país não possui minérios importantes, tampouco uma indústria pesada significativa.

Apesar de o setor de serviços absorver a maior parte do PIB uruguaio, a principal fonte de riquezas e de divisas do país é a agroindústria, que representa aproximadamente 60% das exportações do país. Da pecuária se derivam as indústrias de carnes, lã, de couro e sua manufatura. Além disso, a indústria florestal está se tornando cada vez mais importante. Grandes multinacionais do setor estão instaladas no país, conferindo à indústria de transformação de madeira um papel importante.

O setor industrial, desde 1980, vem diminuindo sua participação na economia nacional, devido em parte ao processo de abertura econômica e também por causa da crescente tendência à terceirização de atividades por parte das grandes empresas. Os setores

mais dinâmicos são: a indústria frigorífica, a de alimentos, a indústria cervejeira, a fabricação de produtos de madeira, a indústria química, de plástico, de cimento e a de metal.

A economia uruguaia é baseada na produção de bens e serviços a partir de seus recursos naturais. Por este motivo, os produtos denominados commodities (madeira, frutas, arroz, carne, leite, couro e lã) são os principais produtos ofertados no mercado internacional pelo Uruguai.

No setor de serviços, devido à sua situação geográfica, desenvolveu-se muito o setor financeiro, que era uma das principais praças financeiras da região antes da crise de 2002, e que atualmente está em processo de reestruturação, os serviços de logística e de transporte.

Além disto, o Global 21 (2008) afirma que o turismo é uma forte fonte de divisas, sendo que o balneário de Punta del Leste é o principal destino dos turistas.

5.4.1 Conjuntura econômica

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (2008) assinala que o funcionamento do país é marcado por uma alta concepção do Estado e do serviço público, isto devido a sua grande participação na economia, tanto como produtor quanto como regulador. Como consequência do forte peso do Estado, os setores básicos se encontram estatizados, controlados por empresas públicas e com um forte peso sindical. No entanto, a reforma do Estado é ponto prioritário para a administração atual.

O Uruguai não possui uma “visão país”, que guie as políticas públicas e uma estratégia nacional de desenvolvimento. As políticas governamentais de apoio aos investimentos e ao comércio internacional não são coesas, falta transparência e consistência.

Del Castillo (2005) afirma que em 2002 o Uruguai atravessou uma importante crise econômica e financeira, o que causou um impacto negativo no desenvolvimento social do país. Os indicadores fiscais, de dívida, de investimentos e de poupança demonstram a vulnerabilidade macroeconômica em que o país ainda se encontra.

Conforme o ICEX (2008), durante todo o ano de 2006 a recuperação econômica, que foi iniciada em meados de 2003, se manteve estável. A inflação foi controlada, apresentando uma taxa de 6,38%; a evolução do mercado de trabalho foi menor que a prevista pelo

governo, porém a taxa de desemprego continua em 12% da População Economicamente Ativa.

Dentre as previsões para 2008, espera-se um crescimento do PIB em torno de 4,5%. Apesar de as perspectivas serem favoráveis, ainda existe riscos. A economia continua vulnerável, especialmente no que diz respeito ao sistema financeiro e a dívida externa.

Estruturalmente, ainda existe uma grande rigidez em alguns mercados, e a taxa de crescimento potencial continua baixa, devido principalmente aos níveis historicamente baixos das taxas de investimento. No entanto, apesar de ser um país pequeno, atualmente muito sensível aos preços, ele oferece muitas oportunidades de negócios.

Em relação às contas públicas, devido às baixas taxas de juros, ao crescimento econômico e à melhora na arrecadação, o superávit primário se situou em quase 4% do PIB (dados de 2005), e o déficit global representou menos de 1%. No entanto, as contas públicas são muito sensíveis ao contexto internacional, devido principalmente a uma dívida pública elevada.

A dívida externa, que vem diminuindo paulatinamente desde 2004, ainda representa um fator de risco ao país, não somente por seu volume, como também por sua composição, o que faz com que seja muito vulnerável à evolução internacional das taxas de juros e de câmbio. Em 2005 a dívida externa representou 70% do PIB, situando-se em US\$ 11,5 milhões.

5.5 INFRA-ESTRUTURA

Segundo dados do Uruguay XXI (2008), o país, por sua localização geográfica, é uma área de cruzamento de comunicações terrestres e marítimas entre os países do MERCOSUL, especialmente Brasil e Argentina. Esta situação permite a sua inserção estratégica entre as áreas mais desenvolvidas de seus países vizinhos.

As comunicações por via aérea com a Argentina, Brasil, Paraguai e Chile são muito desenvolvidas, embora com outros países da região ainda seja muito deficiente, com freqüências irregulares e caras.

Sua rede rodoviária é a mais densa da América Latina. A interconexão com os países vizinhos se realiza em diversos pontos da fronteira; com o Brasil, as estradas se unem nas cidades de Chuí, Rio Branco, Rivera e Artigas.

O Sistema Portuário Nacional compreende cinco portos comerciais controlados pela administração pública, e um porto e dos terminais graneleiros privados. Montevideú possui o primeiro e único porto livre da costa atlântica da América do Sul, sendo que o tráfego de mercadorias não requer autorizações nem procedimentos formais.

A hidrovia Paraguai-Paraná é um corredor fluvial com extensão de 3.442km, que integra os rios Paraguai, Paraná e da Prata, que unem o centro da América do Sul com o Oceano Atlântico.

5.5.1 Energia

Conforme o Uruguay XXI (2008), um dos principais pontos vulneráveis da estrutura econômica uruguaia é a sua dependência energética, uma vez que a energia hidrelétrica é praticamente a única fonte de energia existente.

Os períodos de seca afetam toda a bacia do Rio Uruguai, condicionando o fornecimento aos vizinhos Argentina e Brasil. Uma grande aposta do país são as energias renováveis, principalmente a eólica.

5.6 PRINCIPAIS BARREIRAS DE ACESSO

Conforme informações do ICEX (2008), apesar da existência de um regime liberalizado de comércio, existem muitas barreiras tarifárias e uma excessiva burocracia, que resulta em trâmites lentos e complexos.

As tarifas são o principal instrumento de proteção nas fronteiras. O país possui preferências tarifárias segundo seus acordos comerciais, porém para a maioria dos produtos é

aplicada a Tarifa Externa Comum (TEC) do MERCOSUL, com algumas exceções. Todas as tarifas são ad valorem sobre o valor CIF do produto importado.

A reforma aduaneira é uma das prioridades do Governo atual, que visa basicamente a simplificação de procedimentos e o aumento de sua eficácia, principalmente no que se refere à análise de riscos.

As condições de porto livre do porto de Montevideu permitem que atue como centro de distribuição da região, em condições muito vantajosas frente a outros portos competidores. No entanto, ainda se mantém o sistema de dupla tarifação no MERCOSUL. Porém, as zonas francas de país são um método de fuga desta dupla tarifação.

O país foi aprovado no Exame de Políticas Comerciais da OMC em 2006, com uma valoração muito positiva. Foram reconhecidos os esforços para a modernização do regime comercial e as iniciativas tomadas para facilitar o comércio.

5.7 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

De acordo com o Uruguay XXI (2008), a atividade econômica e comercial é concentrada na principal na capital, Montevideu, sendo a principal porta de entrada e de saída ao exterior. Quase metade da população está concentrada na capital, além do principal porto e aeroporto. Montevideu é ainda o principal centro financeiro do país e sede de organismos internacionais e de empresas.

Segundo o ICEX (2008), ainda prevalecem no país as formas tradicionais de distribuição de produtos alimentícios e bens de consumo. A distribuição destes produtos é feita principalmente por supermercados (65%). Existem cerca de 1.000 supermercados e similares, dos quais 337 estão na capital. Mais da metade do faturamento corresponde às grandes cadeias e o restante às lojas tradicionais.

Em relação aos produtos importados, seja bens de consumo, semi-manufaturas, maquinaria ou produtos acabados, as figuras do importador, representante, distribuidor e usuário final frequentemente se sobrepõe. Outro ponto importante é a falta de especialização de importadores e representantes.

5.8 RELAÇÕES COMERCIAIS

O Global 21 (2008) afirma que o Brasil é o principal parceiro econômico do Uruguai, e como o mercado uruguaio é pequeno em comparação aos demais vizinhos, depende muito do rumo econômico dos seus maiores sócios no Mercosul, Argentina e Brasil.

O país possui uma posição geográfica estratégica, o que lhe possibilitou maior inserção no mercado mundial, especialmente com a sua produção de couros, carnes e lãs de alta qualidade. Por este motivo, possui uma corrente de comércio muito desenvolvida com Europa e com outros países de grande importância econômica.

Dados do ICEX (2008) assinalam que existe uma forte concentração de relações comerciais com poucos parceiros, sendo os principais os Estados Unidos e o MERCOSUL.

Segundo Del Castillo (2005), a política de abertura do Uruguai sempre esteve baseada no privilégio aos mercados regionais. O país primeiramente buscou acordos bilaterais com a Argentina e Brasil, o que acabou culminando no MERCOSUL. Não obstante, nos últimos anos, em parte pelas dificuldades do comércio regional, o Uruguai buscou a abertura para outros mercados e o desenvolvimento de acordos com países de fora da região, principalmente os Estados Unidos e México.

Devido também à crise regional e a constatação das debilidades do MERCOSUL, o país vem buscando um maior diálogo com a União Européia e com a ALCA. Ele procura equilibrar sua participação no MERCOSUL com um modelo mais aberto, baseado na abertura bilateral através de acordos comerciais.

Informações do Uruguay XXI (2008) apontam que em geral existe um regime liberalizado de comércio. O Índice de Liberdade Econômica elaborado pelo instituto The Heritage Foundation avaliou a liberdade de comércio internacional do país em 71,5%, um dos melhores índices da região. Porém, ressaltou a existência de barreiras ao livre comércio em forma de barreiras não tarifárias, como as proibições ou restrições à importação de alguns produtos, incluindo cotas ou licenças de importação, os altos impostos e taxas cobradas e a lentidão nas aduanas.

No entanto, em geral a política de importações é caracterizada pela não discriminação e pela ausência de limitações quantitativas, pela não aplicação de cotas e restrições não tarifárias, com exceção dos mecanismos de proteção à produção nacional frente à práticas desleais de comércio.

Alguns produtos estão sujeitos a licenças de importação, como azeites, açúcar refinado, produtos têxteis e calçados. Também existem produtos cuja importação requer autorização prévia de entidades governamentais.

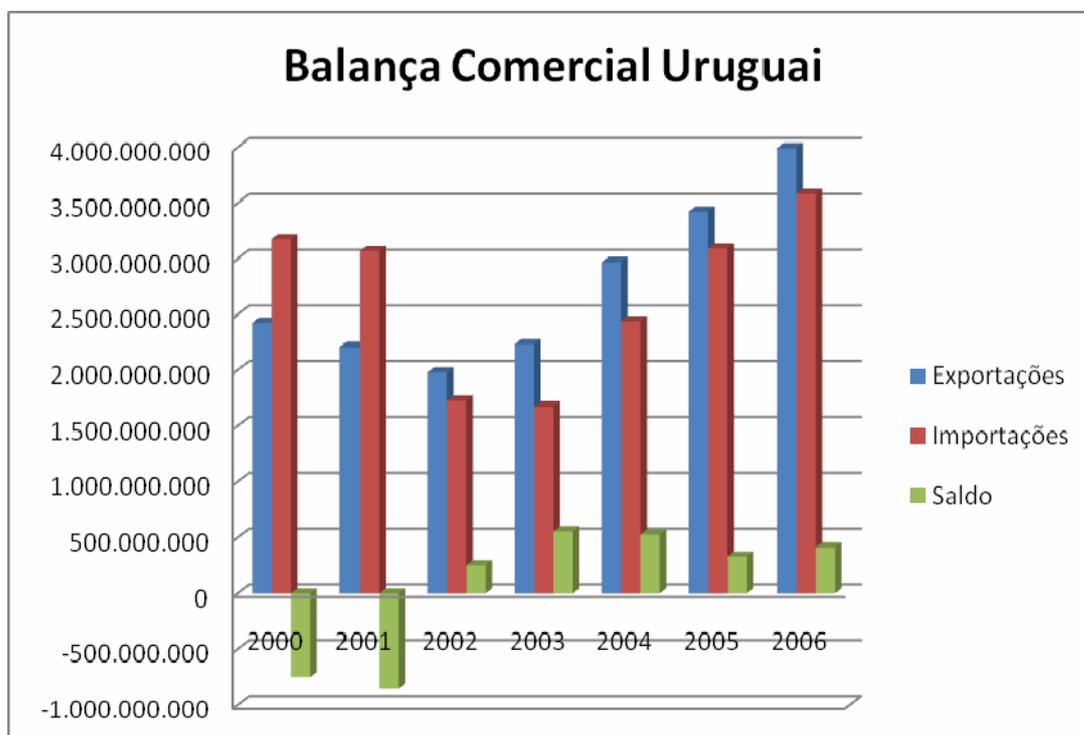


Gráfico 9 – Balança comercial do Uruguai – 2000-2006

Fonte: URUGUAY XXI – Promoción de Inversiones y Exportaciones. Disponível em: <<http://www.uruguayxxi.gub.uy>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

Em 2006, as importações atingiram US\$ 4.774.865,00, o que representou um aumento de 23% em relação ao ano anterior. O MERCOSUL foi o principal provedor, correspondendo a 45,7%, seguido da Europa, com 11,7%, e NAFTA, com 8,5%. A Ásia correspondeu a 12,6%, sendo que a China representa mais da metade desse percentual. Individualmente, os principais países de origem das importações uruguaias são Argentina (20%), Brasil (21%), Venezuela (14%), China (8%) e EUA (7%).

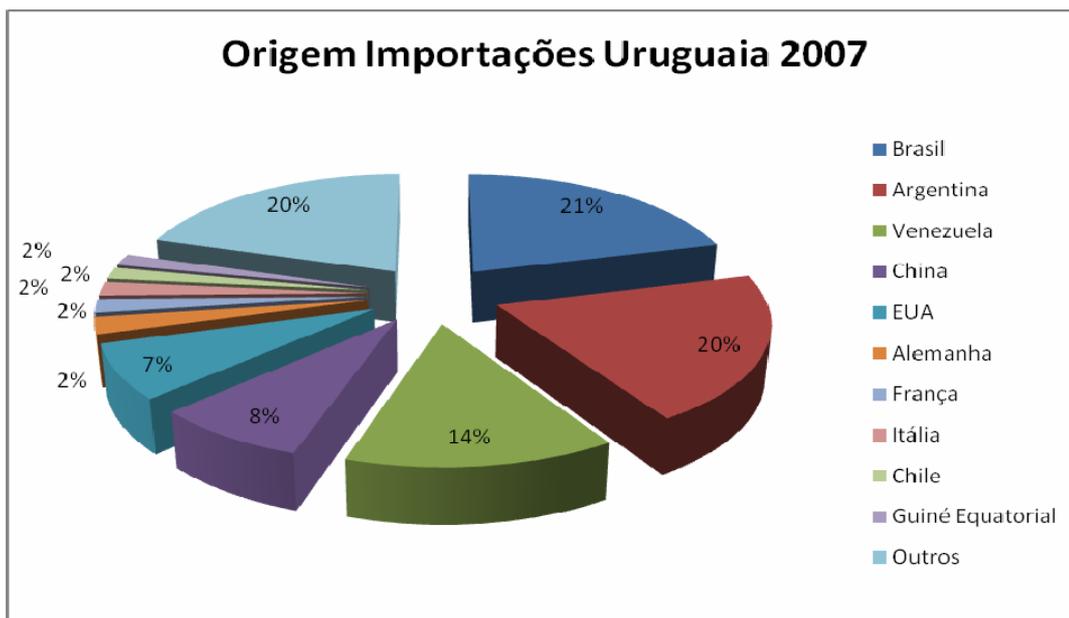


Gráfico 10 – Origem das importações do Uruguai em 2007

Fonte: URUGUAY XXI – Promoción de Inversiones y Exportaciones. Disponível em: <<http://www.uruguayxxi.gub.uy>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

A estrutura das importações demonstra a dependência do setor produtivo uruguiaio. Os bens intermediários corresponderam a 72,4% das importações, principalmente bens industriais e petróleo. Os bens de consumo corresponderam a 19,4%, sendo os alimentos e bebidas os principais; e em terceiro lugar os bens de capital, representando 13,7% das importações, destas se destaca a maquinaria.



Gráfico 11 – Destino das exportações do Uruguai em 2007

Fonte: URUGUAY XXI – Promoción de Inversiones y Exportaciones. Disponível em: <<http://www.uruguayxxi.gub.uy>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

Em relação às exportações, o princípio geral é a liberdade de exportações. Estas alcançaram US\$ 3.610.100,00 em 2006, com um aumento de 16,9% em relação a 2005. Os principais destinos das exportações são o MERCOSUL (23,6%), sendo o Brasil o principal dentro do MERCOSUL (14,5%), seguido do NAFTA (17,3%), e União Européia (16,6%). A Ásia corresponde a 8,7%, sendo a China o principal país (4%). Os principais destinos individuais foram Brasil, EUA, Chile e Alemanha.

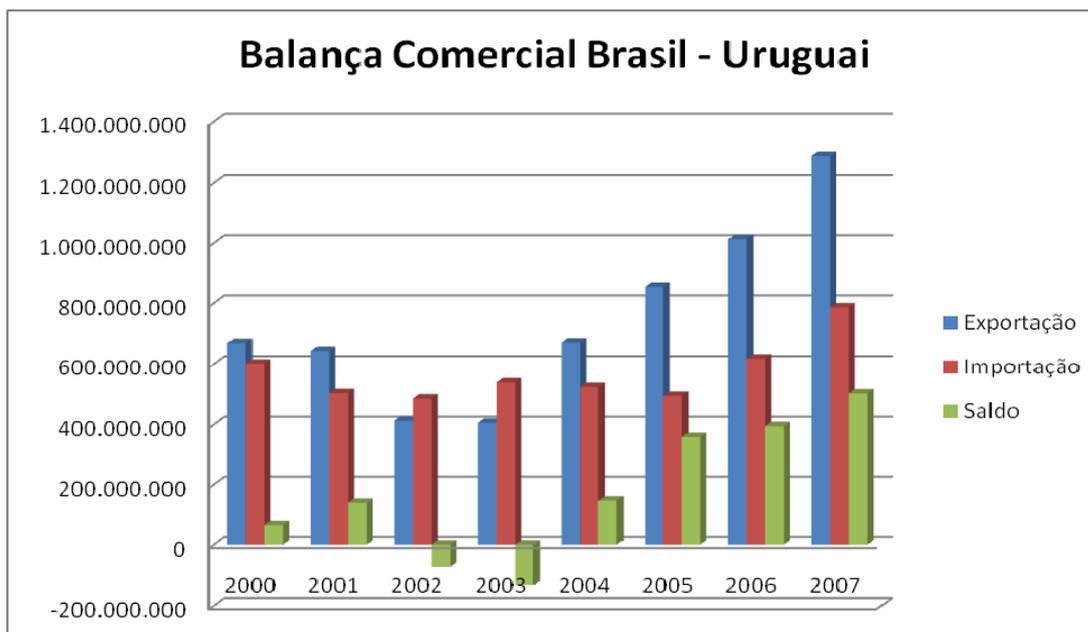


Gráfico 12 - Balança comercial Brasil – Uruguai

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

Os principais produtos exportados são carnes, material de transporte, produtos agropecuários, produtos florestais, alimentos diversos, produtos de couro e produtos de plástico.

5.9 RELAÇÕES MULTILATERAIS

Conforme o ICEX (2008), do ponto de vista comercial, suas relações estão essencialmente marcadas por sua participação no MERCOSUL. A Secretaria Geral do

MERCOSUL está estabelecida em Montevidéu, que também será sede do Parlamento do bloco.

O Uruguai é um membro fundador do MERCOSUL, juntamente com Argentina, Brasil e Paraguai, criado em março de 1991, pela assinatura do Tratado de Assunção. Seu objetivo é estabelecer um mercado comum, compreendendo a livre circulação de mercadorias, serviços, capital e mão de obra entre os participantes.

O país também faz parte da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), criada em 1980 pelo Tratado de Montevidéu. Participa ainda do processo de negociações da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), iniciativa lançada em 1994 que visa a eliminação progressiva das barreiras ao comércio de bens e serviços entre os 34 participantes. Porém, atualmente as negociações estão paralisadas.

Segundo informações do ICEX (2008), o Uruguai faz parte dos seguintes organismos internacionais:

- Associação Internacional de Desenvolvimento (AID);
- Associação Latino-Americana de Integração (ALADI);
- Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID);
- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD);
- Banco Mundial (BM);
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL);
- Fundo Financeiro para o Desenvolvimento da Bacia do Rio da Prata (FONPLATA);
- Fundo Monetário Internacional (FMI);
- Mercado Comum do Sul (MERCOSUL);
- Organização dos Estados Americanos (OEA);
- Organização das Nações Unidas (ONU);
- Organização Mundial do Comércio (OMC);
- Organização Mundial do Turismo (OMT);
- Sistema Econômico Latino-Americano (SELA).

5.10 AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Conforme del Castillo (2005), o nível de corrupção no Uruguai é baixo, existe segurança pública, respeito pelos direitos de propriedade e confiança no sistema judiciário. Todos estes fatores distinguem o país de seus vizinhos.

Entretanto, a sociedade uruguaia é marcada por comportamentos corporativistas e conservadores, o que pode dificultar a tomada de decisões. Existe também uma cultura que valoriza a moderação e a busca pelo consenso.

Além disto, o papel do empresário não é valorizado pela sociedade, e a empresa privada gera receios, independentemente do seu ramo de atuação, porque o lucro não é bem visto pela sociedade. No Uruguai também é muito freqüente o uso do lobby político e institucional para a obtenção de benefícios. O enorme peso estatal e sua ineficiência se manifestam de várias formas e geralmente desestimulam os empresários.

Existe uma evidente aversão ao risco, à inovação e aos investimentos das empresas, porque a sociedade está acostumada a conviver com um Estado paternalista ao invés de competir livremente. Isto é percebido na população uruguaia, que espera melhorar sua situação econômica em função de ações do governo, ao invés de esforçar-se.

Conforme estimativas do Banco Mundial, o setor informal uruguaio representa mais de 50% das vendas, sendo a porcentagem mais alta comparativamente aos países da região. Isto desestimula os investimentos no setor formal porque cria uma concorrência desleal. Esta informalidade é explicada pela alta pressão fiscal e também pelos custosos requisitos legais, que são muito lentos pela alta burocracia existente.

6 O MERCADO URUGUAIO DE VESTUÁRIO

Segundo Romero (2005), o poder aquisitivo da população uruguaia diminuiu consideravelmente com a crise ocorrida em 2002. As importações sofreram uma queda de aproximadamente 45%.

Crosignani (2006) afirma que o mercado de vestuário uruguaio passou por uma grande transformação estrutural nos últimos 15 anos. Houve uma queda drástica da sua produção, representando hoje 30% do que foi no início da década de noventa. O consumo no mercado formal também diminuiu em quase 60%.

A informalidade cresceu muito, representando hoje mais de 60% do total de vendas. Este é um dos motivos que impulsionou as exportações das empresas uruguaias. As importações também cresceram tanto de produtos provenientes do MERCOSUL, quanto de fora, principalmente da China. Durante a crise, as importações sofreram um pequeno retrocesso, mas estão em recuperação.

6.1 ESTRUTURA DO MERCADO

Crosignani (2006) afirma que o mercado uruguaio de vestuário é caracterizado por uma intensa atomização dos agentes participantes, desde a etapa industrial, até a comercialização dos produtos.

Existe por um lado a indústria exportadora, que é quase exclusivamente voltada ao mercado externo. Por outro lado, existe uma grande rede de micro unidades produtivas familiares, ou microempresas, que abastecem o mercado interno, e eventualmente também os exportadores. Estas empresas são de um modo geral informais, e trabalham para lojas, que são as que controlam o negócio.

Existem ainda trabalhadores particulares que trabalham para grandes, médias e pequenas empresas.

6.2 COMERCIALIZAÇÃO

De acordo com Romero (2005), na comercialização no mercado interno, distinguem-se importadores, distribuidores, grandes redes de lojas e hipermercados. Existem ainda as grandes empresas, transnacionais. Os shoppings concentram a maior parte dos estabelecimentos do segmento médio-alto e alto, contando com um público muito fiel.

Estão presentes também as butiques, pequenas lojas e vendedores informais, que comercializam seus produtos em feiras, que são uma espécie de mercado onde se vendem produtos de menor qualidade. A informalidade é uma concorrente forte do canal formal. Os pequenos comércios em sua maioria possuem somente uma marca e são distribuídos pelo centro das cidades ou pelos bairros próximos.

Nos últimos anos está sendo observada uma tendência de valorização do design nacional, com pequenos comércios que agrupam roupa e decoração de criadores locais, com qualidade médio-alta e preços razoáveis.

Conforme Crosignani (2006), o canal de comercialização está sempre relacionado ao tipo de produto. Existem de modo geral dois tipos de produtos: o vestuário como necessidade essencial e o vestuário como bem de luxo.

Os produtos de necessidade essencial, principalmente os provenientes da China, concorrem por preços, não têm marca e são vendidas geralmente em comércios de bairro, feiras e supermercados. A qualidade é média ou baixa, assim como os preços.

Os bens de luxo estão relacionados com a moda e qualidade, os preços não são uma variável importante. São geralmente comercializados em butiques e lojas exclusivas.

Em relação à distribuição da oferta, duas cidades concentram a maior parte da população e do poder aquisitivo, sendo elas Montevideu e Punta del Este.

Montevideu concentra a metade da população uruguaia e a maior parte da atividade econômica e comercial do país. Apresenta também uma oferta bastante diversificada. Em relação a Punta del Este, esta possui um turismo muito desenvolvido, concentrando marcas de segmento alto e exclusivo.

6.3 PERFIL DO CONSUMIDOR

Segundo Romero (2005), o uruguaio possui um espírito crítico, apresentando processos de compra lentos e racionais. Levam em alta consideração o fator preço, devido principalmente à queda do poder aquisitivo com a crise de 2002.

Em segundo plano, seguido do preço, o segmento de maior idade valoriza a qualidade e o reconhecimento da marca, especialmente as marcas tradicionais. Os consumidores mais jovens possuem gostos mais modernos e valorizam mais o estilo ou as novas tendências do que a qualidade das roupas.

Apesar do caráter conservador do uruguaio, novas tendências provenientes do exterior são bem vindas. A variedade de oferta do mercado nacional é muito reduzida, e a presença de marcas internacionais ainda é escassa.

Para Romero (2005), a moda argentina exerce grande influência sobre os uruguaios. A proximidade geográfica e cultural são as principais causas da importância das marcas argentinas no país.

As marcas uruguaias se confundem muito com as argentinas, porque têm o mesmo estilo, mas as nacionais seguem uma linha mais discreta. Coincidem também no posicionamento, apesar de que as marcas argentinas praticam preços um pouco mais elevados.

6.4 CARACTERÍSTICAS DA OFERTA

Crosignani (2006) afirma que o mercado de vestuário uruguaio é pequeno, mas possui uma concorrência bastante acirrada, com a presença de muitas empresas. De modo geral, a concorrência se dá pela diferenciação, e não pelo preço.

Conforme dados da Cámara de Industrias del Uruguay (2008), o tamanho do mercado têxtil uruguaio, incluindo produtos nacionais e importados, correspondeu a US\$ 480 milhões em 2000. Com a crise de 2002, foi estimada uma queda de cerca de 50%, seguida de uma recuperação que alcançou US\$ 350 milhões em 2004. Cerca de US\$ 50 milhões correspondem às exportações, e US\$ 350 milhões às vendas no mercado interno. No mercado

interno, aproximadamente 40% das vendas são realizadas no mercado formal, e destas, 90% correspondem a produtos importados.

A produção nacional do setor é considerável, impulsionada pela alta qualidade da matéria-prima nacional. Em consequência da crise, muitas empresas fecharam, outras terceirizam muitos serviços e estão voltadas para a exportação. Há ainda um importante número de cadeias de lojas que faz muito sucesso no mercado local.

Romero (2005) destaca que as marcas nacionais apresentam estilo similar às argentinas, sendo que estas são mais modernas e apresentam mais novidades. Ambas possuem um importante peso no mercado uruguaio, representando a maioria das marcas e estabelecimentos presentes no país. Dentre as principais marcas nacionais se destacam Lolita, Manos del Uruguay e Victoria Ortiz.

6.5 PREÇOS

Segundo Romero (2005), ao contrário de outros setores, no mercado têxtil uruguaio não há uma diferença grande entre o preço final dos produtos em função do país de origem das importações.

Crosignani (2006) afirma que os empresários uruguaios foram forçados a reduzir sua margem de lucro, porque têm como cota superior os preços dos produtos importados. Isto porque, se tentassem vender acima destes preços, ficariam fora do mercado. Conforme uma pesquisa realizada, os preços diminuiriam muito no período entre 1997 e 2005.

6.6 FORMAS DE ENTRADA

Para Romero (2005), uma das principais formas de entrada no mercado é mediante o investimento direto, onde uma filial garante o controle da distribuição e o posicionamento da marca. Outra forma é através de associação com empresas locais, o que garante maior

controle sobre a comercialização dos produtos. As franquias também são uma forma de entrada recomendada.

6.7 ACESSO AO MERCADO

De acordo com Romero (2005), não existem restrições especiais ao mercado, somente procedimentos administrativos necessários para a introdução dos produtos no Uruguai.

Com o objetivo de controlar o valor, a quantidade, a origem, e os fornecedores dos produtos têxteis, é exigida uma Licença prévia de Importação para produtos têxteis. O importador deve estar registrado na Dirección Nacional de Industrias (DNI) para solicitar esta licença.

6.8 EXPORTAÇÕES

Segundo Crosignani (2006), uma parte importante das empresas uruguaias se voltou ao mercado externo, principalmente por causa da grande informalidade existente no mercado local.

Dentre os principais produtos exportados, os de lã são os predominantes, correspondendo a aproximadamente 70% das exportações. Os produtos de algodão representam somente 10% e o restante corresponde a vestuário de fibras sintéticas. Os principais destinos destas exportações são os Estados Unidos, o México, a Argentina e o Brasil.

6.9 IMPORTAÇÕES

Romero (2005) afirma que a demanda interna apresentou uma redução importante, e se concentrou no canal de vendas informais e em produtos nacionais. A importação não está concentrada em grandes e pouco importadores, mas sim em muitas empresas importadoras.

A origem das importações não tem uma importância muito significativa para a população, pois há grande presença de multinacionais no setor têxtil, e a imagem da marca se posiciona fortemente, independente de sua nacionalidade.

Conforme Crosignani (2006), as importações totalizaram U\$S 49,5 milhões em 2005. Desde a crise econômica de 2002, quando as importações atingiram níveis muito baixos, é verificada uma sólida tendência de crescimento.

O principal fornecedor foi a China, com quase 32% das importações, seguida do Brasil, com 27% e Argentina, com 24%. No entanto, quando observadas somente as importações de vestuário de malha, o Brasil é o fornecedor principal do Uruguai. O principal fator que contribui para este sucesso é a sua vantagem tarifária, por pertencer ao bloco do MERCOSUL. A China, que não pertence ao bloco, paga a Tarifa Externa Comum (TEC), de 20%.



Gráfico 13 - Importação de vestuário por país de origem em 2005

Fonte: ICEX - Instituto Español de Comercio Exterior; Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 10 abr. 2008.

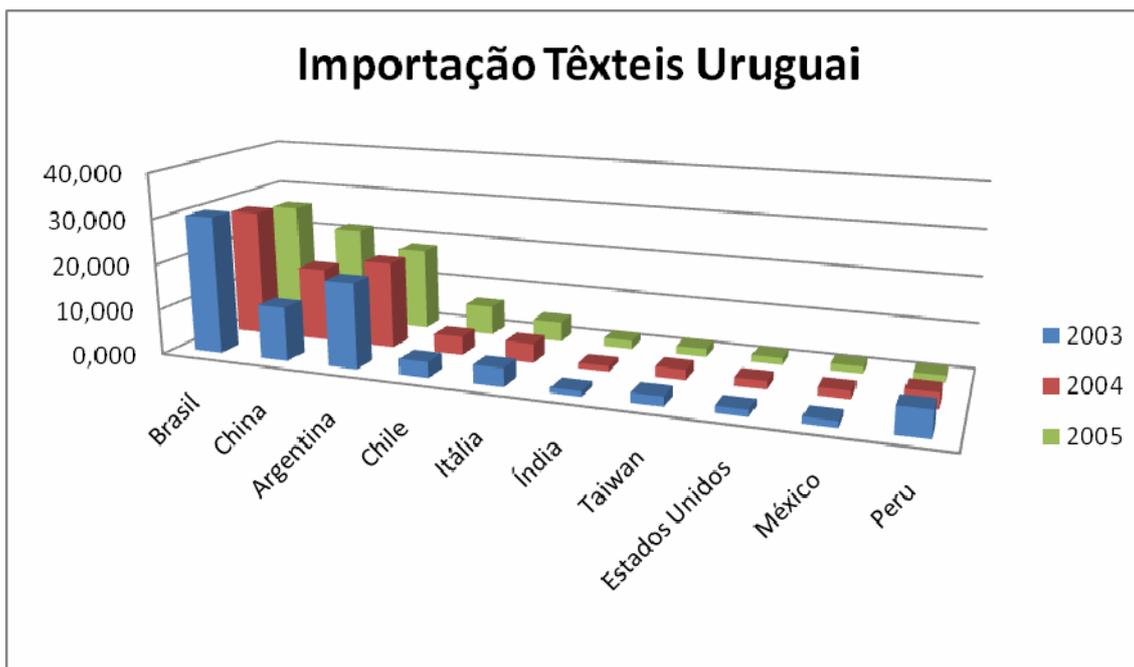


Gráfico 14 - Importação de têxteis por país de origem em entre 2003 e 2005

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://alicerweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

Uma das empresas brasileiras com posicionamento mais sólido no Uruguai é a Hering. É uma empresa muito reconhecida, percebida como de qualidade mediana, porém muito moderna.

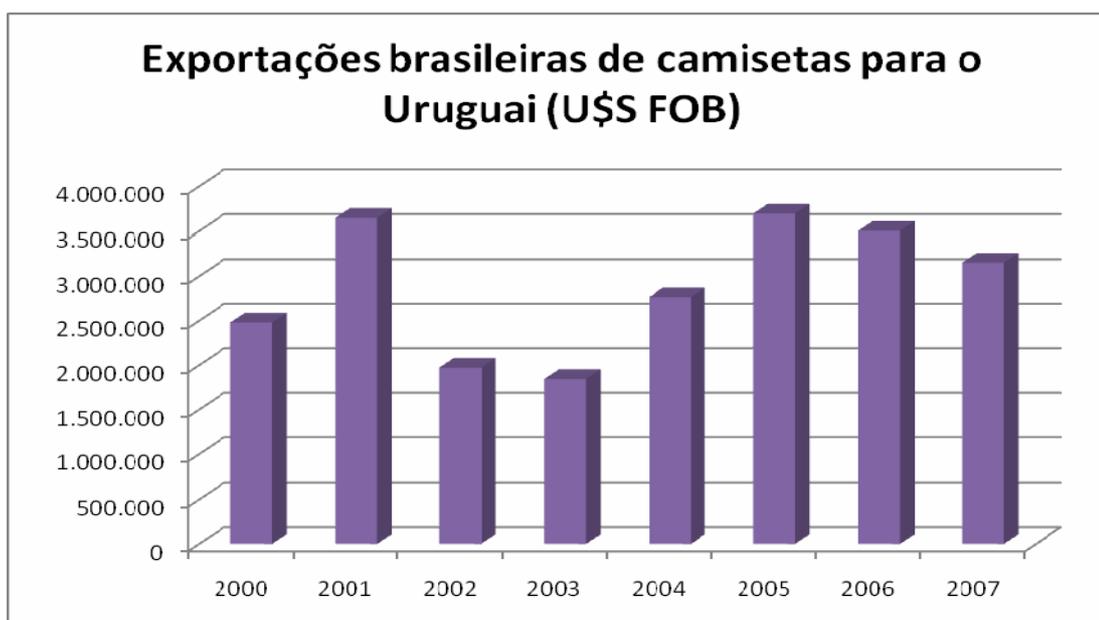


Gráfico 15 - Exportações brasileiras de camisetas para o Uruguai

Fonte: ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://alicerweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise dos diversos aspectos da economia uruguaia, conclui-se que o país possui indicadores promissores. Além de a população possuir uma renda bastante alta, a distribuição de renda no país é bastante equitativa. Todos os indicadores sociais do país superam os de seus vizinhos.

Foi observado ainda que o intercâmbio comercial entre o Brasil e o Uruguai é bastante desenvolvido, devido à proximidade geográfica e, principalmente, à sua participação no MERCOSUL, que supõe a livre circulação de mercadorias entre seus membros. Brasil é o principal parceiro econômico do Uruguai, sendo o principal país de origem das importações uruguaias, bem como o principal destino de suas exportações.

No geral, a política de importações uruguaia é caracterizada pela não discriminação e pela ausência de limitações quantitativas, pela não aplicação de cotas e restrições não tarifárias, com exceção dos mecanismos de proteção à produção nacional frente à práticas desleais de comércio. Isto facilita a entrada de produtos estrangeiros no país, principalmente de produtos provenientes do MERCOSUL.

Além disto, como foi observado, o ambiente de negócios no Uruguai é muito atrativo para investidores estrangeiros, porque o nível de corrupção é baixo, existe segurança pública, respeito pelos direitos de propriedade e confiança no sistema judiciário. Todos estes fatores distinguem o país de seus vizinhos.

A análise do seu setor de confecção têxtil demonstrou que este mercado oferece muitas oportunidades aos produtos brasileiros. Apesar do reduzido tamanho do mercado, com uma população de somente 3,3 milhões, a escassa presença de cadeias internacionais demonstra que ainda existem muitas oportunidades para empresas estrangeiras.

Grande parte do produto comercializado no mercado formal é proveniente de importações, sendo verificado também um potencial de crescimento importante, principalmente com a evolução do consumo, que está se recuperando depois da crise econômica enfrentada pelo Uruguai em 2002.

Após a grande queda da produção têxtil nacional, com a quebra de muitas empresas na crise enfrentada há seis anos, foi verificada a retomada do consumo e a crescente importância das importações. Isto demonstra um panorama promissor para possíveis exportadores, principalmente para os brasileiros. Isto porque o Brasil já é um dos principais fornecedores do

Uruguai e é beneficiado pela proximidade geográfica, pelas similaridades culturais e principalmente pela participação no Mercado Comum do Sul.

Em relação ao acesso de produtos importados ao mercado uruguaio, não existem restrições importantes, sendo que a maior barreira é a Tarifa Externa Comum (TEC) aos países que não fazem parte do MERCOSUL. Além disto, os baixos preços praticados no mercado interno podem desestimular as importações. No entanto, o Brasil é beneficiado pela tarifa de 0% praticada pelos membros do bloco, o que aumenta muito sua competitividade frente a concorrentes estrangeiros, principalmente porque os produtos do seu maior concorrente, a China, são taxados pela Tarifa Externa Comum (TEC), que para importação de produtos têxteis atinge a marca de 20% *ad valorem*.

Ainda que existam concorrentes de peso no mercado uruguaio, enquanto os produtos brasileiros são percebidos como de qualidade média ou alta, o que fortalece a imagem do país perante os consumidores, os produtos chineses, que são um concorrente importante, são percebidos como de qualidade inferior aos brasileiros.

A Argentina também está muito presente no mercado uruguaio, em relação ao seu setor têxtil, sendo um dos motivos também a sua proximidade geográfica e a participação no MERCOSUL. No entanto, a economia da Argentina possui proporções muito menores do que a economia brasileira, sendo que seu setor têxtil não pode ser considerado tão competitivo quanto o setor têxtil brasileiro, principalmente depois da crise econômica enfrentada pelos argentinos.

Pode-se concluir, a partir do que foi observado no mercado uruguaio do vestuário, que a principal estratégia de comercialização dos produtos brasileiros deve estar baseada na diferenciação do produto pela qualidade e no posicionamento da marca em um segmento médio-alto. Somado à qualidade, os produtos devem apresentar um design moderno e inovador, para se diferenciarem dos demais. Uma estratégia baseada em preços mais baixos dificilmente teria sucesso neste mercado, já que os preços praticados pelos produtores nacionais e também pelos exportadores chineses são mais baixos.

Por outro lado, o consumidor uruguaio é bastante influenciado pelo preço dos produtos, deixando a qualidade ou moda e estilo em segundo plano. Além disso, é muito racional na hora de comprar, principalmente pela redução do seu poder de compra em consequência da crise. No entanto, estes fatores não representam uma grande ameaça aos exportadores brasileiros, pois com a recuperação gradual do país após a crise, esta situação, ou seja, o poder de compra da população, também tende a se estabilizar e, posteriormente, se elevar a patamares que permitam maiores luxos no consumo, como já está sendo constatado.

A forma de entrada mais indicada no mercado uruguaio, conforme constatado anteriormente, é mediante o investimento direto, onde uma filial no país garantiria o controle sobre a distribuição e o posicionamento da marca dentre os produtos locais e outros importados. Outra forma de ingresso seria através de uma associação com empresas locais, o que também garante um certo grau de controle sobre a comercialização dos produtos. Além disto, as franquias também são citadas como uma forma de entrada recomendada.

A escolha de um destes canais de distribuição deve ser feita baseada nos objetivos da empresa para este mercado, levando em conta o investimento que a empresa está disposta a fazer no país, e o grau de risco que estaria disposta a correr para seguir com o plano de internacionalização.

Apesar das oportunidades apresentadas, a informalidade presente no mercado uruguaio dificulta a comercialização de produtos no mercado formal. A informalidade é a principal ameaça ao comércio formal e, em consequência, também é uma ameaça aos artigos importados.

Conforme observado, os produtos vendidos no mercado informal correspondem a mais da metade das vendas no Uruguai, sendo a porcentagem mais alta comparativamente aos países da região. Os preços praticados no mercado informal são mais baixos, assim como a qualidade dos produtos, que é percebida como muito baixa. A grande taxa de informalidade tem sua origem principalmente na alta burocracia existente no país, o que atrasa ou dificulta a consecução de negócios no mercado formal. Isto desestimula os investimentos no setor formal porque cria uma concorrência desleal. Esta informalidade é explicada pela alta pressão fiscal e também pelos custosos requisitos legais.

Não obstante, a conclusão final, observadas as limitações da pesquisa, já que se baseou inteiramente em dados secundários, é que as oportunidades existentes no mercado uruguaio para os produtos da empresa Contex Confecção Têxtil Ltda. superam as ameaças encontradas.

Existem ameaças, como existirão em qualquer mercado. Não obstante, as oportunidades verificadas são muito atraentes. Isto já é comprovado pela alta participação dos produtos brasileiros neste mercado, que representam cerca de um quarto dos produtos de vestuário importados. Por todos estes fatores positivos, a possibilidade de expansão e desenvolvimento desta participação no mercado de vestuário uruguaio foi confirmada.

REFERÊNCIAS

ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário. Disponível em: <www.abraves.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

ALICEWEB - Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

ANEP - Associação Nacional de Empresas de Pesquisa de Mercado. Disponível em: <www.anep.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. Disponível em: <www.abit.org.br>. Acesso em: 30 mar. 2008.

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Uruguay y el BID**. Disponível em: <www.iadb.org>. Acesso em: 10 abr. 2008.

CARRÃO, Ana Maria Romano. **A cooperação empresarial como fator de fortalecimento das empresas de pequeno porte**. Piracicaba, 2001. Disponível em: <sitemason.vanderbilt.edu/files/kwauwo/Carrao%20Ana%20Maria%20Romano.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CROSIGNANI, Alessandra. **Pesquisa do mercado uruguaio de vestuário**. Uruguai: Embaixada do Brasil em Montevideú, 2006. Disponível em: <www.braziltradenet.gov.br>. Acesso em: 13 abr. 2008.

DE LA MATA, Beatriz. **Informe sectorial: Oportunidades de inversión en el sector textil y confección en Brasil**. Brasil: Oficina Económica y Comercial de España en Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 14 abr. 2008.

DEL CASTILLO, Graciana; **El clima de negocios en la República Oriental del Uruguay**. Uruguai: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2005. Disponível em: <www.iadb.org>. Acesso em: 13 abr. 2008.

DUCASSE, Ignacio Imaz. **El mercado de la confección en Brasil**. Brasil: Oficina Económica y Comercial de España en Río de Janeiro, 2004. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 13 abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL 21 – Comércio Exterior e Marketing Internacional. Disponível em: <www.global21.com.br>. Acesso em 18 abr. 2008.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <<http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2008.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: Reestruturação e Perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1202.pdf>> . Acesso em 14 abr. 2008.

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. Disponível em: <www.ibope.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2008.

ICEX - Instituto Español de Comercio Exterior; OFICINA ECONÓMICA y Comercial de la Embajada de España en Montevideo **Ficha país: Uruguay**. Montevideo, 2007. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 10 abr. 2008.

_____, **Informe Económico y Comercial: Uruguay**. Montevideo, 2007. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 10 abr. 2008.

_____, **Relaciones Comerciales: Uruguay**. Montevideo, 2007. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 10 abr. 2008.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: <www.iemi.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2008.

INE - Instituto Nacional de Estadísticas de Uruguay. Disponível em: <www.ine.gub.uy>. Acesso em 10 abr 2008.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C.. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: M. Books, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 2. ed. São Paulo: Lex Editora S.a, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Angela Maria Medeiros M. **Cadeia têxtil: Estruturas e Estratégias no Comércio Exterior**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1506.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2008.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTER, Michael E.. **Competição = On competition** : estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROMERO, Rocío Sancho. **Confección Textil Feminina en Uruguay**. ICEX - Instituto Español de Comercio Exterior; Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Montevideo. Montevideo, 2005. Disponível em: <www.icex.es>. Acesso em: 24 mar. 2008.

SINTEX - Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau. Disponível em: <www.sintex.org.br>. Acesso em: 16 abr. 2008.

SOARES, Claudio César. **Introdução ao comércio exterior:** fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

UNIVERSIDAD de la República de Uruguay. Disponível em: <www.universidad.edu.uy>. Acesso em: 10 abr. 2008.

URUGUAY XXI – Promoción de Inversiones y Exportaciones. **Infraestructura.** Disponível em: <<http://www.uruguayxxi.gub.uy>>. Acesso em: 10 abr. 2008.