

A indústria do vestuário no contexto dos negócios internacionais
The clothing industry in the context of international business
La industria de confección en el contexto internacional de negocios.

Recebido: 13/04/2020 | Revisado: 08/05/2020 | Aceito: 10/06/2020 | Publicado: 15/07/2020

Lilian Carla dos Santos Martins

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2963-3974>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

E-mail: lilian_martins3@hotmail.com

Patrícia Aparecida Brugger de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0342-8232>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

E-mai: patriciabruoliveira@gmail.com

Tatiane Aparecida Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6551-2953>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

E-mail: tatigomes2501@gmail.com

Nayara Catharina de Carvalho Barbosa Pascoal

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1371-9298>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

E-mail: nayara.catharina93@gmail.com

Ítalo Brener de Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8466-5215>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

E-mail: italobrener@cefetmg.br

Resumo

Este ensaio propõe explorar o setor têxtil e de confecção, aqui agrupados em toda a sua cadeia produtiva como “setor do vestuário”, e sua cadeia global produtiva. Caracterizada por uma fragmentação, o processo produtivo em circuito permite que etapas de produção façam parte de uma das outras como input e output de oferta e

demanda. Este setor é relevante no Brasil, considerado um dos maiores produtores de vestuário ocupando a sexta posição no cenário internacional. Intensiva em mão de obra e caracterizada pelos mais baixos investimentos necessários à geração de um emprego dentre os diversos setores industriais. Conseqüentemente um setor caracterizado por uma frágil barreira a entrada de novos players. Para Mendes Júnior (2018) são produtos altamente voláteis e com grande elasticidade no preço e conseqüentemente os grandes compradores e os varejistas dominantes dão as cartas na produção de roupas em um mercado que tem na ponta uma fragilidade grande. Neste ensaio crítico são apontadas as condições de trabalho e as seguintes hipóteses para formação de pesquisas aprofundadas no futuro: (H1) O processo de internacionalização da indústria da moda em países emergentes é focado nos fatores de produção; (H2) O contexto da indústria da moda é mais amplo, diverso e segmentado do que imaginamos, envolvendo vários setores dentro da cadeia produtiva e (H3) A indústria da moda está sofrendo alterações na forma de como os produtos estão sendo produzidos.

Palavras-chave: Globalização; Indústria do Vestuário; Mercados Emergentes; Investimento Direto Estrangeiro; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

This essay proposes to explore the textile and clothing sector, grouped here in its entire production chain as “clothing sector”, and its global production chain. Characterized by fragmentation, the circuit production process allows production steps to be part of one another as input and output of supply and demand. This sector is relevant in Brazil, considered to be one of the largest clothing producers, occupying the sixth position in the international scenario. Intensive in labor and characterized by the lowest investments necessary to generate employment among the various industrial sectors. Consequently, a sector characterized by a fragile barrier to the entry of new players. For Mendes Júnior (2018) they are highly volatile products with great price elasticity and, consequently, large buyers and dominant retailers are playing cards in the production of clothes in a market that has great fragility at the end. In this critical essay, working conditions and the following hypotheses for the formation of in-depth research in the future are pointed out: (H1) The internationalization process of the fashion industry in emerging countries is focused on factors of production; (H2) The context of the fashion

industry is broader, more diverse and segmented than we imagine, involving various sectors within the production chain and (H3) The fashion industry is undergoing changes in the way products are being produced.

Keywords: Globalization; Clothing Industry; Emerging Markets; Foreign Direct Investment; Sustainable Development Goals.

Resumen

Este ensayo propone explorar el sector textil y de la confección, aquí agrupado en toda su cadena de producción como el "sector de la confección", y su cadena de producción global. Caracterizado por la fragmentación, el proceso de producción del circuito permite que los pasos de producción sean parte uno del otro como entrada y salida de la oferta y la demanda. Este sector es relevante en Brasil, considerado uno de los mayores productores de ropa, ocupando la sexta posición en el escenario internacional. Intensivo en mano de obra y caracterizado por las inversiones más bajas necesarias para generar empleo entre los diversos sectores industriales. En consecuencia, un sector caracterizado por una barrera frágil para la entrada de nuevos jugadores. Para Mendes Júnior (2018) son productos altamente volátiles con gran elasticidad de precio y, en consecuencia, los grandes compradores y los minoristas dominantes juegan un papel en la producción de ropa en un mercado que al final tiene una gran fragilidad. En este ensayo crítico, se señalan las condiciones de trabajo y las siguientes hipótesis para la formación de una investigación en profundidad en el futuro: (H1) El proceso de internacionalización de la industria de la moda en los países emergentes se centra en los factores de producción; (H2) El contexto de la industria de la moda es más amplio, más diverso y segmentado de lo que imaginamos, involucrando varios sectores dentro de la cadena de producción y (H3) La industria de la moda está experimentando cambios en la forma en que se producen los productos..

Palabras clave: Globalización; Industria de la confección; Mercados emergentes; Inversión extranjera directa; Objetivos de desarrollo sostenible.

Introdução

A indústria do vestuário é caracterizada por sua fragmentação e da necessidade de investimentos em automação e qualificação de mão de obra. A questão da mão de obra é um dos fatores produtivos mais relevantes no cenário desta indústria, e não é diferente no Brasil. Hoje países como China, Índia, Estados Unidos e Paquistão são

considerados países com maior participação internacional no comércio uma vez que já utilizam na produção têxtil e em suas confecções, um padrão de automação que garante uma produção de maior e melhor qualidade.

Apesar disso os acordos comerciais brasileiros como, por exemplo: com o México, União Europeia e Associação Europeia de Livre Comércio (Efta, que reúne Reino Unido, Portugal, Dinamarca, Noruega, Suíça, Áustria e Suécia) e negociando acordos específicos com Japão, Canadá e Líbano. Na América do Sul, o país acertou acordo de alíquota zero no comércio com a Colômbia.

Faz-se necessário, portanto de um lado melhor produção e de outro ampliar os acordos internacionais deste setor. Considerado um setor já maduro, de já existir a anos, a evolução tecnológica dessa indústria foi muito pequena, nula e o emprego em seu processo produtivo de processos e atividades manuais é ainda muito presente. “A maioria dos desenvolvimentos tecnológicos recentes no setor, como aqueles baseados em tecnologia microeletrônica, ocorreram nas operações não relacionadas à atividade de costurar: classificar, dispor e cortar material no estágio de pré-montagem, e gerenciamento de depósito e distribuição no estágio pós-montagem” (DICKEN, 2010, p. 283).

O Acordo Multifibras (AMF) foi um grande influenciador do comércio mundial no mercado têxtil e de vestuário e com o tempo foi se tornando cada vez mais restritivo aos países em desenvolvimento. De acordo com Dicken, o objetivo principal era fazer com que esse mercado crescesse de forma responsável por regular as transações internacionais, no mercado de indústria têxtil e de vestuário, por mais de 40 anos. E mesmo com o fim do acordo, países como Estados Unidos e a União Europeia estabeleceram regras para negociar com a China, pois era uma das maiores beneficiadas com a extinção do acordo.

Este ensaio teórico tem como objetivo explorar o setor têxtil e de confecção, aqui agrupados em toda a sua cadeia produtiva como “setor do vestuário”, e sua cadeia global produtiva. Possibilitando compreender o comportamento estratégico do setor perante o mercado internacional e principalmente frente a países emergentes. Dois pilares definem o encaminhamento teórico deste ensaio (1) o padrão de consumo internacional e (2) questões que envolvem a mão de obra do setor. Com estas

preocupações constantes este ensaio também buscou apontar as soluções apresentadas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) criados em 2012.

Dessa forma ao final deste ensaio serão apresentadas 4 hipóteses de pesquisas para contribuir no entendimento deste setor que auxiliem pesquisas futuras que busquem mapear o setor vestuário e sua atuação, participação e desenvolvimento do mercado internacional.

A globalização, o contexto econômico e as empresas globais

A Globalização é um fenômeno amplo de interconectividade entre os países que envolve a circulação de pessoas, de capital, de empresas e de cultura (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Para Vasconcellos (2007) a Globalização pode ser definida como o aumento do fluxo de informações, materiais, serviços, pessoas e informações entre países.

Existem outros conceitos relacionados ao processo de Globalização, mas esses ocorrem em menor escala e abrangem áreas e/ou setores específicos. Dentre eles estão a Integração Econômica, a Internacionalização das Empresas e o Consumo Global. A Integração Econômica é compreendida como uma série de ações, econômicas e comerciais, que objetivam o estreitamento das relações entre dois países ou de um grupo de países. A Internacionalização das Empresas consiste nas ações/medidas que promovem a ampliação das atividades comerciais das empresas num contexto internacional. O Consumo Global é o termo utilizado para denominar o mercado consumidor. Vale ressaltar que a nível mundial há grandes desigualdades de consumo, ou seja, nem todas as pessoas participam da mesma maneira do consumo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No contexto atual o mundo pode ser compreendido como multipolarizado. Nesse sentido haveria a configuração de diferentes pólos, ou seja, de centros de poder fundamentados em sua força econômica e em outras áreas de influência. Assim a chamada Tríade Global se destaca como uma área com alto poder de compra e responsável por fomentar os fluxos financeiros no mundo e devido à força econômica das nações localizadas nestas áreas. Para Dicken (2010) as três macrorregiões formadoras da Tríade Global são foco da maioria do investimento direto externo mundial e de expressiva parcela do PIB mundial.

Há assim a configuração de um espaço marcado pela complexidade das relações e pela intensificação dos fluxos de pessoas, mercadorias, capital e outros. Assim não se pode atribuir a forma atual do mundo, e principalmente das transações comerciais, a um único processo, pois esses seriam o resultado de diferentes acontecimentos ao longo do tempo. Há assim a construção de espaços desiguais, os quais se conectam por meio de redes de produção. Vale lembrar que nesse contexto desigual os diferentes espaços acabam tendo acesso a serviços e produtos mais próximos de sua realidade, ou seja, áreas com relevância econômica acabam acessando produtos e serviços que outras áreas de menor destaque econômico não acessam (DICKEN, 2010).

Os termos Negócios internacionais e Globalização de mercados podem ser confundidos, mas esses possuem diferenças importantes. Os Negócios internacionais dizem respeito ao desempenho de atividades de comércio e de investimento por empresas entre diferentes países, ou seja, atividades que extrapolam as fronteiras físicas entre os países. A Globalização de mercados se refere à integração econômica e à crescente interdependência de países, que ocorrem em escala mundial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Neste contexto surgem outros conceitos que se conectam, dentre eles estão exportação e investimento direto estrangeiro. Assim como os termos anteriores, esses também possuem características próprias. Exportação é definida como a venda de bens e serviços para clientes localizados no exterior, por meio de uma base no país de origem ou em um terceiro. Já o investimento direto estrangeiro (IDE) se refere a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior por meio da aquisição de ativos produtivos, como capital, tecnologia, força de trabalho, terrenos, instalações industriais e equipamentos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Quando as empresas decidem se internacionalizar elas acabam tendo que lidar com um contexto bem diferente daquele que ela está habituada, pois já possui conhecimento do seu posicionamento no mercado, das questões tributárias, de seus fornecedores e colaboradores. Neste sentido quando ela avança rumo ao mercado internacional ela se encontra com determinadas incertezas e riscos. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) os principais riscos enfrentados pelas empresas quando conduzem negócios internacionais são: risco intercultural; risco-país; risco cambial e risco comercial. Embora as empresas enfrentem diferentes riscos não há uma limitação

de tipo de empresa ou de seu porte para participar dos negócios internacionais. Assim os principais participantes dos negócios internacionais seriam empresas multinacionais de grande porte, pequenas e médias empresas; incluindo as *born global* e as organizações não governamentais (ONGs) (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Neste contexto o que basicamente diferencia uma multinacional das pequenas e médias empresas são a quantidade de recursos que esta acessa por meio de uma rede de subsidiárias e afiliadas localizadas em diversos países (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Como mencionado anteriormente adotar uma estratégia de internacionalização dos negócios pode trazer risco para as empresas. Neste sentido as principais motivações que fazem as empresas enfrentarem os riscos são:

aumentar a perspectiva de vendas e lucros, prestar melhor atendimento a clientes, ter acesso a fatores de produção de menor custo ou melhor valor, otimizar as fontes de suprimento, desenvolver economias de escala, enfrentar a concorrência de forma mais eficaz, manter relacionamentos vantajosos com parceiros estrangeiros e obter novas ideias para a criação ou a melhoria de bens e serviços (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 20).

Diante do que foi exposto é percebida a importância de se estudar os negócios internacionais, pois proporciona um melhor entendimento das relações ocorridas entre diferentes países e empresas num contexto dinâmico e composto por inúmeras variáveis, as quais nem sempre podem ser controladas ou previstas. Tal conhecimento favorece o desenvolvimento profissional daqueles que buscam compreender essas relações, aumentando assim suas chances de prosperar no mercado de trabalho (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Outro aspecto que diz respeito ao contexto dos negócios internacionais são as estratégias. Ou seja, em negócios internacionais as estratégias têm o objetivo de fazer uma análise mercadológica para elaborar os planos estratégicos da empresa e assim adquirir vantagem competitiva, com intuito de se diferenciar dos concorrentes, destacando os pontos fortes e buscando melhorar os pontos fracos a fim de aproveitar as oportunidades de mercado e conseguir atingir o público-alvo.

Neste contexto a integração-responsividade surgiu das discussões das pressões que as empresas tiveram que encarar, a fim de atingir o objetivo de integração global e

responsividade local. Foi desenvolvida uma estrutura de integração responsividade (IR), com finalidade de auxiliar os gestores a terem uma melhor percepção das compensações presentes entre “integração global e responsividade local” (Figura 01) (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

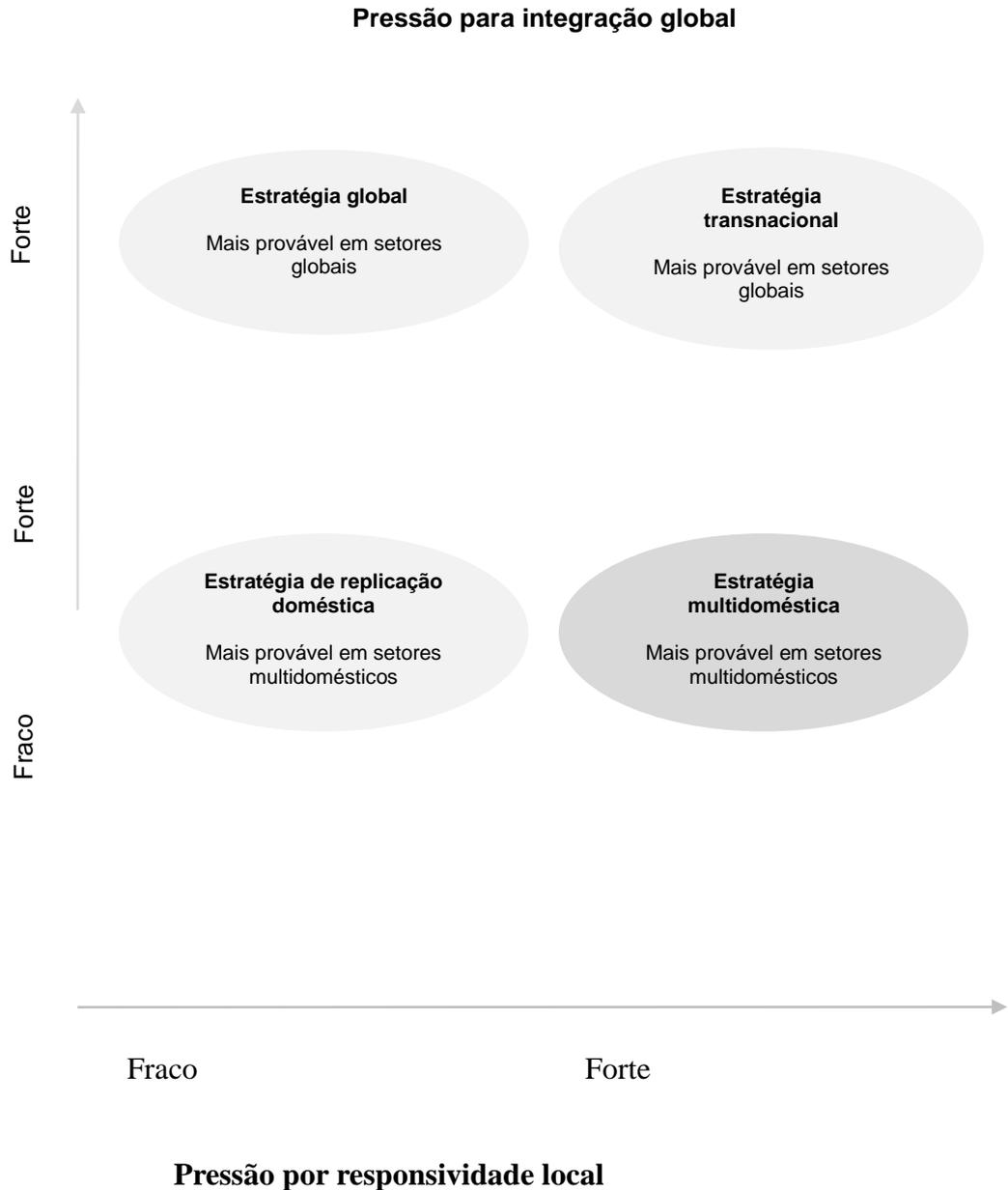


FIGURA 01 - Quatro estratégias distintas resultantes da estrutura de integração-responsividade

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 236)

Assim as empresas com responsividade local realizam adaptações conforme a necessidade dos clientes, do mercado que está instalada e do canal logístico de distribuição. Já a integração global “busca a eficiência econômica em escala mundial, promovendo aprendizagem e a fertilização cruzada no âmbito da rede global e minimizando a redundância” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 234).

Existem diversos fatores que levam a empresa a se tornar responsiva nos locais em que estão instalados seus negócios. São eles: recursos naturais únicos disponíveis à empresa; diversidade de necessidades dos consumidores locais; diferenças nos canais de distribuição; concorrência local; diferenças culturais e requisitos e regulamentações do governo anfitrião (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Um conjunto de fatores leva a empresa à organizar suas atividades entre países, com o intuito de se integrar globalmente. Para os autores esse conjunto é composto por: economia de escala; capitalização da convergência das tendências de consumo e das necessidades universais; atendimento uniforme para clientes globais; *global sourcing* de matéria-prima, componentes, energia e mão de obra; concorrência global e disponibilidade de mídia que alcancem consumidores em múltiplos mercados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Assim quando a empresa coloca em prática tais fatores ela busca o desenvolvimento de atividades e operações mais eficientes.

As empresas que se internacionalizam tendem a buscar estratégias para obter uma colocação eficiente no mercado internacional, podendo ser a estratégia em setores multidomésticos e globais. A estratégia multidoméstica é mais frequente no ramo de empresas nos setores alimentícios e bebidas, como o McDonald’s, pois são empresas que conseguem se adaptar facilmente com relação as necessidades do cliente local e com alguma diferenciação. As estratégias globais são aplicadas em empresas que têm produtos e serviços mais padronizados como, aeroespacial, automobilístico, computadores entre outros. São setores que têm o sistema produtivo visando economia de escala, com produtos com pouca ou nenhuma adaptação (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) estratégias transnacionais, buscam eficiência nos processos com respostas rápidas para a resolução de problemas,

pois estão lidando com diferentes mercados. Esta estratégia busca em uma abordagem flexível: “padronizar onde for possível; adaptar onde for apropriado” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 237). Com isso, é possível ter um menor custo, através da economia de escala na produção e com o aprendizado obtido devido o contato com diferentes culturas.

Uma estrutura centralizada é quando as decisões e o controle são definidos por um nível hierárquico mais alto na matriz da empresa. No caso da descentralização os níveis mais baixos têm autonomia para tomar decisões, onde as subsidiárias não precisam consultar a matriz. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) não existe uma estrutura certa ou errada, tudo dependerá da cultura organizacional da empresa, uma vez que algumas decisões precisam ser tomadas de forma descentralizada, pois o gestor daquele determinado nível terá mais conhecimento do processo e das necessidades do que o diretor geral da empresa. No Quadro 01 é possível identificar as contribuições que a matriz e a subsidiária podem proporcionar.

Uma subsidiária é o principal contribuinte das seguintes atividades	Uma matriz é o principal contribuinte das seguintes atividades	Responsabilidades compartilhadas entre matriz e subsidiárias
<ul style="list-style-type: none"> - Vendas - Marketing - Pesquisa de mercado local - Gestão de recursos humanos - Cumprimento das leis regulamentação locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de capital - Preços de transferência - Lucratividade global 	<p>Com liderança da subsidiária:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia geográfica - Desenvolvimento de produtos e serviços locais - Suporte técnico e atendimento ao cliente - Compras locais <p>Com liderança da matriz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia corporativa geral

		<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de produto global - Atividade básica de P&D - <i>Global sourcing</i> de produtos - Desenvolvimento de gestores globais
--	--	---

QUADRO 01 - Contribuições de subsidiárias e matrizes

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 239)

As empresas possuem quatro arranjos organizacionais alternativos que são: departamento/divisão internacional de exportação; estrutura descentralizada; estrutura centralizada e estrutura matricial global. Esses arranjos serão utilizados nas operações internacionais e os gestores têm responsabilidade de escolher qual dos arranjos vai se adequar melhor ao plano organizacional da empresa. Dos quatro arranjos o mais associado à estratégia global é a estrutura de descentralização, que também utiliza a nomenclatura de divisão por região geográfica. A empresa utiliza um plano para realizar o controle de decisões que devem ser tomadas pelos gestores de forma descentralizada, pois cada sede regional fica responsável por delegar as atividades internacionais.

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a liderança visionária tem como foco criar e articular estratégias visando o futuro da organização. Essas têm como objetivo elaborar estratégias eficazes e flexíveis nas empresas que atuam no mercado internacional. Os líderes visionários necessitam de no mínimo quatro das dez características que são: mentalidade global e valores cosmopolitas; disposição para comprometer recursos; visão estratégica global; disposição em investir em ativos humanos; cultura organizacional; processos organizacionais; processos organizacionais compartilhados para a coordenação global; equipes globais; sistemas de informações globais e reservas globais de talento.

Minervini (2008, p. 73) define cultura como “um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade”, se a cultura está atrelada a organização tem a cultura organizacional. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 244) conceituam cultura organizacional

como um “padrão compartilhado de valores, normas de conduta, sistemas, políticas e procedimentos que os funcionários aprendem e adotam. (...) A cultura organizacional é a ‘personalidade’ da empresa”.

As empresas para se tornarem globais precisam estarem alinhadas com a cultura do país em que desejam atuarem, objetivando assim a minimização de problemas. Segundo os autores as empresas globais adotam uma linguagem corporativa única e estimulam a interdependência entre a matriz e as subsidiárias. Para que as empresas tenham sua inserção no mercado global, as mesmas necessitam “aderir a padrões éticos globalmente aceitos e à cidadania responsável” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 252).

Os processos organizacionais de uma empresa estão relacionados ao seu funcionamento e a rotina, conduta e estruturas administrativas. Em “uma empresa internacional, os processos tradicionais incluem mecanismos de coleta de informações estratégicas de mercado, avaliação e remuneração de funcionários e previsão orçamentária de operações internacionais” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 245). Alguns processos organizacionais são compartilhados para servirem de forma global, as empresas desenvolvem e implementam processos que são comuns para todas as unidades, com isso os gestores tendem a ter uma coordenação e integração global.

Também são formadas equipes globais com o intuito de resolver problemas e desenvolver ações de melhorias práticas dentro da empresa. As equipes globais são formadas por pessoas que estão distribuídas internacionalmente com o objetivo de realizar melhorias e ajudar nas decisões de escopo internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Além disso as empresas utilizam sistemas globais para que os processos funcionem de forma igual em todas as partes da organização. Os sistemas de informação global tornam possível a troca eletrônica de dados, além de viabilizar que “partes distantes da rede global compartilhem e aprendam entre si” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 247).

Já as reservas globais de talento focam no desenvolvimento de recursos humanos qualificados objetivando que a organização, de forma global, alcance o sucesso internacional. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que as empresas globais

promovem o desenvolvimento dos funcionários tanto em áreas técnicas e comerciais como em aspectos culturais e linguísticos, além de possibilitarem diferentes experiências internacionais.

Influência da cultura e oportunidades nos mercados globais

Duas teorias clássicas do comércio internacional são consideradas relevantes na atualidade. São elas: Teoria das proporções dos fatores e Teoria do ciclo de produto internacional. A Teoria das proporções dos fatores diz, em linhas gerais, que inúmeros fatores determinam as exportações e importações de um determinado país. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) mencionam que Eli Heckscher e Bertil Ohlin na década de 1920 propuseram duas premissas para essa teoria:

primeiro, os produtos diferem quanto aos tipos e as quantidades de fatores (isto é, força de trabalho, recursos naturais e capital) que são necessários para sua produção; e segundo, os países diferem quanto ao tipo e à quantidade de fatores de produção que possuem. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 73).

Assim cada país deve “exportar os bens que usam de modo intensivo os fatores relativamente abundantes de produção e importar os bens que usam de modo intensivo os fatores relativamente escassos de produção” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 73).

Para a Teoria do ciclo de produto internacional cada produto passa por três etapas de evolução: “introdução, crescimento e maturidade” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 73). Sendo que essas ocorrem de modo irregular no contexto mundial, assim quando uma empresa decide atuar no mercado estrangeiro ela decide atuar num mercado onde o seu produto esteja numa fase inicial do ciclo de vida dele. Atingida a sua maturidade escolhe-se outro país onde este produto ainda não tenha sido explorado, proporcionando assim a criação de um novo ciclo em outra localidade. Para Costa *et al* (2007) esse processo gradual ocorreria da seguinte maneira:

a princípio a empresa realiza operações fora do seu entorno com um produto geralmente inovador e que lhe proporcione vantagem competitiva por meio da exportação. No segundo estágio, a organização passa pela fase de crescimento do produto. As exportações são consolidadas até ser realizado o investimento direto no país estrangeiro. No terceiro estágio, ocorre a saturação da produção.

Assim, é desenvolvida a padronização do processo produtivo, o qual será transferido para países de custo menor. No quarto e último estágio, o declínio ocorre quando a demanda do país do estágio inicial é inferior a oferta produzida. (COSTA *et al*, 2007, p. 962).

Diferentes ambientes culturais influenciam o contexto onde os negócios internacionais se inserem. Por isso compreender o conceito de cultura é considerado importante. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a cultura se refere às “orientações aprendidas, compartilhadas e duradouras de uma sociedade, que são expressas em valores, ideias, atitudes, comportamentos e outros símbolos e artefatos significativos” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 116). Situações ou acontecimentos decorrentes de um mal-entendido cultural podem ocorrer devido às inúmeras diferenças existentes entre os indivíduos envolvidos nas transações internacionais. Essas situações são denominadas de risco intercultural e colocam algum valor humano em jogo. Na tentativa de evitar tal problema Minervini (2008) alerta para a necessidade de se conhecer as diferenças culturais entre países parceiros comerciais. O autor destaca os principais aspectos culturais de alguns países e relata situações embaraçosas que poderiam ser evitadas caso um estudo prévio da cultura fosse realizado. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) não há cultura certa nem cultura errada, ela está atrelada ao comportamento coletivo e também se trata de um resultado dos valores e atitudes compartilhados na sociedade do indivíduo, assim aspectos objetivos e subjetivos seriam abrangidos.

Neste contexto é preciso compreender a distinção entre socialização e aculturação. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a socialização é um processo de aprendizagem de diferentes regras e padrões comportamentais de uma sociedade, de modo breve seria a aprendizagem cultural. Para os autores a aculturação seria um processo de ajuste e adaptação a uma cultura diferente daquela de origem do indivíduo. Ou seja, o primeiro termo diz respeito a um processo sutil, inconsciente e involuntário. O Segundo um processo de adaptação, consciente e voluntário (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Assim a cultura é importante nos negócios internacionais porque ela acabam provocando interferências em diferentes dimensões o que acaba demandando dos gestores o desenvolvimento de habilidades para lidar com outras culturas. Em algumas

áreas a cultura terá uma maior importância. Dentre elas estão: desenvolvimento de produtos e serviços; interação com parceiros comerciais estrangeiros, seleção de distribuidores no exterior, transações comerciais, relações com clientes, participação em feiras e elaboração de materiais promocionais. Neste sentido as diferenças interculturais podem se tornar um tema preocupante para os gestores quando elas interferem no ambiente de trabalho devido às diferentes visões existentes entre os seguintes assuntos: atuação em equipe, emprego, sistemas de remuneração baseada em desempenho, estruturas organizacionais, relações sindicato-administração e atitudes relacionadas à ambiguidade.

Surgem assim comportamentos diferentes entre os gestores, alguns são orientados aos negócios e outros orientados aos relacionamentos. Gestores orientados aos negócios se concentram nas tarefas que serão executadas e desejam realizá-las o mais breve possível. Em contrapartida os gestores orientados aos relacionamentos enfatizam as associações com as pessoas e buscam desenvolver uma relação de confiança e afinidade. Neste sentido as percepções temporais também ocorrem de modo diferente, existem aqueles orientados ao futuro e outros ao passado. Os orientados ao futuro estabelecem prazos e adotam cronogramas rígidos de reuniões e atividades. Em contrapartida aqueles orientados ao passado acreditam que o planos devem ser avaliados em relação a tradições, costumes e sabedoria já estabelecidos, ou seja, fundamentado numa experiência passada (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Metáforas culturais e estereótipos são conceitos relevantes em negócios internacionais. As metáforas dizem respeito à um tradição ou intuição distintiva que serve como um “guia ou mapa para decifrar atitudes, valores e comportamentos” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 116). Os estereótipos são “generalizações sobre um grupo de pessoas que podem se basear em fatos” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 116).

As culturas de alto e baixo contexto de Hall estão relacionadas a linha de gestão. Quando o gestor está focado nas relações, em estabelecer vínculos pessoais, onde os acordos enfatizam a confiança, as negociações são lentas e seguem um ritual, são denominadas de alto contexto. Se as relações são voltadas para fazer negócios em primeiro lugar, onde a experiência e o desempenho é que são valorizados, e os acordos

baseiam-se em contratos específicos e seguem preceitos legais, essas estão relacionadas a uma cultura de baixo contexto (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Os países podem seguir duas principais percepções temporais, são elas: monocrômica e policrômica. Na primeira existe alguma rigidez maior relacionada ao tempo, ou seja existe uma exigência maior com os prazos, cronogramas, pontualidade, o tempo é visto como um recurso de extrema importância. A segunda percepção é utilizada num contexto em que os indivíduos conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo, a pontualidade é pouco relevante e as entregas são mais flexíveis (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Metáforas culturais estão relacionadas a tradição ou instituição, característica fortemente associada a uma sociedade em particular, como por exemplo o futebol americano dos EUA ou as touradas espanholas. Já a interpretação cultural por estereótipos são ideias generalizadas sobre um grupo que podem ou não se basear em fatos, geralmente são desconsideradas as diferenças (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Neste sentido há três diretrizes gerenciais para o sucesso intercultural. São elas: adquirir conhecimento sobre fatos e interpretações referentes à outra cultura e tentar falar sua língua; evitar o viés cultural e desenvolver habilidades interculturais.

Assim as empresas acabam atuando num contexto permeado por muitas variáveis e um elemento de extrema importância é o mercado onde elas irão atuar. O mercado global é considerado por Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010) como o encontro de fatores e circunstâncias que favorecem a exportação, investimentos, insumos ou acordo com os mercados estrangeiros. A inserção das empresas em mercados estrangeiros se dá pela busca de vantagem competitiva, seja para elevar as vendas e os lucros, ter um atendimento de qualidade, adquirir novas ideias para melhorar os bens e serviços, além de enfrentar a concorrência de forma mais eficaz (Quadro 02).

Vender seus produtos e serviços
Instalar fábricas e outras unidades de produção

Comprar matéria prima, componentes e serviços com custo inferior e qualidade superior

Participação colaborativa com parceiros estrangeiros
--

QUADRO 02 - Oportunidades que as empresas buscam no exterior

Fonte: Adaptado de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 257)

As oportunidades de mercado global são avaliadas pelos gestores com base em seis tarefas, sendo elas: analisar o preparo organizacional para a internacionalização; avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa para mercados externos, classificar países para identificar mercados alvos, avaliar o potencial de mercado setorial; selecionar parceiros de negócios qualificados e estimar o potencial de vendas da empresa (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

A primeira tarefa é analisar o preparo organizacional para a internacionalização que tem como objetivo fazer uma análise a fim de proporcionar e fomentar as atividades no mercado internacional. Já a avaliação da adequação dos produtos e serviços tem como foco “conduzir uma avaliação sistemática da adequação dos produtos e serviços de uma empresa para os clientes internacionais, avaliar o grau de afinidade entre o produto ou serviço e as necessidades dos consumidores” de acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 258).

Para os autores classificar países para identificar mercados alvos com potencial para as vendas dos seus produtos tem como objetivo fazer uma seleção dos países que tem um mercado alvo potencial e realizar ações que favoreçam um conhecimento aprofundado desse. Já a avaliação do potencial de mercado setorial tem como foco conhecer o setor e as barreiras de entrada no país. Outro ponto importante é a escolha dos parceiros de negócios qualificados, ela visa analisar o parceiro ideal com base nas qualificações e experiências, para planejar a forma correta de entrada no exterior. A tarefa de estimar o potencial de vendas da empresa tem como função saber “a participação de vendas setoriais mais provável que a empresa pode atingir, por um período de tempo, para cada mercado visado” conforme Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 259).

A empresa passa por uma avaliação e um planejamento para internacionalização, de forma que possam atender os requisitos internacionais. Os gestores de acordo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) analisam a organização para determinar qual o nível de motivação, os recursos e habilidades necessárias para alcançar o sucesso internacional; sendo feita em conjunto com uma avaliação externa do ambiente do negócio, considerando as oportunidades e ameaças que estão presentes no processo. Buscar-se conhecer as preferências dos clientes, assim como os produtos dos concorrentes, além do risco que a empresa tem ao se internacionalizar. Ainda conforme os autores, o objetivo do gestor é avaliar o nível de preparo da empresa para a internacionalização, considerando os recursos existentes e até em que momento eles serão suficientes para que as operações internacionais sejam bem sucedidas.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 263) afirmam que os gestores das empresas devem avaliar constantemente “as tendências de longo prazo nos mercados de seus produtos, bem como os aspectos em transformações da tecnologia e da globalização” para que possam alcançar o sucesso em nível internacional, pois caso a empresa não tenha esse preparo, poderá obter resultados indesejados.

Metodologia

Ao analisar os mercados estrangeiros, se faz necessário conhecer bem o produto que será colocado à venda no exterior, os produtos que apresentam maior perspectiva de venda apresentam características específicas. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 260) elencaram esses fatores da seguinte forma: vendem bem no mercado doméstico, atendem a necessidades universais, suprem uma necessidade não atendida em mercados estrangeiros, atender uma necessidade nova ou emergente no exterior.

Assim os mercados potenciais podem ser classificados com base em dois métodos básicos, são eles: eliminação gradual e indexação para a classificação. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 264) o primeiro tem como objetivo “identificar cinco ou seis mercados de alto potencial que sejam promissores para a empresa”, com isso se busca eliminar os mercados que não são atrativos para o negócio, analisando somente aqueles que apresentam potencialidades para internacionalização até escolher o mercado mais atrativo. O segundo consiste em “*indexar e classificar*, pelo qual o pesquisador atribui uma pontuação aos países por sua atratividade geral de mercado”, ou seja, um conjunto de indicadores de potencial de mercado é elencado para

cada país (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 265). O método de indexação e classificação utiliza uma metodologia de *Indicadores de Potencial de Mercado Emergentes* (EMP), elaborada por Tamer Cavusgil. Para aplicação da metodologia é necessário utilizar uma série de variáveis, elas foram organizadas na Tabela 01.

Variável	Definição	Peso (em 100)	Exemplo de indicadores
Tamanho do mercado	Proporção da população do país concentrada em zonas urbanas	20	- População urbana
Taxa de crescimento de mercado	Ritmo de industrialização e desenvolvimento econômico	12	- Taxa de crescimento anual de uso de energia para fins comerciais - Taxa de crescimento real do PIB
Intensidade de mercado	Poder aquisitivo dos residentes	14	- Produto Nacional bruto per capita, baseada no poder de paridade de compra - Consumo privado como percentual do PIB
Capacidade de consumo de mercado	Tamanho e taxa de crescimento da classe média do país	10	- Participação percentual de renda e consumo da classe média
Infraestrutura comercial	Facilidade de acesso aos canais de marketing, distribuição e comunicação	14	- Linhas telefônicas fixas (por 100 habitantes) - Assinantes de telefonia

			celular (por 100 habitantes) - Densidade de estradas pavimentadas - Hospedagem na Internet por milhão de pessoas - População por ponto de venda no varejo - Televisores <i>per capita</i>
Liberdade econômica	Grau de liberalização da economia do país	10	- Política comercial e tributária - Política monetária e bancária - Consumo governamental da produção econômica - Fluxos de capital e investimento estrangeiro - Direitos de propriedade - Nível de atividade no mercado negro
Receptividade do mercado às importações	Grau de abertura às importações no país	12	- Importação <i>per capita</i> - Comércio como percentual do PIB
Risco-país	Nível de risco político	8	- Classificação de risco
Total		100	

TABELA 01 - Variáveis utilizadas na classificação de países no Índice de Indicadores de Potencial de Mercado Emergente

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 267)

Das variáveis analisadas Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consideram que o *porte de mercado* e as *taxas de crescimento de mercado* são fundamentais para a avaliação do potencial do mercado, pois consideram o tamanho da população e o PIB da região. Com auxílio desses dados é possível conhecer o mercado alvo do país de forma detalhada.

Os países podem receber investimentos diretos por meio de exportações ou fazendo *global sourcing*. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) para que os países possam receber Investimentos Diretos do Estrangeiro - IDE (instalação de uma fábrica, investimento em ativos físicos ou em marketing) eles devem ser avaliados em relação aos seguintes aspectos: perspectiva de crescimento no longo prazo; custo de fazer negócios (como impostos, salários, infraestrutura comercial etc.), risco país (questão políticas, culturais e financeiras, legislação etc.); cenário competitivo e os incentivos governamentais (como isenção de taxas e tributos fiscais entre outros).

Com relação as oportunidades para exportações são considerados diversos estudos de IDE para classificação dos países. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad) fornece um recurso de acesso público bastante interessante. Nesse sentido Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 267) afirmam que “a metodologia dos Índices de IDE dessa organização compara tanto desempenho quanto o potencial de IDE, classificando os países pelo nível de desempenho como receptores ou fornecedores de IDE (www.unctad.org)”. Outro recurso muito utilizado é o fornecido pela consultoria A.T. Kearney, o Foreign Direct Investment Confidence Index “rastrea como as mudanças políticas, econômicas e regulatórias afetam as intenções do IDE e as preferências das 1000 maiores empresas do mundo” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 269).

As empresas também realizam aquisição de produtos acabados, bens intermediários e serviços de fornecedores que estão situados em outros países, o que é definido como *global sourcing*. Os gestores ao considerar a possibilidades de aquisição de produtos no exterior, avaliam “o custo de qualidade de insumos, estabilidade cambial, confiabilidade dos fornecedores e existência de uma força de trabalho com habilidade técnicas superiores” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 269).

Neste sentido, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 269) afirmam que para avaliar o potencial de mercado setorial o “pesquisador estima níveis atuais e futuros das expectativas de vendas para um setor em particular como um todo”. Assim o potencial de mercado do setor seria “uma estimativa das vendas que podem ser esperadas para todas as empresas de um determinado setor, por um determinado período de tempo” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 269).

Para que o potencial do mercado setorial seja avaliado pelos gestores, alguns dados e variáveis precisam ser considerados. Dentre eles estão: tamanho do mercado, taxa de crescimento e tendências específico, barreiras tarifárias para entrada no mercado, padrões e regulamentações que afetam o setor, disponibilidade e grau de satisfação da distribuição local, demandas e preferências únicas dos consumidores, indicadores de potencial de mercado setorial. Lembrando que cada setor tem seu índice de potencial (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Para avaliar as potencialidades dos mercados setoriais existe uma série de variedade de métodos práticos. Tais como: análise simples de tendências, monitoramento dos principais indicadores setoriais, monitoramento dos principais concorrentes, acompanhamento dos principais clientes pelo mundo, aproveitamento das redes de relacionamento dos fornecedores, participação em feiras comerciais internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Os autores consideram que uma das decisões mais importantes é a seleção dos parceiros internacionais. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam que para buscar parceiros é necessário priorizar aqueles que possuem as mesmas estratégias de sua empresa. Neste sentido as metas e objetivos devem estar alinhados com a sua organização. Em relação aos recursos, a empresa deve privilegiar competências essenciais e atividades de valor agregado complementares ao seu negócio. O nível de experiência da organização no exterior é considerado como outro ponto relevante. Ao escolher os parceiros a empresa deve ponderar esses fatores para que a relação empresarial tenha sucesso.

Os parceiros de negócios internacionais incluem diários de canal de distribuição, facilitadores, fornecedores e parceiros colaborativos como os de *join ventures*, licenciamentos e franquias. A administração da empresa focal

deve decidir sobre os tipos de parceiros selecionados e sustentar e monitorar a conduta deles (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 278).

Desta maneira, a estimativa do potencial de vendas está relacionada as vendas setoriais anuais que a empresa espera ter com o mercado alvo. Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) é necessário que os gestores iniciem pelo potencial de vendas da empresa estimando quais as características dos consumidores, o esforço e a produtividade dos canais, a concorrência e o posicionamento competitivo da forma local. Para os gestores que possuem expertise de mercado algumas atividades são importantes para estimar o potencial de vendas no mercado internacional. São elas: pesquisa de intermediários e usuários finais, auditorias comerciais, avaliação da concorrência, obtenção de estimativas dos parceiros locais, ações de marketing limitadas para testar o mercado.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) quando esse contexto diz respeito aos países emergentes é necessário utilizar as técnicas mencionadas anteriormente, acrescidas de outras mais adequadas ao contexto dessas localidades e a escassez de informações. As técnicas utilizadas nesses locais são as analogias e os indicadores representativos.

Mercados emergentes e a expansão internacional das empresas brasileiras

Para elaborar uma construção que aborde o que são mercados emergentes alguns conceitos precisam ser compreendidos. Dentre esses estão economias avançadas, economias em desenvolvimento e mercados emergentes, mas não somente entender do que se trata, deve-se compreender as diferenças envolvidas. As economias avançadas são países da era pós-industrial com renda *per capita* elevada, setores industriais altamente competitivos e infraestrutura comercial bem desenvolvida. No cenário mundial países exemplos de economias avançadas são aqueles localizados na Europa Ocidental, Japão, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia. Os países com baixa renda e que ainda não se industrializaram são classificados como economias em desenvolvimento. Esses possuem restrita participação nos negócios internacionais, essa resultante de seu baixo poder aquisitivo e de seu limitado poder de atrair empresas estrangeiras. Os países que estão em processo de desenvolvimento são denominados de mercados emergentes, esses buscam se tornar economias avançadas por meio da liberalização do comércio, de políticas de investimento, privatização de empresas e

formação de blocos econômicos. Países caracterizados como mercados emergentes são Brasil, Rússia, Índia e China (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Dentre essas economias, a mais atrativa é a de mercados emergentes. Isso tem ocorrido devido à melhoria do padrão de vida desses países, mas também devido à expansão da classe média, aumentando assim o poder de compra da população. Neste sentido os mercados emergentes representam mercados promissores de exportação de bens e serviços. Eles se constituem em bases ideais para o estabelecimento de atividades manufatureiras. Isso porque os baixos custos de mão de obra tornaram esses mercados grandes fornecedores de uma variedade de manufaturas para o restante do mundo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Os mercados emergentes estão tendo uma grande expansão agregando valor para a comercialização de bens e serviços. Portanto estão atraindo várias empresas que buscam se internacionalizar, uma vez que nesses locais existe uma devasta demanda para os produtos “como eletrônicos e automóveis, além de serviços, como assistência médica”. Os países emergentes nos últimos anos conseguiram duplicar as importações mundiais, e representam, comparando-se com os Estados Unidos, um terço da exportação (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Para que o real potencial de um mercado emergente seja avaliado é preciso que alguns fatores sejam considerados nessa análise. Neste sentido Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) afirmam haver três fatores que auxiliam numa avaliação mais realista, são eles: renda *per capita*, tamanho e taxa de crescimento da classe média. Mas não somente nesses, outros indicadores quando associados formam o Índice de Potencial de Mercado Emergente - Empi e esse pode ser utilizado pelos administradores como norteador de suas ações nos mercados emergentes. Os indicadores formadores do são: tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado, intensidade de mercado, capacidade de consumo de mercado, infraestrutura comercial, liberdade econômica, receptividade de mercado e risco-país (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Quando a atuação prioritária de um gestor ocorre em mercados emergentes ele acaba enfrentando, no dia a dia, inúmeros riscos e desafios. Mesmo que ele fundamente suas decisões e análises nos fatores e indicadores mencionados anteriormente. Dentre os principais riscos enfrentados estão instabilidade política, estruturas jurídica e

institucional inadequada, falta de transparência e proteção falha à propriedade intelectual (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O Conglomerado é uma empresa privada de grande porte e tem como característica uma ampla diversificação de seus produtos, e tem o controle dos empregos ofertados nos mercados emergentes e as atividades econômicas. O conglomerado se difere das empresas públicas, pois tem controle dos familiares nos negócios. As empresas que desejam realizar negócios, em mercados emergentes, podem encontrar nos conglomerados um importante aliado no favorecimento de sua entrada nesses mercados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

O processo de venda para governos estrangeiros e para empresas estatais é fundamentado na compra de grandes quantidades de produtos e serviços. Os governos estrangeiros fazem ofertas formais (*tenders*) para adquirir determinados bens ou serviços. Nessas transações os governos buscam lucrar, mas preferem fechar os contratos com empresas que oferecem pacotes completos de venda e suporte técnico. Outros fatores acabam atraindo os governos, são eles: negociações que geram empregos locais; que usam recursos locais; que reduzem a dependência das importações e que proporcionam outras vantagens para o país (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

As empresas ao fazerem negócios com países emergentes, ou seja, instalando ou vendendo produtos e/ou serviços adotam enfoques diferenciados de acordo com as necessidades e o poder de compra de cada país alvo da negociação. Neste sentido as empresas que se destacam nesses mercados possuem uma boa responsabilidade social corporativa, desenvolvendo ações que favorecem as nações de baixa renda. Dentre essas se destacam: os empréstimos em pequena escala; o envolvimento comunitário; o microfinanciamento; e também o incentivo aos empreendedores locais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

As vantagens específicas de propriedade, localização e internalização são, em linhas gerais, condições que favorecem o processo de internacionalização de uma determinada empresa em relação aos seus correntes. A teoria responsável por enumerar essas vantagens foi proposta pelo professor John Dunning e denominada de Paradigma eclético de *Dunning*. As principais características dos fatores propostos pela teoria são:

(1) Vantagens específicas de propriedade: a empresa detém conhecimento, habilidades, capacitações, processo ou ativos físico. (2) Vantagens específicas de localização: os fatores de cada país propiciam benefícios, como recursos naturais, mão de obra capacitada de baixo custo e capital barato. (3) Vantagens de internacionalização: a empresa beneficia-se da internacionalização da manufatura, distribuição ou outras atividades da cadeia de valor no exterior. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 83).

A empresa detentora de tais vantagens teria a habilidade de “possuir, controlar e otimizar as atividades da cadeia de valor - P&D, produção, marketing, vendas, distribuição, atendimento pós-venda, bem como as relações com clientes e principais contatos - desempenhadas nos locais mais vantajosos do mundo” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 83).

Para Vasconcellos (2007) um dos principais desafios enfrentados pela internacionalização seria “a transferência das vantagens competitivas da empresa para os novos países”. Considerada como um fator fundamental, a área de P&D deve ser bem articulada nos esforços de inovação e trabalhar de forma integrada com as demais áreas da empresa, tais como marketing, manufatura e outras. A empresa ao internacionalizar pode centralizar ou descentralizar a área de P&D. A centralização estaria relacionada à tomada de decisões por um único ponto da organização. Já a descentralização tem a tomada de decisão dividida na organização. Desta maneira o fato da empresa atender regiões ou países diferentes pode impactar na decisão de centralizar ou descentralizar a área de P&D (VASCONCELLOS, 2007).

Neste sentido as vantagens da centralização seriam a maximização do uso de recursos humanos e materiais; a facilidade do intercâmbio entre pesquisadores; o favorecimento do desenvolvimento de produtos e processos; a elaboração de uma estratégia competitiva; dentre outras. Já a descentralização possibilitaria a empresa conhecer melhor o mercado da região onde ela atuaria, pois poderia desenvolver um produto específico atendendo a uma demanda particular. Essa possui uma maior velocidade nas fases de pré-vendas e pós venda, em decorrência de sua proximidade com o cliente. Pode-se afirmar que não há uma padronização na centralização de P&D, as vantagens dessa estratégia dependem do mercado em que as empresas estejam

atuando. Já no processo de internacionalização há diversas situações que favorecem a descentralização, elas estão descritas no Quadro 03 abaixo.

Baixo potencial de intercâmbio de recursos humanos e materiais entre as unidades de P&D dos vários países;
Necessidade de diferenciação de produtos e processos para atender à competitividade nos vários países;
Necessidade de resposta rápida às demandas dos clientes nos vários países;
Necessidade de interação constante com os clientes para o sucesso da diferenciação e da resposta rápida;
Baixa oscilação na demanda pelos serviços de P&D nos vários países;
Exigências específicas dos órgãos reguladores dos vários países;
Exigências governamentais nos vários países;
Existência de facilidades, infra-estrutura tecnológica e proteção a patentes no país.

QUADRO 03 - Vantagens que favorecem a descentralização

Fonte: VASCONCELLOS (2007)

Desta maneira, compreender o papel das empresas brasileiras nesse contexto global contribui para o entendimento do processo experimentado por elas. A internacionalização de empresas brasileiras é considerada tardia quando comparada com a ocorrida em empresas localizadas em países desenvolvidos, mas também naquelas situadas nos países emergentes. Para Rocha, Silva e Carneiro (2007) existem razões que favorecem a não-internacionalização das empresas brasileiras. A que mais se destaca é a relacionada ao tamanho do mercado doméstico associada ao grau de fechamento à competição internacional. Assim haveria duas vertentes explicativas para tal contexto, a primeira diz que “há um maior custo e risco em operar em ambientes desconhecidos, ou culturalmente distintos” e a segunda que “a proteção governamental, ao alterar as regras do jogo competitivo, impedindo a entrada de empresas estrangeiras” (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). Para os autores a interferência governamental acabou promovendo um cenário de desmotivação em muitos setores industriais em relação à internacionalização o que gerou um contexto organizacional, gerencial e tecnológico bastante distante daqueles adotados pelas empresas internacionais (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

A instabilidade econômica, vivida pelo país durante as décadas de 1980 e 1990, teve papel importante no baixo envolvimento internacional das empresas brasileiras. Os planos econômicos implementados nesse período acabaram reduzindo os incentivos à internacionalização quando favoreceram o aumento (temporário) do poder de compra das classes média e baixa e promoveram a valorização da moeda (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Os autores mencionam o processo de internacionalização de Uppsala, destacando que esse ocorreria de modo gradual iniciando pela exportação e evoluindo para formas com grau de comprometimento maior, alcançando o investimento direto em plantas produtivas no exterior. Para Costa *et al* (2007) a principal contribuição com o modelo de Uppsala (U-Model) foi mostrar que as empresas podem realizar operações de internacionalização efetuando pequenos passos, ou seja, em etapas. Assim seria possível adquirir um conhecimento sobre como as transações devem ser realizadas, além de permitir que determinado mercado seja conhecido gradativamente antes que um grande investimento seja realizado. Costa *et al* (2007) relatam quatro estágios presentes nesse tipo de processo de internacionalização gradativo. São eles: “exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação comercial no país estrangeiro.” (COSTA *et al*, 2007, p. 963). Outro aspecto relevante no modelo é o conceito de distância psicológica do mercado alvo. Para os autores “fatores culturais e linguísticos dificultam a comunicação e o desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Em se tratando do primeiro estágio, esse fator tem característica primordial.” (COSTA *et al*, 2007, p. 963). É preciso destacar que embora o modelo tenha uma característica sequencial, a eliminação de etapas do processo pode ocorrer.

Segundo Rocha, Silva e Carneiro (2007) as empresas brasileiras não seguiram o que é proposto pelo processo de Uppsala e demonstraram, por um longo período, pouco interesse em realizar investimentos em instalações comerciais no exterior. Para os autores as empresas brasileiras escolheram como estratégia a competição fundamentada em custos e deixaram de lado estratégias de diferenciação. Assim a indústria brasileira acabou perdendo mercado para outros países, um caso emblemático é o da indústria calçadista.

Fatores psicológicos e culturais, com uma visão de mundo local por parte dos gerentes brasileiros acabaram favorecendo a internacionalização tardia das empresas brasileiras. Para os autores gerentes com orientação cosmopolita, global ou “cosmocêntrica” são mais abertos ao processo de expansão internacional, diferente daqueles com visão de mundo local, paroquial e etnocêntrica. Os gerentes brasileiros apresentariam essa visão de mundo local (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Mudanças no cenário político e econômico vivenciadas no decorrer da década de 1990 favoreceram modificações que propiciaram a expansão das empresas brasileiras para mercados exteriores. Neste contexto um marco que permitiu tais mudanças foi a criação do MERCOSUL. Com esse ambiente favorável à internacionalização um bom número de empresas brasileiras passou a realizar investimentos no exterior. Dentre os motivos que levaram a tomada dessa decisão foram: desejo de crescimento; para dar apoio a suas atividades de exportação; para acompanhar os clientes; para acessar recursos e ativos estratégicos; busca de valorização de sua marca; acessar mercados protegidos levou empresas brasileiras a investirem na Europa; vontade dos dirigentes; e por fim, algumas empresas simplesmente aproveitaram oportunidades que surgiram (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

A escolha dos mercados para atuação se mostraram extremamente regiocêntricos, sendo a América do Sul o principal destino do investimento direto no exterior (IDE) brasileiro. Quanto aos modos de entrada percebeu-se uma preferência pelas subsidiárias de controle integral. Tal característica foi atribuída a dificuldade de dividir o poder e o controle com estranhos, um aspecto da cultura brasileira que acaba resultando num número grande de empresas familiares. Para os autores a experiência adquirida ao longo do tempo por meio da expansão internacional talvez interfira nas empresas brasileiras, fazendo essas mais abertas e propensas a formação de *joint ventures* (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Por fim os autores destacam que embora tenham ocorrido investimentos, ao longo das últimas décadas, a participação de empresas brasileiras no mercado mundial ainda é limitada e que um dificultador para expansão é o baixo nível de investimento em P&D. A inovação seria um impacto positivo do investimento direto no exterior e as empresas multinacionais se configurariam numa das forças propulsoras da inovação nos mercados globais (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

A indústria do vestuário e o fluxo de produção no contexto global e brasileiro

A indústria do vestuário é caracterizada por sua fragmentação e por não exigir tecnologias muito sofisticadas. As etapas do processo de produção fazem parte de um circuito, onde cada uma das fases serve como *input* e *output* de oferta e demanda. São elas: produção de tecido, design, preparação, distribuição e consumo (Figura 02). A última etapa desse circuito, o consumo, é quem determina e orienta o setor, tal característica faz a indústria do vestuário ser “fortemente orientada pelos compradores” (DICKEN, 2010, p. 274). Além disso, o autor considera o mercado consumidor da indústria do vestuário extremamente diversificado e frequentemente imprevisível (DICKEN, 2010). Para Mendes Júnior (2018, p. 02) a indústria do vestuário no Brasil é formada pelas seguintes etapas produtivas: “criação, modelagem, encaixe dos moldes, risco, enfesto, corte, costura, montagem e acabamento”.

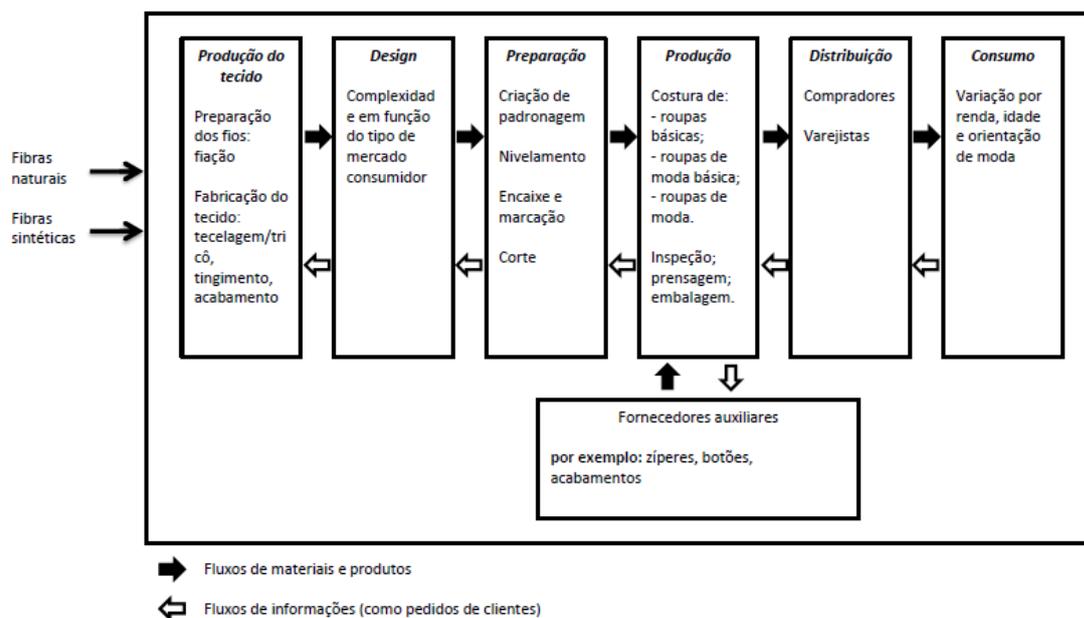


FIGURA 02 - Circuito de produção de roupas

Fonte: Dicken (2010, p. 274)

Com o propósito de detalhar, o desenvolvimento experimentado pelos países produtores individuais, o autor sugere uma sequência generalizada que se inicia com o “estágio embrionário, característico dos países menos desenvolvidos, até a maturidade e declínio dos países industrializados mais antigos” (DICKEN, 2010, p. 275). Dicken (2010) alerta que essa sequência deve ser vista como um resumo útil e, como todo modelo, precisa

ser utilizado com cautela e não como uma previsão de futuro. Uma vez que a trajetória de desenvolvimento é influenciada por inúmeros fatores e a união desses pode produzir padrões geográficos específicos para cada localidade (Figura 03).



FIGURA 03 - Uma seqüência de desenvolvimento idealizada nas indústrias de produtos têxteis e de roupas

Fonte: Dicken (2010, p. 275)

A fragmentação do processo permite que parte da produção seja feita por trabalhadores terceirizados. Neste sentido, Dicken (2010) destaca que muitas vezes “os processos de criação e até de corte são executados separadamente do processo de costura, sendo esse último particularmente propenso a terceirização” (DICKEN, 2010, p. 274). No contexto brasileiro Mendes Junior (2018) afirma que o setor de confecções é o que possui mais empresas de pequeno e médio porte e produtores informais.

Continente/Bloco Econômico	Vestuário	
	Exportações	Importações

Ásia	45,5	14,1
Europa Ocidental	28,9	40,9
União Européia	24,1	40,7
Intra-EU	16,1	16,1
Extra-EU	8,1	24,6
América do Norte	4,6	33,1
América Latina	10,3	4,5
Centro-Leste Europeu ¹	5,8	3,9
África	3,7	1,2
Oriente Médio	1,3	2,1

TABELA 02 - Participação Percentual no Comércio Mundial de Têxteis e Vestuário

Fonte: Zeferino e Bessa Junior (2003)

O Brasil se enquadra como um dos maiores produtores de vestuário ficando com a sexta posição, conforme Tabela 03. Com base em Mendes Junior (2018), mesmo o Brasil sendo um dos principais produtores dessa indústria (Tabela 04), ainda precisa melhorar sua competitividade para aumentar suas participações na exportação mundial (Tabela 05).

Contudo, conforme dados do ITC - Internacional Trade Centre, observam-se que as exportações em 2017 foram de US\$ 139 milhões, ficando na 79ª posição mundial [...] e as importações totalizaram 1,53 bilhão, colocando-se na 39ª posição entre os importadores do mundo [...]. Fica claro que o Brasil, não obstante ser um dos maiores produtores mundiais de vestuário, deteve em 2017 déficit comercial enorme, de quase US\$ 1,4 bilhão (MENDES JUNIOR, 2018, p.1).

Ranking	País	US\$ bilhões
1	China	400,80
2	Itália	31,68
3	Turquia	22,84
4	Índia	17,00
5	Coreia do Sul	14,90
6	Brasil	12,58

TABELA 03 - Maiores produtores mundiais de vestuário com informações disponíveis pela UNIDO - 2016

Fonte: Mendes Junior (2018, p. 1)

Para Dicken (2010) a prática manufatureira da indústria do vestuário é uma atividade acessível a grande parte das nações. Esta característica se deve ao fato da existência de poucas barreiras para entrada nesse setor, o que tornaria essa atividade acessível inclusive para países com baixos níveis de desenvolvimento econômico. Outro autor corrobora com essa ideia dizendo que:

a indústria do vestuário também é intensiva em mão de obra, tendo um dos mais baixos investimentos necessários à geração de um emprego dentre os diversos setores industriais. A baixa imobilização financeira, a tecnologia de domínio popular e a pouca qualificação requerida pela mão de obra, facilitam a abundância de empresas nesta indústria, caracterizando-o como um setor com barreiras de entrada frágeis (MENDES JUNIOR, 2018, p.1).

Apesar de ser um setor acessível a muitos países, como mencionado anteriormente, existe uma concentração de produção nos países asiáticos (China, Indonésia, Japão, Tailândia e outros), fora da Ásia os países que se destacam na produção de roupas são: México, Estados Unidos, Brasil, Itália, dentre outros. A Tabela 02 mostra a Ásia como o maior exportador no ano de 2001. Europa ocidental e América do norte são as principais consumidoras desse mercado. Embora os dados sejam de 2001, há indicativos na literatura que essa realidade permanece.

Ranking	País	US\$ bilhões	Participação no Mundo
1	China	145,56	32,05%
2	Bangladesh	34,84	7,67%
3	Vietnã	27,02	5,95%
4	Itália	21,33	4,70%
5	Alemanha	20,75	4,57%
6	Índia	17,33	3,82%
7	Turquia	14,8	3,26%
8	Espanha	13,75	3,03%
9	Hong Kong	13,73	3,02%
10	Cambodja	11,3	2,49%
11	França	10,72	2,36%
12	Holanda	10,16	2,24%
13	Bélgica	8,59	1,89%
14	Reino Unido	8,03	1,77%
15	Indonésia	7,88	1,74%
79	Brasil	0,14	0,03%
-	Mundo	454,23	100,00%

TABELA 05 - Maiores países importadores de vestuário, Brasil e Mundo - 2017

Fonte: Mendes Junior (2018, p. 2)

Os dados apresentados nas tabelas anteriores mostram como a China, além de ser a maior produtora do mercado, também é a maior exportadora. Ela tem 32,05% de participação no mercado de exportação, muito distante do segundo colocado Bangladesh, com 7,67% de participação. Vale ressaltar que a China nos últimos anos apresentou um crescimento muito elevado, em um espaço muito curto de tempo. De acordo com Dicken (2010), em 1980 a China tinha apenas 4% de participação no mercado.

No processo de importação, apesar de ter diminuído sua participação, os Estados Unidos permaneceu na primeira colocação do *ranking*. Conforme Dicken (2010), em 2003 a participação dos EUA era de 30%, e em 2017 passou a ser de 20,42%.

Padrões de Consumo e Mão de Obra

Existem diversos fatores que levam as pessoas a comprarem roupas e acessórios. O primeiro e mais básico é o de se vestir, ato considerado por Dicken (2010) como uma necessidade humana essencial. O ato de comprar a vestimenta por vezes contém

simbolismos e está atrelado a aspectos sociais e culturais. Outras variáveis acabam refletindo nos padrões de consumo do vestuário, dentre elas estão: “renda, idade, status social, sexo e etnia” (DICKEN, 2010, p. 278).

O mercado da moda pode ser considerado incerto e muda com bastante frequência. Neste sentido, uma das dificuldades encontradas pelas empresas que atuam nesse setor é o de prever tendências. Mas, para obter êxito nesse mercado é preciso ir além, buscando satisfazer os desejos dos consumidores e influenciar o comportamento destes na realização de suas compras. Para Mendes Júnior (2018) são produtos altamente voláteis e com grande elasticidade no preço.

Vale ressaltar que no contexto atual o consumidor procura realizar suas compras de modo associado a outras questões, dentre elas as que envolvem sustentabilidade e boas práticas trabalhistas. Por isso é importante para as marcas, que elas não sejam vinculadas a práticas trabalhistas ilegais. Segundo Dicken (2010) os sindicatos trabalhistas e outros grupos de controle acabam exercendo um papel importante neste contexto, proporcionando ações de fiscalização e controle.

No ano de 2012 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, a Rio+20, e nesta ocasião houve um alinhamento para criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), composto por 17 objetivos que servem como instrumentos norteadores de ações, individuais e coletivas, que promovam o desenvolvimento sustentável (Figura 04).



FIGURA 04 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: ONU (2019)

Para a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) o “Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos” é considerado como prioridade, uma vez que o setor possui um número elevado de trabalhadores. Assim ações que estimulem a dignidade humana e econômica devem ser fomentadas pelo setor.

No que tange ao processo de monitoramento e de detecção de práticas de trabalho ilegal, Dicken (2010), destaca que essa é uma tarefa difícil de ser realizada. Essa dificuldade está atrelada inclusive ao fato de muitos trabalhadores executarem suas atividades laborativas em casa. Assim trabalham em espaços caracterizados pelo imprevisto e precariedade, além de serem mal remunerados e impedidos de acessar outros benefícios trabalhistas.

De acordo com ABIT, para alcançar condições dignas de trabalho, foram estabelecidas duas metas:

1ª Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e

utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas; e a 2ª Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários (CNI; ABIT, 2017, p. 60).

As principais ações para alcançar as duas metas propostas e melhorar as condições de trabalho foram organizadas e detalhadas no Quadro 04 a seguir.

<p>Pacto Global ONU - Rede Brasileira www.pactoglobal.org.br</p>	<p>Visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. A Abit é signatária do Pacto.</p>
<p>InPACTO www.inpacto.org.br</p>	<p>Objetiva unir o setor privado e organizações da sociedade civil para prevenir e erradicar o trabalho escravo nas cadeias produtivas. A Abit é membro do Instituto e participa ativamente das discussões referentes ao setor têxtil e de confecção.</p>
<p>COMTRAE/SP - Comissão Municipal de Erradicação do Trabalho Escravo</p>	<p>Participação da Abit na elaboração do Plano Municipal de Erradicação do Trabalho Escravo, lançado em 2015. O plano prevê ações de repressão, prevenção, assistência às vítimas e de geração de emprego e renda.</p>
<p>Aliança Empreendedora - Projeto Tecendo Sonhos aliancaempreendedora.org.br</p>	<p>Capacitação em gestão/comportamento empreendedor e promoção de relações justas e dignas de trabalho, com foco em imigrantes donos de oficina de costura ou que querem abrir um novo negócio na cidade de São Paulo. A Abit faz parte do Conselho Consultivo do Projeto.</p>

<p>Grupo Técnico do Comitê de Produtores de Vestuário</p>	<p>Criado em 2015, o grupo é formado por empresas de confecção + Abit + varejistas + Abvtex (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) + empresas privadas que trabalham com certificação + Ministério do Trabalho e Emprego, e tem por objetivo nivelar o entendimento dos participantes a respeito de questões trabalhistas e auditorias públicas e privadas, promovendo uma maior integração dos atores envolvidos e aumentando a relação de confiança entre todos.</p>
<p>Parceria público privada Abit, Abvtex e OIT (financiadores: Instituto C&A, Inditex e Instituto Renner)</p>	<p>Objetiva a promoção de melhorias das condições de trabalho e gestão nas oficinas de costura do Estado de São Paulo, com especial atenção aos trabalhadores e trabalhadoras migrantes e foco na transversalização de igualdade de gênero e etnia. Visa capacitar donos de oficinas de costura no Estado de São Paulo para regularizar as relações de trabalho e aumentar sua produtividade por meio da melhoria da gestão de negócios.</p>
<p>Programa Valor em Cadeia (Uniethos, BID e Empresas líderes – C&A e Cyrela)</p>	<p>Objetiva melhorar o desempenho do negócio, bem-estar dos funcionários e gestão ambiental das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), por meio de curso de gestão com fornecedores das empresas líderes, palestras, assessoria individualizada e plano de negócios. Visa a criação de grupos de trabalho setoriais para elaboração de plano estratégico de um modelo de negócio sustentável e responsável para empresas do setor.</p>
<p>Laboratório da Moda</p>	<p>Iniciativa multissetorial em nível nacional com</p>

<p>Sustentável (Entidades convocadoras: Abit, Abvtex e OIT - financiado pelo Instituto C&A e executado pela Reos Partners)</p>	<p>o objetivo de abordar os principais desafios do mundo da moda relacionados ao setor do vestuário no Brasil. Pretende construir, por meio de uma arquitetura de diálogo estratégica e inovadora, um conjunto de cenários relevantes, desafiadores, plausíveis e claros para estimular a reflexão e o debate sobre o futuro da cadeia do vestuário. Ademais, propõe, a criação de iniciativas multissetoriais que tragam inovações para a cadeia do vestuário nos próximos anos.</p>
--	---

QUADRO 04 - Principais ações para melhoria das condições de trabalho em que a Abit está envolvida

Fonte: CNI e ABIT (2017, p. 61)

Desta maneira além de se preocupar com as condições de trabalho de modo geral é necessário fomentar ações que melhorem a remuneração dos trabalhadores. Para Dicken (2010) os custos de mão de obra representam o fator de produção mais expressivo na indústria do vestuário.

Considerações Finais

O objetivo deste ensaio em caracterizar especificamente o setor de vestuário internacional foi contemplado. As características especiais e precárias de trabalho do setor envolvem uma crítica comum: as condições de trabalho, a carga horária extensa, a remuneração predominantemente muito baixa, ausência de garantia de permanência no trabalho tornam o setor criticado por estas razões onde a mão de obra pode ser substituída a qualquer momento, condições insalubres para exercer as atividades, exploração infantil, dentre outros fatores.

Os autores utilizados neste ensaio crítico que apontam, por exemplo, o trabalho em subhumanas condições, para não ficar desempregadas ou alcançar sua liberdade financeira, uma situação reflete esta situação. Em alguns casos as meninas mais jovens sofrem grande pressão da família para ajudar nas despesas de casa e acabam aceitando esse tipo de serviço.

Nesse mercado existe uma grande concentração de mão de obra feminina e jovem, segundo Dicken (2010) 80% dos trabalhadores são mulheres. E boa parte é desqualificada ou semiqualificada. Além disso, existe uma concentração de imigrantes. As condições de trabalho geralmente são precárias e existe uma grande exploração dos trabalhadores. “Pelo menos nas indústrias do vestuário das economias desenvolvidas, essas condições já são relativamente raras; a legislação para fábricas e empregos já coibiu este tipo de organização” (DICKEN, 2010, p. 278), mas essa realidade não é a mesma em países asiáticos, onde a regulamentação e a vigilância são mais difíceis. A distribuição dessas empresas tende a ser em cidades portuárias e com capacidade de expansão.

Justifica-se teoricamente como natural a busca do capital por vantagens competitivas e assim a busca por uma mão-de-obra barata, a produção de itens básicos, o ganho em venda por escala. As características de um setor que exige uma rotatividade mais alta entre os produtos e bens de consumo como linhas brancas ou outros itens de massa são particularidades, por isso quanto mais perto dos países desenvolvidos o produtor estiver, maior são suas chances de sobrevivência.

Algumas iniciativas são internacionalmente reconhecidas. Apoiam, organizam e também protegem esse comércio, estabelecendo cotas de participação por país, evitando que produtos com preços muito baixos acabassem com a concorrência entre as nações. Com o tempo os países em desenvolvimento criaram alternativas para continuar atuando no mercado, por exemplo, se um país atingisse sua cota em um determinado produto ele alterava para outro item.

As estratégias adotadas pelos produtores são extremamente complexas e diversificadas. As combinações de inovação tecnológica, diferentes tipos de estratégias de internacionalização, o relacionamento com os varejistas e as restrições do Acordo Multifibras se combinaram para gerar um mapa global de produção e comércio mais complexo do que uma simples explicação baseada nas diferenças de custo de mão de obra poderia sugerir. Os grandes compradores e os varejistas dominantes dão as cartas na produção de roupas em um mercado que tem na ponta uma fragilidade grande.

As discussões apresentadas neste ensaio representou um esforço analítico dos pesquisadores em relação à reflexão, a compreensão e a conceituação dos negócios internacionais em um contexto de uma indústria especificam. E sobre o assunto, de

modo a direcionar novas pesquisas e o aprofundamento nas questões delineadas ao longo deste texto, bem como, sobre outras questões pertinentes, são recomendadas para futuras pesquisas, com base no texto elaborado as seguintes hipóteses:

Hipótese 01: O processo de internacionalização da indústria da moda em países emergentes é focado nos fatores de produção

Hipótese 02: O contexto da indústria da moda é mais amplo, diverso e segmentado do que imaginamos, envolvendo vários setores dentro da cadeia produtiva.

Hipótese 03: A indústria da moda está sofrendo alterações na forma de como os produtos estão sendo produzidos.

Como sugestões de pesquisas futuras o apoio e o incentivo de estudos que se dediquem a indústria têxtil e de confecção que inovem nas tecnologias que impactem na melhorias e no aumento da velocidade da produção, diminuindo assim a necessidade e a insalubridade de operações manuais. Essas tecnologias podem ser implementadas de diferentes formas dentro das várias etapas do circuito do processo de produção das roupas.

REFERÊNCIAS

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary A.; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010. 546 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **O setor têxtil e de confecção e os desafios da sustentabilidade**. Brasília: CNI, 2017. Disponível em: <https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/bb/6f/bb6fdd8d-8201-41ca-981d-deef4f58461f/abit.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.

COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da *et al.* Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, p. 960-973, dez. 2017. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54072>>.

Acesso em: 26 ago. 2019.

DICKEN, Peter. **Mudança global**: mapeando as novas fronteiras da economia mundial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 631 p.

MENDES JUNIOR, Biagio de Oliveira. Produção e desempenho da indústria do vestuário do Nordeste, Norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo. **Caderno Setorial ETENE**, n. 46, out. 2018. Disponível em:

<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4122020/46_vestuario.pdf/46e324fc-2c87-5c22-f134-8fa72f876a0e>. Acesso em: 26 out. 2019.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Cap. 4, p. 71-90.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2019.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 183-196.

VASCONCELLOS, E. Internacionalização e o dilema da descentralização de P&D. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 14, p. 253-266.

ZEFERINO, Marisa; BESSA JUNIOR, Alfredo de Almeida. **Panorama do Mercado Mundial de Têxteis e de Vestuário**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, 2003. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=687>>. Acesso em: 27 nov. 2019.