

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

DANIEL SILVA FARIA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A ASCENSÃO DE EMPRESAS GLOBAIS
NO PERÍODO 1990-2015 E SEUS IMPACTOS SOBRE A CADEIA TÊXTIL-
VESTUÁRIO NO BRASIL**

Porto Alegre

2016

DANIEL SILVA FARIA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A ASCENSÃO DE EMPRESAS GLOBAIS
NO PERÍODO 1990-2015 E SEUS IMPACTOS SOBRE A CADEIA TÊXTIL-
VESTUÁRIO NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

**Porto Alegre
2016**

DANIEL SILVA FARIA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DE
CONFECÇÕES: UM ESTUDO SOBRE A ASCENSÃO DE EMPRESAS GLOBAIS
NO PERÍODO 1990-2015 E SEUS IMPACTOS SOBRE A CADEIA TÊXTIL-
VESTUÁRIO NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Aprovado em: Porto Alegre, 28 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador

UFRGS

Prof. Dr. Julio Cesar de Oliveira

UFRGS

Prof^a. Dr^a. Marcilene Aparecida Martins

UFRGS

“The freedom and simple beauty is too good to pass up”

Christopher McCandless

AGRADECIMENTOS

A vida é feita de ciclos, e a conclusão de um destes sempre trás novos ventos, perspectivas e sonhos. Durante esta trajetória, tiveram pessoas que me deram muito apoio e foram fundamentais, fazendo deste caminho, menos sinuoso. Agradeço muito aos meus familiares, pela minha formação e suporte, e aos meus amigos, a família que escolhemos para escrever e compartilhar as histórias de vida. Porém não poderia deixar de fazer um agradecimento especial à minha mãe, mulher guerreira que, com a sua generosidade, dedica a vida aos filhos e que sempre teve como objetivo, fazer de mim uma pessoa boa no mundo. Ela conseguiu.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar o processo de globalização e internacionalização da indústria têxtil, assim como a expansão internacional das empresas de varejo do ramo vestuário. Desta forma, abordam-se os aspectos teóricos da internacionalização, o conceito de cadeia global de valor e a formação das grandes redes. Por meio deste embasamento teórico, realiza-se um desenvolvimento histórico do complexo têxtil-confecções, com um foco especial nos fluxos de comércio internacional da indústria em questão no período de 1990 a 2015. O trabalho propõe-se a avaliar a presença de empresas globais de confecções no Brasil e o potencial de expansão internacional das empresas brasileiras, considerando o impacto sobre a cadeia produtiva de têxteis e confecções, que é gerado por toda a mudança global ocorrida. A abordagem realizada acredita num grande potencial expansionista a nível internacional para as empresas brasileiras e nos benefícios que esse movimento pode proporcionar à indústria. Para isso sugerem-se políticas governamentais estimulantes à cadeia produtiva e ao varejo vestuário, assim como a desburocratização nas relações internacionais de comércio.

Palavras-chave: Internacionalização. Globalização. Cadeia global de valor. Indústria têxtil. Comércio exterior. Varejo. Vestuário.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of globalization and internationalization of the textile industry, as well as the international expansion of retail companies in the apparel business. Thus, It addresses the theoretical aspects of internationalization, the global value chain concept and the formation of large networks. Through this theoretical basis, is carried out a historical development of textile and apparel complex, with a special focus on international trade flows of the industry in question from 1990 to 2015. The study aims to assess the presence of global apparel companies in Brazil and the potential for international expansion of Brazilian companies, considering the impact on the production chain of textiles and clothing that is generated throughout this global change occurred. The approach held believes a great potential expansionist internationally for Brazilian companies and the benefits it can provide to the industry. For this are suggested stimulants government policies to the production chain and clothing retail, as well as cutting red tape in international trade relations.

Keywords: Internationalization. Globalization. Global value chain. Textile industry. Foreign trade. Retail. Apparel.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Consumo/habitante (kg/ano).....	45
Gráfico 2 - Quantidade de empregos gerados.....	47
Gráfico 3 - Balança comercial brasileira - Setor têxtil e de confecções em US\$ milhões.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Exportações de têxteis e vestuário no mundo de 1990 a 2014.....	35
Tabela 02 - Ranking do comércio de têxteis e confecções (unidades).....	37
Tabela 03 - Expansão de lojas da Zara e da H&M de 1995 a 2015.....	39
Tabela 04 - Evolução no número de mercados de atuação de 1990 até 2015.....	40
Tabela 05 - Imposto sobre Importação.....	44
Tabela 06 - Cenário 2015 - setor têxtil e de confecção.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMF	-	Acordo Multifibras
BNDES	-	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IDE	-	Investimento Direto Estrangeiro
CGV	-	Cadeia Global de Valor
FDI	-	Função dos Investimentos Diretos
IDE	-	Investimento Direto Estrangeiro
OEM	-	Original Equipment Manufacturer
RPG	-	Rede de Produção Global

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	MARCO REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	15
2.1.1	O Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	17
2.1.2	O Paradigma Eclético de Dunning	20
2.2	CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	22
2.2.1	Estrutura input-output.....	24
2.2.2	Alcance geográfico.....	24
2.2.3	Governança.....	25
2.2.4	Contexto institucional	25
2.3	REDES DE EMPRESAS.....	26
3	A EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES NO CONTEXTO DO FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO E O COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PRODUTOS TÊXTEIS E CONFECÇÕES	30
3.1	O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO COMPLEXO TÊXTIL-CONFECÇÕES	30
3.2	CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO COMPLEXO TÊXTIL CONFECÇÕES	32
3.3	FLUXOS DE COMÉRCIO INTERNACIONAL DE TÊXTEIS E CONFECÇÕES NO PERÍODO 1990-2015.....	35
4	A PRESENÇA DE EMPRESAS GLOBAIS DE CONFECÇÃO NO BRASIL: IMPACTO SOBRE INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.....	42
4.1	A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS GLOBAIS DE CONFECÇÃO NO BRASIL: IMPACTO NA ESTRUTURA DE MERCADO E NO COMÉRCIO EXTERIOR	43
4.2	O POTENCIAL DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO SÉCULO XXI.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, o mundo passou por uma grande mudança na economia global, na qual o processo de globalização gerou uma nova ordem nas relações políticas, culturais, econômicas e sociais. O processo de internacionalização se intensificou a partir da metade do século XX, sendo o setor industrial o primeiro a seguir esse caminho. Quanto ao setor varejista, para o qual será dada atenção especial neste estudo, teve esse processo intensificado na década de 90. No âmbito macroeconômico, a globalização, as aberturas econômicas de muitas nações e a evolução tecnológica contribuíram para essa maior troca de informações e para a aproximação na realização de negócios entre os países. A empresa transnacional tornou-se a principal formadora da economia global contemporânea. O fenômeno da globalização tem acarretado um aumento brusco das empresas, a liberalização das normas comerciais e financeiras, bem como a intensificação dos fluxos em geral. Assim como o aumento recente de investimentos realizados por empresas originárias, não apenas de países desenvolvidos mas também de alguns países em desenvolvimento, como o Brasil.

O trabalho traz como objetivo geral uma análise do processo de globalização e internacionalização das empresas do setor de confecções, essencialmente no período entre os anos de 1990 e 2015, avaliando os efeitos gerados na indústria têxtil e os impactos sobre a cadeia produtiva desse setor, assim como a atuação de empresas globais de confecção no Brasil, o potencial de expansão internacional de empresas brasileiras e o impacto causado na estrutura de mercado local. Busca entender por que o nível de investimentos e atuação no exterior por parte das empresas brasileiras ainda é baixo, tanto na distribuição quanto na comercialização de mercadorias. Em função desses fatos, busca-se responder a seguinte pergunta: Por que o Brasil ainda apresenta uma pequena parcela de empresas internacionalizadas do ramo vestuário? A hipótese principal é que faltam políticas governamentais de estímulo e auxílio ao empresariado, além do alto grau de burocratização que tal processo enfrenta. As altas taxas aduaneiras na transação de mercadorias se

configuram como outro empecilho enfrentado pela indústria têxtil para um crescimento do comércio internacional.

A justificativa para realizar o trabalho é em função da importância do setor vestuário e têxtil no complexo industrial e a liderança exercida sobre a cadeia produtiva. Foram as primeiras indústrias a adquirirem essa dimensão global e é um dos ramos mais dinâmicos a nível mundial, vindo logo após os equipamentos e maquinários eletrônicos. Sofrem constantes mudanças e de forma rápida, inclusive na sua configuração geográfica. Também se justifica por ser uma das indústrias base de alavanque econômico aos países subdesenvolvidos e/ou em desenvolvimento.

Dicken (1998) considera essas indústrias muito complexas por conterem elementos organizacionais bastante novos. Muito do que acontece na economia mundial atualmente está atrelado às transformações na indústria, particularmente as tensas relações comerciais entre países desenvolvidos e os que estão em desenvolvimento. As mudanças estruturais da economia internacional têm nos setores do vestuário e têxtil a base para o desenvolvimento industrial, além de gerarem muita dinâmica no comércio internacional. Além desses fatores, não há como esquecer o fato de ser uma grande geradora de empregos, de forma que essa indústria seja considerada estratégica no desenvolvimento dos países.

O primeiro capítulo revisa as teorias de internacionalização, o conceito de cadeia global de valor e a formação das grandes redes de empresas. Nas teorias de internacionalização aborda-se a Escola Nórdica, através do modelo de Uppsala, e o Paradigma Eclético de John Dunning.

Hilal e Hemais (2003) teorizam que – seja em Função dos Investimentos Diretos (FDI) ou das exportações – a internacionalização da firma é uma consequência do seu crescimento. A empresa deve realizar sua expansão internacional em busca de novos locais para realizar negócios, e isso ocorre quando já não se tem mais as oportunidades de outrora e/ou o mercado local está saturado. O Paradigma Eclético (OLI) busca explicar a internacionalização

em função do investimento estrangeiro, o qual será exitoso se atender três premissas: as vantagens de localização, as vantagens específicas da empresa e as vantagens de internalização.

No segundo capítulo é feito um desenvolvimento histórico do complexo têxtil de confecções, uma caracterização das cadeias globais de valor especificamente no setor em questão, e uma análise dos fluxos de comércio internacional de têxteis e confecções no período 1990-2015.

O avanço tecnológico fez com que as relações comerciais se tornassem mais complexas e atingissem os mais distantes lugares do planeta, fazendo com que um mesmo produto fosse manufaturado com a união de matérias-primas remetidas dos mais variados lugares do mundo, o que não está restrito simplesmente à produção.

A comercialização e o consumo também ultrapassam as fronteiras de forma cada vez mais veloz, então a divisão das etapas resultou na mudança geográfica das atividades produtivas. O crescimento dessa interligação entre as nações gera um processo de homogeneização de culturas, pelo acesso mais fácil às informações, tendências e produtos. Um ponto importante diz respeito à produção, anteriormente globalização era definida simplesmente como a troca de mercadorias, prática já realizada há alguns séculos. A verdade é que comércio internacional é muito mais do que isso, diz respeito também à composição dos produtos, os quais na sua ampla maioria atualmente passaram por diversos países durante a cadeia produtiva, portanto a grande alteração está na composição das mercadorias e não no volume comercializado.

O terceiro capítulo busca analisar a presença de empresas globais de confecção no Brasil e o impacto que elas geram na indústria e no comércio exterior. Além disso, verifica-se o potencial de expansão internacional que as empresas brasileiras possuem. Afinal, ainda há uma parcela muito pequena de empresas varejistas do ramo vestuário atuando no exterior, e este contato internacional é benéfico ao demonstrar práticas de gestão mais sofisticadas, servindo também como uma solução de crescimento num cenário em que

alguns setores já começam a demonstrar sinais de saturação no mercado brasileiro.

2 MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

Para Behrendes (2002), a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas, determinando o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, ideias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas. Dessa forma, fica claro que a internacionalização para as empresas é um processo estratégico e composto de muitas barreiras.

2.1 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Urban (2006) levanta algumas das principais dificuldades que uma empresa encontra para investir no exterior: dificuldade de obter financiamento para a unidade no exterior; diferenças culturais entre os países; dificuldade de acesso ao mercado financeiro local e/ou o alto custo do financiamento; dificuldade de transferir executivos e técnicos; dificuldade de obtenção de informação sobre os mercados externos e sobre a regulação de investimentos naqueles mercados.

De um modo geral, as empresas procuram esgotar ao máximo as oportunidades de negócio no mercado doméstico para posteriormente se lançar ao exterior, devido aos maiores riscos e grau de incerteza – se comparados aos ganhos de lucro e receita – enfrentados.

No entanto, Almeida (2007) argumenta que a internacionalização do país pode auxiliar no sucesso da internacionalização das empresas domésticas. O suporte e coordenação por parte do governo são fatores necessários e fundamentais, com políticas de desenvolvimento tecnológico e educacional. O autor enfatiza que não basta remover políticas públicas restritivas, é necessária a implantação de políticas públicas proativas e incentivadoras. Medidas de incentivo fiscal são exemplos de incentivo ao investimento de empresas.

Entrando no mérito das vantagens e desvantagens da internacionalização, Andrade e Galina (2013) lembram que apesar dos pontos positivos nesse processo, existem também fatores que podem causar impacto negativo sobre a rentabilidade da empresa na expansão internacional.

Geringer et al. (1989) argumentam que a internacionalização pode gerar custos associados a questões como coordenação e controle, bem como sistemas administrativos, que em função da diferença cultural entre países tornam-se necessários à gestão desses mercados.

Para Ruigrok e Wagner (2003) a internacionalização, isoladamente, não é uma condição suficiente para um desempenho superior e portanto, a empresa deve realizar uma avaliação entre os custos e os benefícios inerentes à estratégia de expansão internacional.

A distância física, barreiras jurídicas, a diferença cultural e de idioma, falta de informação do local no qual está se inserindo, regulamentações governamentais, variações no câmbio das moedas, leis do comércio local, enfim, existem muitos detalhes que levam ao sucesso ou fracasso de uma expansão internacional.

Quanto aos benefícios desse processo, Kobrin (1991) argumenta que ao operar internacionalmente, a empresa pode se beneficiar de maior padronização de produtos, racionalização da produção e alocação mais eficiente dos recursos. Isso é possível porque uma empresa, ao operar além de suas fronteiras nacionais, tem a oportunidade de explorar os benefícios oriundos da internalização nos mercados internacionais, como economias de escala e escopo. Outros benefícios podem ser citados, como: acesso a recursos a custos inferiores; redução de riscos, pelo fato de estar presente em mais de um país e, desta forma, não depender do momento econômico de apenas uma nação; acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes.

Soares (2004) afirma que a “a decisão de se internacionalizar está ligada à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional”.

O entendimento do mundo dos negócios requer a análise e adoção de uma estratégia competitiva. Para Rocha (2003), a decisão de modos de entrada envolve questões associadas a risco, retorno e controle, onde níveis mais elevados de controle implicariam em um maior comprometimento de recursos e, em consequência, maior risco. Por outro lado, modos de entrada de baixo controle poderiam afetar o retorno esperado, ainda que não requeressem o mesmo comprometimento de recursos, com isso as empresas necessitam ponderar risco e retorno, ao escolher o modo de entrada no exterior.

2.1.1 O Modelo de Internacionalização de Uppsala

O Modelo de Internacionalização de Upsala surgiu com os pesquisadores suecos Jan Johanson e Wiedersheim-Paul na década de 70, analisando a maneira como a expansão internacional era realizada pelas empresas suecas e foi considerado o principal modelo incremental de internacionalização. Hilal e Hemais (2003) relatam que o impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico, para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

De acordo com Hilal e Hemais (2003), o modelo de Uppsala tem nos seus pressupostos a internacionalização de modo incremental, primeiramente através de exportações e investimento direto no país de destino. O motivo para ser feito de forma incremental é pela falta de informações e incertezas nesse novo mercado, não sendo assim atos planejados previamente, de acordo com análises e pesquisas realizadas, conforme Johanson e Vahlne (1977). No momento em que o mercado doméstico fica saturado e já não retorna os lucros esperados, o ganho de *market-share* e a ampliação da empresa ficam comprometidos, então passa-se a comprometer mais investimentos no mercado internacional. Esse modelo teoriza que o conhecimento do mercado

internacional se dará através da prática, e que a expansão deve ser feita, em um primeiro momento, para países mais próximos geograficamente, devido à similaridade cultural e comportamental que geralmente se identifica e, assim, se diminui a incerteza e os investimentos passam a ser realizados de maneira mais eficiente. Foi o que Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) identificaram nas empresas suecas que se internacionalizaram, em um primeiro momento exportando produtos para os países próximos geograficamente. A primeira etapa do envolvimento da firma com um mercado no exterior se dá através da exportação de mercadorias, a partir disso a empresa consegue avaliar o grau de aceitação dos seus produtos no novo mercado e, conseqüentemente, conhecer melhor as preferências e características destes novos consumidores. Num segundo momento a empresa aumenta sua interação com o novo mercado instalando subsidiárias no estrangeiro. As incertezas naturalmente não se referem apenas às preferências e comportamento dos consumidores, mas também ao não conhecimento dos procedimentos burocráticos, barreiras tarifárias, legislação trabalhista e flutuações na taxa de câmbio, ou seja, aspectos que devem ser considerados na mensuração do risco de uma expansão internacional.

Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) foram os responsáveis pelo estudo da chamada distância psíquica, que era por definição a soma dos fatores que influenciavam no fluxo de informações entre as nações. Eles concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro. No entanto, existe a ressalva para mercados muito internacionalizados, nestes o modelo de Uppsala não seria aplicado de forma eficiente, pois fatores como a competitividade influenciariam na mensuração da distância psíquica e poderiam até mesmo superá-la como principal componente de avaliação do desempenho dos produtos exportados.

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o modelo é definido em quatro conceitos: conhecimento de mercado, comprometimento com o mercado,

decisões de comprometimento e atividades atuais. Num primeiro momento o conhecimento e o comprometimento de mercado afetam nas decisões de compromisso e como as atividades são realizadas. Posteriormente, estas decisões tomadas irão tornar a influenciar em fases futuras da internacionalização, o conhecimento do mercado e o comprometimento com o mesmo.

Com base nos quatro conceitos, o padrão básico de internacionalização das firmas é investir em apenas um país ao invés de vários países ao mesmo tempo, fornecendo treinamentos e métodos de aprendizagem para funcionários da empresa que estão operando nesse novo mercado. O modelo de Uppsala trata de que forma as organizações aprendem e o impacto sobre o comportamento organizacional que isso gera, enfatizando o aprendizado através das experiências e atividades exercidas.

Todavia Björkman e Forsgren (2000) relatam que pesquisas feitas nas últimas décadas indicam que a aprendizagem organizacional inclui vários aspectos que geram consequências no comportamento das empresas, e que é possível ter acesso ao conhecimento de outras empresas (por meio das suas relações comerciais) sem ter que necessariamente vivenciar as mesmas experiências. Dentre os métodos de aprendizagem da economia industrial, o aprendizado a partir da observação (*learning by observing*) de outras firmas, realizando tomada de decisões de forma parecida, foi outra característica identificada por DiMaggio e Powell (1983) em processos de internacionalização. O conceito de aprendizado organizacional também está presente à medida que um funcionário é contratado no novo mercado de atuação, apresentando as habilidades e conhecimentos que a firma busca, assim como a compra de uma organização local pode vir a fornecer muitas informações que vão auxiliar na estruturação e consolidação de uma expansão internacional.

Guerra e Senhoras (2015) argumentam que apesar das críticas e do escopo limitado de explicação da abordagem, o modelo de *Uppsala* continua sendo uma importante ferramenta na análise do processo de

internacionalização de empresas, principalmente no que tange ao processo de aprendizado organizacional e como isso determina a superação das incertezas e dificuldades enfrentadas no processo de expansão internacional.

2.1.2 O Paradigma Eclético de Dunning

Esse modelo foi desenvolvido por John Dunning em 1979, que determinou três fatores responsáveis pelas atividades internacionais de empresas multinacionais e os investimentos diretos efetuados em países no exterior, realizando assim uma integração vertical da internacionalização, que são: -vantagens de propriedade (O), vantagens de localização (L) e vantagens de internalização (I). Modelo também conhecido pela sigla inglesa OLI, cada letra indicando uma dessas vantagens principais do modelo, que tem na tomada de decisão procedimentos racionais e planejados.

As vantagens de propriedade em um processo de internacionalização são os benefícios proporcionados pelo poder da marca, por ter um nome reconhecido no mercado que carrega um maior nível de confiabilidade, além de apresentar mecanismos de produção superiores. Dunning (1980) leciona que as vantagens de localização são os benefícios que uma empresa pode ter, ao realizar investimentos diretos em um país estrangeiro que proporciona mão de obra mais barata, recursos de matéria-prima adequados e as facilidades legais para a realização de negócios em um país no qual a empresa possui uma subsidiária ou escritório administrativo, facilitando a transação de mercadorias entre diferentes nações.

Rugman (2010) argumenta que vantagens de internalização são obtidas quando o ingresso em um novo mercado é realizado por meio da sua própria operação, mantendo as estratégias e a cultura da empresa, ao invés de ingressar por firmas de cultura diferente ou exportando produtos para o mercado de destino. Ao se internalizar este procedimento, conhecimentos específicos, métodos administrativos e estratégias de gestão não são compartilhados, o que seria diferente caso a expansão internacional fosse realizada mediante alianças internacionais, *joint-ventures* e licenciamentos. As

vantagens de localização são mais bem explicadas em função do nível econômico e de desenvolvimento do país de destino, enquanto as vantagens de propriedade e de internalização são mais bem analisadas pelos custos de transações realizadas pela firma. Dunning e Rugman (1985) defenderam que as vantagens de propriedade e de internalização estavam fortemente ligadas, com estas explicando melhor os custos de transação entre os países, enquanto aquelas explicavam as vantagens institucionais, organizacionais e financeiras da firma.

Dunning (2001) afirma que existem quatro fatores estratégicos que serviriam de estímulo às empresas para instalarem unidades de produção no exterior:

- a) busca de mercados (*market seeking*): o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é realizado a fim de atender a demanda do país estrangeiro no qual a empresa se instalou, e também para abastecer países vizinhos desta subsidiária. Esse investimento sofre influência dos custos de transporte de mercadorias, das semelhanças ou diferenças de mercado entre os países e também barreiras comerciais;
- b) busca de capacidades (*asset/capability seeking*): investimentos estratégicos de longo prazo, com fusões e aquisições podendo ampliar o poder em determinado mercado, ativos adquiridos que podem resultar em redução de custos ou o ingresso em um novo mercado;
- c) busca de recursos (*resource seeking*): investimento visando explorar benefícios proporcionados por determinada região, como recursos naturais em abundância, mão de obra mais barata ou recursos tecnológicos avançados, viabilizando assim, a redução de custos;
- d) busca da eficiência (*efficiency seeking*): estratégia adotada a fim de reduzir custos e investimentos no exterior, aproveitando economias de escala e escopo, desenvolvendo fornecedores, valendo-se de políticas fiscais, políticas econômicas, etc.

Num segundo momento, a empresa fragmenta sua cadeia produtiva em diferentes países de acordo com as vantagens que cada um disponibiliza em relação aos benefícios citados acima.

Na teoria da internalização, as vantagens de conhecimento surgem primeiramente por meio dos custos de transação e as vantagens da firma são pautadas por eficiência. Outros tipos de vantagens específicas da firma baseadas na eficiência são: vantagens da marca, habilidades de gestão e capacidades organizacionais.

Resumindo, a teoria da internalização aplica os custos de transação, enquanto a visão baseada em recursos explica os aspectos de eficiência das multinacionais. Hymer (1960) criou o termo Investimento Direto Estrangeiro (IDE); anteriormente os investimentos realizados pelas empresas eram simplesmente movimentos de capital entre diferentes países, definidos pela taxa de juros. Porém para o estudioso, existia diferença entre investimentos financeiros e o que ele definiu como Investimento Direto Estrangeiro, pois este concede à firma controle sobre os negócios realizados em outros países, enquanto simples transações correntes entre nações não geram este domínio.

2.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

O termo Cadeia Global de Valor (CGV) tem sido usado para sintetizar o conjunto de atividades que empresas e trabalhadores desenvolvem desde a concepção de um produto até seu uso final, incluindo também os serviços de pós-venda.

De acordo com Baldwin (2011), o surgimento das cadeias globais de valor transformou as relações internacionais no mundo, proporcionando alternativas de desenvolvimento principalmente aos países mais pobres, permitindo-lhes fazer parte dessa cadeia. Cadeias que estão evoluindo muito rápido e em mudança constante, devido ao próprio impacto de renda gerado e às inovações na área da comunicação e tecnologia.

Oliveira (2014) relata que antes de existir o cenário mundial globalizado, o consumo era majoritariamente feito sobre produtos fabricados na indústria local, devido à precariedade tecnológica e logística. Com o surgimento dos navios a vapor e as estradas de ferro, produções separadas e fragmentadas foram surgindo lentamente, assim como as vantagens comparativas e as economias de escala, foi então que surgiu o chamado “comércio integrado” ou “comércio internacional do século XXI”. Ainda, segundo o autor, desde a década de 70 as empresas passaram a terceirizar com maior intensidade setores de compra de insumos e logístico, os quais anteriormente eram considerados centrais, e que hoje podem ter o serviço prestado por fornecedores de fora da firma, ou até mesmo de outro país que apresente vantagens comparativas do local.

Kaplinsky (2005) aponta que atualmente as empresas vêm centralizando suas atividades no crescimento da marca, no aumento das vendas e em pesquisa e desenvolvimento. A lógica econômica por trás dessa reorientação das transnacionais seria os retornos superiores obtidos pela empresa em decorrência da concentração em atividades nas quais a firma possui vantagens específicas de propriedade, ou seja, atributos exclusivos ou capacidades intangíveis que a diferenciam de outras firmas.

Gereffi e Fernandez-Stark (2011) lecionam que a veloz globalização dos processos produtivos por meio das cadeias globais de valor gerou um novo cenário geográfico do comércio internacional. Essa realidade foi impulsionada pela diminuição das barreiras ao comércio, avanço nas tecnologias de informação, redução dos custos de transporte e novos métodos organizacionais. O surgimento das cadeias de valor é consequência da globalização e reflexo do alto grau de interconexão de serviços, investimentos e comércio.

A substituição da expressão “cadeia produtiva” para “cadeia de valor” corresponde ao valor agregado por cada etapa de produção, quais sejam a busca por insumos, desenvolvimento e pesquisa de produtos, produção,

distribuição, marketing e serviços pós-venda. Essa fragmentação da cadeia pelo mundo, baseada nas vantagens geográficas que cada país apresenta, gerou uma dependência entre setores que prestam serviços e os que produzem, além de aumentar o comércio de produtos intermediários.

Para um estudo mais aprofundado da cadeia, é importante que seja introduzida a metodologia proposta por Gereffi e Fernandez-Stark (2011), a qual está estruturada em quatro bases: estrutura de insumos e produtos (*input-output*), alcance geográfico, governança e contexto institucional.

2.2.1 Estrutura *input-output*

Essa estrutura de entrada-saída envolve tanto produtos e serviços, bem como uma gama de indústrias de apoio. A organização e a evolução da indústria, assim como as tendências que foram alterando-a, são importantes componentes para o melhor entendimento da cadeia, que pode ser diferenciada e ter segmentos estabelecidos por meio do valor adicionado ao produto.

2.2.2 Alcance geográfico

Como já mencionado anteriormente, a globalização das indústrias tem sido facilitada pela melhoria em comunicação e transportes, desta forma as cadeias de abastecimento realizam diferentes atividades dispersas em variados lugares do mundo, com os países caracterizando sua indústria em função das vantagens competitivas à disposição de cada local do planeta. A situação econômica dos países também caracteriza as respectivas indústrias locais, onde as nações ricas atuam mais no desenvolvimento e design de produtos e em pesquisa.

Os países menos desenvolvidos economicamente são fornecedores de matéria-prima e apresentam um baixo custo pela mão de obra trabalhada. A análise geográfica se baseia na identificação das empresas líderes em cada etapa da cadeia de valor, e a localização destas firmas influencia no

posicionamento dos países na cadeia e no segmento que as exportações serão concentradas.

2.2.3 Governança

Análise de governança permite entender como uma cadeia é coordenada e controlada em situações que os agentes da cadeia apresentam mais poder que outros.

Gereffi (1994) define governança como relações de poder que determinam como recursos materiais, finanças e recursos humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia. Compreender o conceito de governança e como o controle de uma cadeia é executado auxilia no desenvolvimento e numa entrada consolidada nas indústrias globais. Inicialmente a explicação de governança se baseava nos tipos de coordenação das cadeias produtivas: a conduzida pelo comprador (*buyer-driven*) e a conduzida pelo produtor (*producer-driven*). A rede comandada pelos compradores é representada pelos grandes varejistas, fabricantes de marcas e comerciantes, que estabelecem uma produção descentralizada em diferentes países, normalmente países em desenvolvimento por apresentarem mão de obra mais barata. Nessa rede, o lucro é reflexo de muita pesquisa em marketing, design, vendas e planejamento financeiro. A rede conduzida pelos produtores atua na linha de capital e tecnologia intensiva, como computadores, máquinas pesadas e automóveis, os quais desempenham um papel centralizador na linha de produção, mantendo ligação com as etapas anteriores e posteriores. Os lucros são obtidos por meio de avanços tecnológicos, volume produzido e escala.

2.2.4 Contexto institucional

De acordo com Gereffi (1995), o contexto institucional envolve as condições e políticas locais, nacionais e internacionais, e a forma pela qual esses fatores moldam a globalização em cada etapa da cadeia de valor.

Gereffi e Fernandez-Stark (2011) afirmam que as condições econômicas incluem a disponibilidade de insumos essenciais: custo da mão de obra, infraestrutura disponível e acesso a outros recursos, tais como finanças; contexto institucional incluindo a regulamentação de trabalho e fiscal, subsídios; educação; e políticas de inovação, que podem promover ou prejudicar o desenvolvimento e crescimento da indústria.

Conforme Oliveira (2004), a análise conjunta do contexto institucional, da estrutura de governança, do alcance geográfico e da descrição das estruturas de insumo-produto permite que se obtenha uma visão completa da organização de uma determinada cadeia global de valor, para posterior observação de suas implicações políticas.

2.3 REDES DE EMPRESAS

Dicken (2010) argumenta que com o aumento da complexidade nas relações comerciais, a economia mundial foi se estruturando em grandes redes e macroestruturas, as quais são constituídas por convenções e instituições que regulam o mercado mundial, podendo ser estruturadas entre consumidores, Estados, empresas, mão de obra e Organizações Não Governamentais. Podemos considerar como redes de cooperação internacional as cadeias globais de valor. À medida que políticas domésticas, normas e padrões vão convergindo entre os países que integram esta cadeia, a eficiência tende a aumentar.

Oliveira (2014) aborda o conceito de “liberalismo de redes”, que pode ser representado por estratégias de governo que os países aderem a fim de estabelecer parcerias transnacionais com mais facilidade, e que teriam como objetivos centrais:

- a) no momento de se posicionar internacionalmente, escolher com quais parceiros colaborar de acordo com seu nível de desenvolvimento, mensurando de forma mais clara benefícios, riscos e interesses;

- b) manter alguma autonomia de ação em comparação a comprometer-se com disciplinas multilaterais - pelo menos em relação aos países que não houvesse parcerias;
- c) construir um diferencial frente a competidores;
- d) estimular uma abertura de mercado mais intensa do que aquelas que podem ser atingidas em negociações multilaterais;
- e) enxergar os processos econômicos (produção, distribuição, consumo) como atividades conectadas, estabelecendo redes através do fluxo de materiais e de serviços. Importante salientar que as redes não existem de forma isolada, mas permanecem em constante transformação, incorporadas às mais variadas macroestruturas da economia global.

Normalmente a situação da economia no mundo é analisada através dos dados do país, como exemplo o comércio, nível de investimento e produção. No entanto, de acordo com Dicken (2010) atualmente estes dados, em muitos casos, não correspondem mais a apenas uma nação, de forma que os processos são realizados em forma de redes e circuitos de produção, que se inter-relacionam nas diferentes escalas geográficas.

De acordo com Rabach e Kim (1994), o segmento de serviços tem papel muito importante no estabelecimento das redes, pois além de integrarem o processo de produção globalizado também fornecem as conexões transnacionais e geográficas. Por sua vez, conforme estudos de Henderson (2002) e Ernst e Kim (2002), os circuitos de produção individuais estão envolvidos em redes de relacionamentos interempresariais mais abrangentes.

Essas redes de ligações horizontais, verticais e diagonais, são estruturas extremamente complexas, todavia Dicken (2010) salienta a importância de três dimensões das redes de produção que não podem deixar de serem descritas:

- a) controle - como elas são coordenadas e regulamentadas;
- b) espacialidade - como elas são configuradas geograficamente;
- c) incorporação territorial - até onde elas estão associadas a determinados cenários políticos, institucionais e sociais.

É muito importante o papel da transnacional na coordenação das redes de produção e, conseqüentemente, na formulação dos novos aspectos geoeconômicos. Mesmo que não seja de propriedade de uma transnacional, Dicken (2010) acredita que esta é capaz de controlar operações em diferentes países, inclusive em empresas sobre as quais não tem o controle. Nas economias de mercado, por meio das diversas formas de relações interorganizacionais que constituem um sistema econômico, as empresas coordenam e regulamentam as redes de produção.

De acordo com O'brien (1992), apesar de não serem os únicos, fatores como as transformações na comunicação e nas tecnologias de transporte contribuíram fortemente para o crescimento da difusão geográfica. De forma que, naturalmente, as redes de produção tenham definida sua estratégia quanto ao próprio posicionamento espacial, seja ela estabelecida de acordo com o alcance de seus componentes, os vínculos existentes entre estes componentes, ou uma específica configuração geográfica. Segundo Castells (1996), os chamados “espaço de lugares” estão sendo substituídos por “espaço de fluxos”, em função dos vetores da globalização, principalmente os que estão associadas às novas tecnologias da informação.

Para Granovetter (1985) a articulação das redes de produção voltadas para empresas são profundamente influenciadas pelos contextos cultural, institucional e sociopolítico aos quais estão incorporadas. O estado nacional ainda é a forma territorial mais importante que as redes estão atreladas, afinal, a regulamentação de todos os elementos necessários em uma produção precisa ser realizada sob uma estrutura política definida. A nova geoeconomia está se estruturando não apenas por meio de ações das empresas ou dos Estados, mas também pelas interações dinâmicas e complexas entre os dois conjuntos de instituições. Porém pode haver uma mesma estrutura regulamentando diversos países por meio de grupos e blocos econômicos como a União Europeia ou o Fundo Monetário Internacional. Em virtude da obrigatoriedade das redes em operar sob determinados regulamentos, isso acaba permitindo situações de influências políticas, culturais e sociais sendo

exercidas, e que variam de acordo com a posição geográfica em que se encontra.

Ernst (2002) define a Rede de Produção Global (RPG) como um tipo de inovação organizacional, tendo como premissa o acesso a locais de baixo custo que disponibilizem fornecedores especializados e flexíveis, para que as firmas consigam estabelecer redes de produção global dessa natureza. Essa seria a forma de organização industrial com maior eficácia na substituição a uma multinacional. Tal mudança advém de três processos que constituem a globalização, quais sejam a ascensão de políticas liberalizantes, o surgimento da competição a nível global e a rápida aceitação de tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com Henderson, et al (2011), a forma como os bens e serviços são produzidos, distribuídos e consumidos, tornaram-se não só organizacionalmente mais complexos, mas cada vez mais globais na sua extensão geográfica. Essas redes não fazem parte apenas de firmas, mas também integram economias nacionais. O processo é bastante complexo em função da especificidade dos contextos políticos existentes em cada território. Desta forma, as redes compostas por estruturas não estabelecidas de acordo com o território cruzam fronteiras estatais e são influenciadas em parte, por barreiras regulatórias ou por condições socioculturais locais.

3 A EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS DE CONFECÇÕES NO CONTEXTO DO FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO E O COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PRODUTOS TÊXTEIS E CONFECÇÕES

A globalização alterou a dinâmica de competitividade entre as indústrias, empresas e países, principalmente em um mercado composto por consumidores de perfil diversificado e produtos em constante mudança, como observado no setor vestuário. Essa realidade pode ser vista na alteração dos padrões do comércio internacional, onde os países desenvolvidos tiveram um grande aumento das importações, demonstrando um cenário de migração de grandes fabricantes para outros países, os quais geralmente estão inseridos na categoria de nações de terceiro mundo. Dicken (2010) argumenta que a acessibilidade às atividades de manufatura mesmo em locais menos desenvolvidos economicamente, se dá em função das pequenas barreiras à entrada no setor.

Nas últimas décadas a industrial têxtil alterou bastante o seu modo de produção, deixando de lado a produção em massa, alterando a estrutura de abastecimento e logística. Isso está alinhado com o modelo *fast fashion* das principais varejistas mundiais e com um mercado cada vez mais dinâmico, no qual vantagens competitivas são obtidas ao identificar uma nova tendência rapidamente, desenvolver os produtos, produzir e abastecer as lojas o quanto antes.

3.1 O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO COMPLEXO TÊXTIL-CONFECÇÕES

Para que seja abordada a origem e a evolução do comércio entre as nações, faz-se necessário analisar a primeira e segunda Revolução Industrial – eventos mais importantes da humanidade – que começou na Inglaterra no século XVIII e se espalhou pela Europa e Estados Unidos, ocasionando uma completa mudança na vida dos habitantes desses países. Esse evento mudou os métodos artesanais de produção, que passou a ser realizado por máquinas mais precisas e velozes, possibilitando um maior número de mercadorias em

períodos reduzidos. As fontes de energia passaram a ser utilizadas com mais eficiência como o vapor, além do carvão que passou a ser fortemente utilizado. Essa aceleração produtiva exigiu que as instituições econômicas e os meios de transporte acompanhassem o mesmo ritmo de evolução, então a malha ferroviária foi ampliada em larga escala, além do aumento na utilização de barcos a vapor, avanços necessários para atender a demanda pela distribuição dos produtos. O capitalismo industrial avançou pelo século XIX chegando até as guerras mundiais e à Grande Depressão.

De acordo com Dicken (2010), até a Segunda Guerra Mundial em 1939, as relações econômicas no mundo ainda eram baseadas no sistema centro-periférico, quando os países industrializados (centro) vendiam à periferia suas manufaturas e compravam de lá os produtos básicos. A concentração da produção manufatureira permanecia muito forte, com 71% da produção mundial estava concentrada em quatro países, e quase 90% em apenas onze países. O Japão produzia somente 3,5% do total mundial.

Períodos de guerra são conhecidos pelas invenções em função das circunstâncias e situações extremas que ocorrem, por isso algumas tecnologias industriais foram ajustadas e outras surgiram, todavia uma grande parte do complexo industrial mundial foi destruída após a Segunda Guerra Mundial. Consequentemente isso proporcionou uma nova realidade no cenário das indústrias no mundo. Após essas crises políticas e econômicas, a economia voltou a apresentar um cenário mais próspero, com a internacionalização das relações comerciais tornando-se uma realidade no cenário econômico mundial por volta de década de 70. Um exemplo importante foram os países do leste da Ásia, que por volta de 1960 expandiram suas exportações de forma bastante intensa até a década de 90, tornando-se a região de produção têxtil mais importante no mundo, principalmente a China.

A partir do surgimento do setor vestuário, não houve mudanças tecnológicas muito importantes até o novo cenário econômico surgido na década de 70, de tal forma que a produção ainda fazia uso de procedimentos manuais. O que se percebeu, foi a migração da produção para países em

desenvolvimento (periféricos), reforçando essa mudança de nível global que vem ocorrendo na indústria têxtil e de confecções. Já o setor de design e desenvolvimento de produtos permanece nos países centrais.

A partir de então, inovações passaram a serem introduzidas, principalmente as relacionadas à tecnologia, com o objetivo de reduzir os custos e o tempo dispendido na produção, sendo viabilizado pela automatização dos procedimentos. As mudanças foram necessárias para atender um mercado composto de consumidores cada vez mais exigentes por produtos de qualidade e que, constantemente, tem alterações nas suas preferências em função das novas tendências da moda e do design. Portanto com os incrementos tecnológicos inseridos, os fabricantes conseguem atender as mudanças de forma imediata.

Dicken (2010) relata a importância da realização do Acordo Multifibras (AMF) em 1973, com encerramento em 2005, que foi responsável pela mudança e pelo desenvolvimento do comércio e da produção mundial, regulamentando as relações comerciais de produtos têxteis. Todavia o setor ainda faz uso da mão de obra informal no processo produtivo, principalmente em países menos desenvolvidos, desta forma o trabalho de profissionalização da indústria de confecções precisa persistir, em função da abrangência e influência social exercida no mundo por esta indústria.

3.2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO COMPLEXO TÊXTEL CONFECÇÕES

A indústria têxtil e de confecções é uma das mais importantes e representativas nas exportações da maioria dos países, sendo um setor pioneiro na prática do comércio internacional. Sua cadeia, em função das suas características de ciclo reduzido e frequentes mudanças de tendências da moda, adota de forma majoritária a cadeia produtiva conduzida pelo comprador (*buyer-driven*). Gereffi e Memedovic (2003) organizam a cadeia de valor do vestuário em cinco segmentos: (1) fornecimento de matérias-primas, como fibras naturais e sintéticas; (2) o fornecimento de componentes, como fios e

tecidos (empresas têxteis); (3) redes de produção integradas por fábricas de roupas; (4) canais de exportação; (5) redes de comercialização (varejo). Foi o rápido entendimento da dinâmica dessa cadeia que alavancou o poderio exportador do leste asiático a partir dos anos 60.

As empresas-líderes do mercado exercem muita influência na indústria, pelo fato de serem os principais compradores de insumos materiais, além da transferência de tecnologia e dos conhecimentos nas redes organizacionais, tendo como prática a utilização de fontes de produtos oriundos de diferentes partes do mundo e de diferentes redes. Já os grandes varejistas adotam a estratégia de desenvolver fornecedores de baixo custo, que realizem mais etapas da produção e que estejam aptos a abastecer mercadorias pré-prontas, a fim de simplificar o sistema logístico.

O modelo conduzido pelo comprador apresenta três características principais: produção e distribuição veloz; preços bastante competitivos de acordo com o seu público alvo; e forte ênfase no design do produto. O dinamismo do mercado possibilitou a algumas empresas realizarem o processo de internacionalização das suas marcas, também justificado pelo fato de atualmente ter se tornado viável a produção de uma linha de acordo com as características culturais do país para onde a marca está expandindo. Na cadeia deste modelo, os sistemas característicos de produção e também contrastantes, são o sistema de montagem e o modelo Original Equipment Manufacturer (OEM). No modelo de montagem, os fabricantes disponibilizam as peças aos compradores após realizar uma simples montagem e costura das roupas, é uma maneira de subcontratação industrial. O modelo OEM é uma forma de subcontratação comercial, a qual permite aos fabricantes nacionais, em função da relação com comerciantes estrangeiros, um maior nível de aprendizagem. Este modelo especifica o produto, desenvolve o processo de produção, gerencia a logística de suprimentos e entrega o produto ao comprador.

A cadeia deste segmento apresenta diferentes níveis tecnológicos, então com o crescimento da concorrência no setor, a inovação pode ser um

diferencial, proporcionando a redução do tempo de fabricação - muitas vezes utilizando força de trabalho inferior - e de custos, fator extremamente importante em momentos de crise econômica mundial como a ocorrida em 2008, e a que vivemos atualmente no Brasil. As empresas que produzem corantes e fibras químicas possuem um nível tecnológico elevado, com pesquisas por novas cores e o desenvolvimento de qualidades diferentes de fibras. A inovação se faz presente na obtenção de tecidos com maior hidratação, conforto e resistência, o que é obtido, segundo Costa (2009), por meio da biotecnologia e nanotecnologia. Em empresas que fornecem máquinas e equipamentos, a inovação incremental é o método utilizado na busca por avanços tecnológicos, com a inserção da informática e de dispositivos microeletrônicos que podem reduzir o custo de operação e melhorar os serviços.

Anteriormente, Gereffi (1997) identificava um “dualismo econômico” no segmento do vestuário, composto por empresas pequenas que produziam roupas de alto valor agregado, voltadas para a moda, dando muita importância ao design e suas tendências; E empresas que confeccionavam roupas básicas e padronizadas em volumes altos. Todavia com a globalização e a intensificação da troca de culturas, hoje há redes de lojas comercializando pelo mundo produtos básicos, feitos em larga escala, com grande valor agregado e tendo, ainda, aceitação em todos os continentes. O mercado de produção em pequenas quantidades ocorre em função de existir modas muito específicas e com baixo período de duração, tendo também alto valor agregado por utilizar materiais de maior qualidade e por serem produtos desenvolvidos por estilistas renomados.

Em função desses aspectos, Keller define que:

[...] O projeto, a produção de peças de vestuário e a elaboração de coleções pelos estilistas ligados às grandes confecções estão cada vez mais conectados à produção de fibras, fios e tecidos de alta qualidade pelos grandes fabricantes têxteis, formando um verdadeiro “encadeamento estratégico” no setor têxtil-confecção, tendência que se repete no setor têxtil nacional. (KELLER, 2002, p. 203).

Desta forma, podemos considerar a composição da cadeia têxtil-vestuário através dos fabricantes de fibras, têxteis, vestuário, estilistas distribuidores e varejistas de roupas, todos interligados por estes “encadeamentos estratégicos” mencionados por Keller (2002).

3.3 FLUXOS DE COMÉRCIO INTERNACIONAL DE TÊXTEIS E CONFECÇÕES NO PERÍODO 1990-2015

O varejo de têxteis passou por significativas mudanças a partir da década de 90 nas economias mais desenvolvidas, configurando-se como um setor dominado pelas grandes corporações, as quais passaram a desenvolver os produtos de forma muito mais aprofundada e detalhada, resultando numa disputa de preços acirrada em função das produções em grandes volumes e as alterações, já mencionadas, que ocorreram na cadeia de valor. Esta visava a redução dos custos de produção e o fez desenvolvendo fornecedores em países de mão de obra mais barata. A tabela abaixo demonstra o crescimento do montante em dinheiro gerado pelas exportações de têxteis e vestuário no mundo de 1990 a 2014. A afirmação a nível mundial do fenômeno globalizante, a formação das grandes redes de negócio e todos os outros desdobramentos gerados por esse cenário, ocasionaram tal aumento no volume e montante das exportações.

Tabela 1 - Exportações de têxteis e vestuário no mundo de 1990 a 2014

Ano	Têxteis e Confeções (US\$)
	bilhões
	Mundo
1990	85
1995	303
2000	391
2005	541
2010	678
2014	839

Fonte: World Integrated Trade Solution (2016).

São nos primeiros cinco anos da década de 90 que observa-se um aumento extremamente significativo nas exportações, atingindo 256% de

crescimento. Nos quinquênios seguintes o crescimento se manteve relativamente estável em torno de 30%.

Percebe-se o aumento da participação de mercado atingida pelas grandes companhias. Gereffi (1999) relata que em 1995 os cinco maiores varejistas dos Estados Unidos – Wal-Mart, Sears, Kmart, Dayton Hudson Corporation e JC Penney – correspondiam a 68% das vendas do setor vestuário, e menos de trinta empresas representavam 98% das vendas. Cenário em que o Wal-Mart e o Kmart correspondiam a 1/4 do volume de roupas comercializadas.

Essa mudança não se restringiu apenas aos EUA, nos anos 90 a União Europeia também passou por uma concentração do setor varejista. De acordo com Oeth (1995), em 1992 os cinco maiores varejistas de vestuário da Alemanha, dentre elas a C&A, corresponderam a 28% da sua economia. Em 1994, no Reino Unido, duas varejistas de roupas representavam mais de 25% do mercado. Uma delas era a Marks & Spencer, a maior empresa de varejo do Reino Unido, que passou a comprar mercadorias de regiões com mão-de-obra inferior à britânica, visando à redução dos custos com suprimentos e buscando atingir até 2002 o percentual de 70% do fornecimento de mercadorias com origem nos países de produção mais barata.

Onozuka (2001) relata que o maior produtor têxtil do mundo é a China, então alguns países, como o Japão, tem na sua importação de têxteis uma enorme representatividade da indústria chinesa, a qual correspondeu no ano 2000 por mais de 75% das importações japonesas no setor vestuário.

Na tabela a seguir, verifica-se o volume de mercadorias comercializadas pelos vinte principais países no comércio de confecções e têxteis.

Tabela 02 - Ranking do comércio de têxteis e confecções (unidades)

País	2001	2005	2010	2015
China	10.325.228	16.078.112	28.619.015	38.617.467
Estados Unidos	12.617.029	13.880.492	15.141.103	16.549.291
Índia	2.626.646	3.311.459	4.731.802	7.190.199
Japão	3.971.986	3.687.195	3.390.226	3.345.991
Brasil	1.602.267	1.960.028	2.509.704	2.749.665
Alemanha	2.235.872	2.077.541	2.208.015	2.227.592
Rússia	1.625.223	2.139.004	2.501.006	2.196.240
Grã-Bretanha	1.259.597	1.692.968	1.965.103	2.090.675
França	1.518.407	1.596.507	1.563.771	1.524.642
Itália	1.831.092	1.471.636	1.479.614	1.308.640
México	680.980	830.392	981.452	1.201.462
Turquia	805.342	932.118	980.141	1.106.767
Canadá	757.018	868.805	965.864	1.021.801
Indonésia	642.157	668.767	706.255	843.509
Coreia do Sul	617.531	648.454	675.872	797.341
Espanha	834.259	890.487	827.799	791.805
Austrália	551.769	629.645	652.721	691.413
Filipinas	419.313	467.439	530.282	597.423
África do Sul	235.879	293.776	483.266	554.823
Malásia	271.400	336.474	440.162	541.276

Fonte: Euromonitor International (2015).

Foi no ano de 2004 que a China, ao ultrapassar os Estados Unidos, passou a ser o país mais importante no comércio têxtil e vestuário. Tanto os negócios domésticos quanto o comércio internacional mantiveram o crescimento, sendo entre 2005 e 2010 o período no qual a China disparou e se consolidou como nação-líder neste setor. Através desses dados, nota-se também o protagonismo do leste e sudeste asiático na indústria em questão, com o Japão e a Índia como segundas potências no mercado, todavia é importante salientar a redução no volume comercializado pelo Japão nos últimos dez anos.

Esses números denotam a aposta dos compradores na terceirização da produção para países de mão de obra mais barata que, conseqüentemente,

acarretou no aumento da concorrência entre os fabricantes, comerciantes e varejistas. Afinal, os varejistas normalmente eram os grandes clientes dos fabricantes de vestuário antes desta mudança na cadeia de valor da indústria de têxteis e confecções. A evolução da gestão empresarial fez com que os varejistas efetuassem o processo de compras em níveis mais detalhados, selecionando os tecidos, investindo no design e realizando um controle de qualidade muito mais rigoroso. Essa mudança nos padrões de fornecimento – que atingira dimensões globais - influenciou no aumento da concentração das redes de varejo. De todas as vendas no mercado de roupas norte-americano, quase metade era produzida em solo nacional no ano de 1992. Sete anos mais tarde, a representatividade da indústria local correspondia a apenas 12% das vendas no varejo.

De acordo com Doyle, et al (2006), a indústria de vestuário de moda tem evoluído significativamente ao longo das últimas duas décadas, impulsionada pela internacionalização e aumento rápido de marcas globais de varejo de moda rápida, as chamadas *fast fashion*. Essa tendência predominante é resultado da dinâmica de mudança na indústria da moda, como a flexibilidade no design, logística e distribuição, o desaparecimento da produção em massa, a demanda por custo mais baixo e as modificações nas características estruturais na cadeia de suprimentos.

Portanto, a fim de manter uma posição competitiva neste mercado cada vez mais dinâmico, alguns varejistas de moda adotaram a estratégia da rápida resposta às reações de consumo por parte dos clientes. Essa estratégia pode ser caracterizada por ganhar vantagens competitivas através da diminuição das diferenças de tempo entre a criação/concepção de uma nova tendência e o consumo.

Com base no conceito de "resposta rápida", *fast fashion* foi definido como:

[...] uma estratégia de negócios que visa a diminuir os processos envolvidos no ciclo de compra e prazos para a obtenção de novos produtos de moda em lojas, a fim de satisfazer a procura dos consumidores no seu auge. (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2006, p. 259).

O conceito de negócio de varejistas como a Zara, Uniqlo, GAP e H&M, é caracterizado por três componentes: preços acessíveis ao mercado intermediário, o que é obtido através da redução de custos; prazos curtos de entrega de produção e distribuição; e design de produto bastante desenvolvido.

Outra razão importante para a evolução da indústria da moda foi o processo de internacionalização das varejistas de *fast fashion*. No quadro abaixo temos a evolução do número de lojas de 1995 até 2015 das duas maiores varejistas do mundo e da mais importante companhia de varejo asiática.

Tabela 3 - Expansão de lojas da Zara e da H&M de 1995 a 2015

Ano	Nº de lojas		
	Zara	H&M	Uniqlo
1995	508	440	176
2000	1080	682	433
2005	2692	1193	1232
2010	5044	2206	2203
2015	7013	3924	2978

Fonte: Inditex Annual Report (1998, 2000, 2005, 2010, 2015). H&M Annual Report (1997, 2000, 2005, 2010, 2015) Fast Retailing Annual Report (2015).

Segue abaixo descrição da evolução do número de mercados (países) de atuação por parte das duas maiores varejistas do mundo.

Tabela 04 - Evolução no número de mercados de atuação de 1990 até 2015

Ano	Nº de mercados	
	Zara	H&M
1990	4	7
1995	9	9
2000	33	14
2005	62	22
2010	77	39
2015	88	61

Fonte: Inditex Annual Report (2015), H&M Annual Report (2015), Fast Retailing Annual Report (2015). Disponível em: <https://www.inditex.com/investors/investors_relations/annual_report>; <<https://about.hm.com/en/investors.html>>. Acesso em: 29 out. 16.

O incrível aumento no número de lojas demonstra como o processo de internacionalização nestes casos foi bem sucedido e como a expansão internacional do varejo foi estimulante e desafiadora à industrial têxtil e de confecções. A globalização da cadeia de valor teve influência direta na realização desse movimento, pois por meio da bem desenvolvida dinâmica de abastecimento, torna-se viável a presença de um mesmo produto em diferentes lugares do globo em curtos prazos de entrega.

Fernie e Perry (2011) concluem que o primeiro passo para a internacionalização de muitas varejistas de moda é por meio de suas decisões de compra, permitindo que as características estruturais sejam modificadas na cadeia de abastecimento. Existe o debate quanto à fonte dos produtos (domésticos ou terceirizados no exterior) e se a gestão do processo e coordenação da cadeia de abastecimento deve ser feita internamente ou se deve terceirizar parte ou a totalidade das funções logísticas.

Por outro lado, os vetores de mudança na indústria da moda foram principalmente a rápida ascensão de marcas globais de varejo *fast fashion* e sua internacionalização. Operadores do mercado da moda, como a Zara, GAP, Uniqlo, L Brands e H&M estenderam suas marcas em novos segmentos trazendo estilo mais acessível às ruas. Também levaram de maneira bastante

significativa seus conceitos de varejo em todo o planeta, para aproveitar as oportunidades de crescimento e, desta maneira, contribuir de forma crítica para o sucesso dos varejistas de moda rápida. Por exemplo, ao compararmos as vendas líquidas das principais companhias, a Gap apresentou um percentual de 38% nas vendas provenientes de suas atividades internacionais, já a Zara e H&M têm uma maior presença global com 79% e 94%, respectivamente, das vendas líquidas no exterior em 2011 (The Gap, 2011; Inditex, 2011; H & M, 2011). Portanto, é necessário discutir o processo de internacionalização de varejo *fast fashion* a nível mundial, com base em seus conceitos de varejo, a extensão e o momento de efetuar um processo de internacionalização de uma empresa.

4 A PRESENÇA DE EMPRESAS GLOBAIS DE CONFECÇÃO NO BRASIL: IMPACTO SOBRE INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR

A internacionalização de empresas brasileiras ainda é vista com certa desconfiança, em função dos questionamentos que são feitos a respeito de um país carente de capital, em estágio de desenvolvimento, e que nesta situação estaria destinando o limitado capital ao estrangeiro e deixando de proporcionar aumento na exportação e nos postos de trabalho. Acontece que esta se trata de uma visão conservadora, que não corresponde à tendência de uma economia globalizada. Em setores muito competitivos internacionalmente, empresas que não investem no mercado exterior, acabam sendo “engolidas” pelas multinacionais e, posteriormente, sendo compradas por estas. Países como Japão, China, Malásia, Coreia do Sul e Cingapura tiveram sua expansão internacional baseada no crescimento econômico sustentado interno. No entanto no Brasil o processo foi diferente, foi motivado por um crescimento econômico lento, originando a internacionalização de empresas brasileiras em busca de maior competitividade e de novos mercados no exterior, porém existem fatores que motivam a expansão internacional independentemente do nível de desenvolvimento econômico do país, quais sejam: busca por novos mercados, recursos, avanços tecnológicos e melhorias de processos.

No caso do Brasil, a desburocratização da economia e das relações de negócio é um fator que pode vir a contribuir no procedimento. No ranking do Banco Mundial referente ao ambiente de negócios¹ o Brasil ocupa posição em torno de 123^a para 189 países pesquisados. Os países nórdicos, Nova Zelândia, Austrália, Reino Unido e alguns asiáticos, como Cingapura, China e Coreia do Sul são considerados os de maior “facilidade” para fazer negócio. Além disso, os investimentos diretos brasileiros no exterior foram inferiores ao fluxo de investimentos estrangeiros no Brasil nos últimos anos. Atualmente novas oportunidades se abrem para um avanço da internacionalização de

¹ ECONOMY Rankings. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>. Acesso em: 08 ago. 2016.

empresas brasileiras, muito em função do amadurecimento econômico e institucional brasileiro.

Segundo Matesco (2011), o amplo e crescente mercado doméstico é o grande atrativo para investimentos externos no Brasil, de forma que o país se encontra apenas atrás da China e Índia nas intenções de investimentos globais. No ano de 2010, o Brasil bateu o seu recorde na participação dos fluxos mundiais de investimento, atingindo 3,13%, em torno de 33 bilhões de dólares, perspectiva que se mantém atualmente.

4.1 A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS GLOBAIS DE CONFECÇÃO NO BRASIL: IMPACTO NA ESTRUTURA DE MERCADO E NO COMÉRCIO EXTERIOR

Por volta de 1988 iniciou-se, no Brasil, um processo de reforma tarifária, reduzindo gradativamente o nível de proteção da indústria local e eliminando as principais barreiras não tarifárias. De acordo com Dicken (2010), naquela época o Brasil apresentava as características de um setor têxtil que havia sido desenvolvido através da internalização das suas atividades produtivas e, em virtude da grande instabilidade macroeconômica da década de 80, efetuava baixos investimentos em alta tecnologia e apresentava o perfil de baixos índices de produtividade.

Com esse cenário, após a abertura comercial e a globalização dos mercados na década de 1990, ocorreu uma reorganização do setor têxtil no Brasil, com o objetivo de aumentar a qualidade, a produtividade e a eficiência, ação que tornou-se necessária para se enquadrar ao novo cenário que surgia na economia. Abaixo observa-se a redução da taxa percentual cobrada sobre as importações de 1990 a 1995.

Tabela 05: Imposto sobre Importação

Ano		1990	1991	1992	1993	1994	1995
Alíquota	Média	32,1%	25,2%	20,8%	16,5%	14,0%	13,1%
Simples (%)							

Fonte: Averbug (data), <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_02.pdf>. Acesso em: 04 out. 2016.

No Brasil houve um aumento considerável do volume de investimento direto global, resultado de uma maior inserção da economia nacional na integração produtiva que ocorria na época, em função da globalização. Inclusive esse incremento ocorreu de forma um pouco mais rápida que no resto do mundo e contribuiu para o aumento da competitividade das empresas brasileiras. A cadeia têxtil brasileira era superavitária até o ano de 1994, todavia a partir de 1990, com a abertura da economia nacional, passou a ser deficitária em função das exportações não terem apresentado crescimento e as importações terem tido uma fortíssima elevação. Até dado momento, a qualidade do produto brasileiro era inferior em relação a outros países concorrentes e os custos superiores, tais condições se deram em função da falta de concorrência na indústria doméstica, afinal o Brasil exercia certo protecionismo na sua produção.

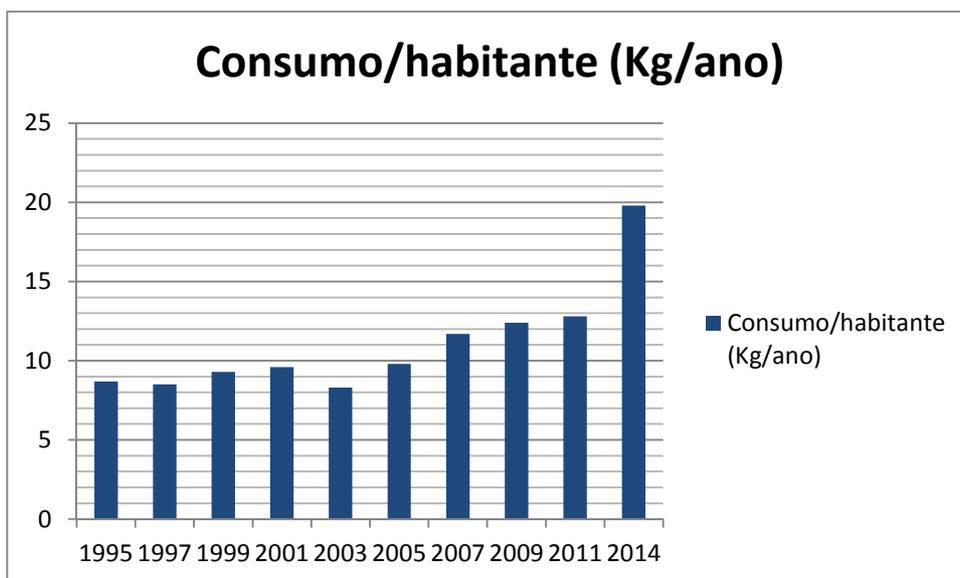
Gorini e Siqueira (1997) citam outros fatores que contribuíram para esta inversão de cenário como:

- a) o Plano Real e a política de âncora cambial, que beneficiava em partes a produção estrangeira;
- b) elevações na carga tributária;
- c) atraso tecnológico nos maquinários e equipamentos;
- d) não adoção de uma política de desenvolvimento e qualificação da mão de obra.

Esses acontecimentos reduziram o poder de mercado das empresas nacionais e aumentaram a concentração produtiva da industrial têxtil, com isso

muitas empresas acabaram "quebrando". O desemprego e o trabalho informal cresceram, além das unidades de produção industrial que diminuíram em 25% (Gorini, 2000). Dessa forma, o movimento expansionista de empresas globais ocorreu naturalmente no Brasil, a C&A que já havia se instalado no Brasil desde a década de 70 intensificou sua expansão. O ano 2000 ficou marcado no varejo de confecções pela chegada da gigante Zara, do grupo Inditex. Com o retorno de um cenário econômico mais estável, observou-se nos últimos anos um considerável aumento no consumo de têxteis no Brasil, conforme gráfico abaixo. Outro aspecto que influenciou nestes números foi o crescimento real do crédito e da renda, permitindo ao cidadão brasileiro dispendir uma parcela maior da sua renda no consumo.

Gráfico 1 - Consumo/habitante (kg/ano)



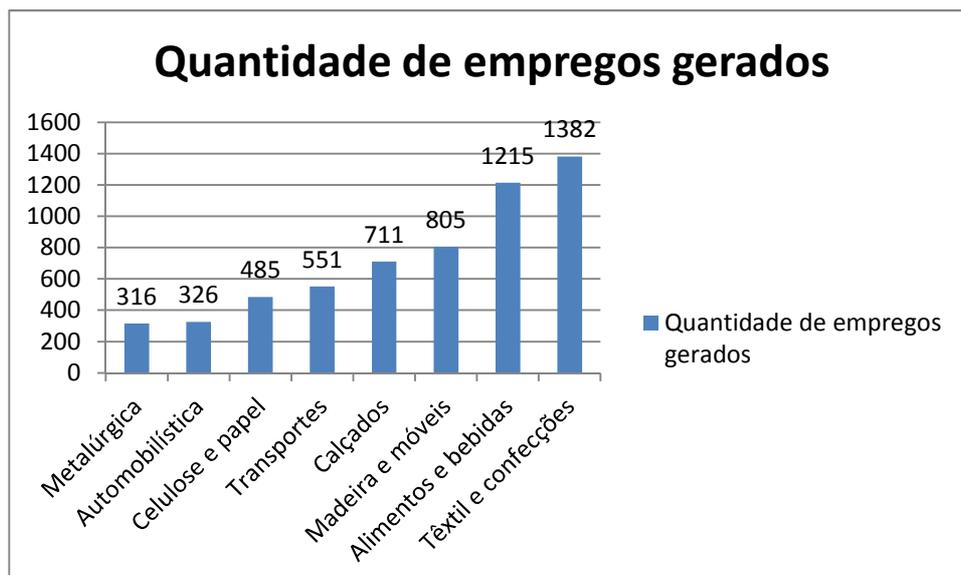
Fonte: Panorama do Setor Têxtil e de Confecções (2011).

Os últimos quinze anos apresentaram um cenário considerado favorável ao crescimento das varejistas nacionais do setor vestuário como as Lojas Renner, Riachuelo, Marisa e Hering. Dessa forma, a emergência do mercado local atraiu empresas globais estrangeiras em maior número, diferentemente de décadas anteriores como a de 90 e anteriores a ela, quando apenas grupos de varejo já consolidados vieram ao Brasil instalar operações. No entanto, as dificuldades que empresas estrangeiras enfrentam para ingressar no mercado brasileiro não mudaram muito: os elevados impostos locais e tributação sobre produtos importados; as limitações de produzir localmente e questões

aduaneiras. Varejistas como a GAP e a Forever 21 que entraram no Brasil em 2013 e 2014, respectivamente, optaram por não realizar o seu abastecimento no Brasil, importando seu *mix* de produtos do exterior. Com essa decisão, as companhias não impactam significativamente na indústria local e não promovem o aumento da produção de têxteis, pelo fato de trazerem suas mercadorias de fora. Essa decisão dificultou um pouco a estratégia de negócio e precificação da GAP, pois a varejista norte-americana tinha o objetivo de competir com as marcas voltadas para a classe média e não se enquadrar no *cluster* (grupo) de consumidores que buscam roupas de luxo. Contudo, a estratégia de não realizar o seu fornecimento localmente e trazer suas mercadorias de Hong Kong, resulta na aplicação de elevados impostos e taxas aduaneiras. A solução encontrada foi reduzir a margem de lucro para manter os preços competitivos com as concorrentes do segmento.

Todavia a crise que o mercado brasileiro enfrenta atualmente causou sérios danos às empresas. A GAP e a C&A fecharam um número considerável de lojas, a Riachuelo manteve o número de operações em funcionamento e a Lojas Renner foi a única que manteve e cumpriu o seu plano de expansão no mercado nacional. Com esse cenário, a indústria têxtil teve um forte impacto negativo ao diminuir o número de postos de trabalho e perder em torno de 30% dos investimentos ainda em 2014. Tal fato é preocupante à economia nacional, afinal a indústria de confecções e de têxteis exerce uma posição de protagonismo na geração de empregos no Brasil, não há outro setor na indústria de transformação com tanto potencial e que supere na geração de postos de trabalho. No gráfico abaixo observa-se melhor a importância dessa indústria, no qual há a quantidade de empregos gerados a cada R\$ 10 milhões a mais no faturamento.

Gráfico 02 - Quantidade de empregos gerados



Fonte: Panorama do Setor Têxtil e de Confecções, 2011. Disponível em: <http://www.abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

Importante lembrar que esse cenário de protagonismo da indústria em questão não se restringe apenas ao Brasil, sendo uma realidade encontrada na economia mundial. Por isso é dada tamanha importância pelos países, principalmente os que se encontram em estágio de desenvolvimento, afinal trata-se de um setor de alavanque à economia e extremamente dinâmico.

4.2 O POTENCIAL DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO SÉCULO XXI

Ao se tornarem competitivas no mercado local, a etapa seguinte das empresas – visando uma internacionalização – é a exportação de mercadorias e, posteriormente, o investimento direto no exterior. É nesta etapa que ocorre a busca por ativos tecnológicos de ponta. A administração das empresas brasileiras que se lançam ao exterior não é nada fácil, aspectos como as diferenças de cultura; do nível educacional; da carga tributária nos negócios internacionais; a limitação em função da diferença de idiomas e o reduzido apoio diplomático, financeiro e técnico; acabam muitas vezes por desencorajar empresários de realizar tal procedimento.

Alem e Cavalcanti (2005) relatam que a partir de 1990 a economia mundial passou a se estruturar de forma crescente na expansão de empresas transnacionais, portanto mesmo a importância destas companhias tendo aumentado muito no mercado, os países da América Latina não acompanharam esta tendência ao não promover, de forma efetivamente significativa, políticas públicas de incentivo a movimentos expansionistas ao mercado mundial. Com a referida abertura econômica na década de 90, as empresas buscaram estabelecer alianças com grupos nacionais e estrangeiros, além de instalarem no exterior, escritórios, unidades de produção e representações comerciais. No entanto é importante salientar que os processos de expansão internacional não ocorreram em função de um movimento de apoio ao comércio exterior, foram casos isolados que partiram da própria iniciativa das empresas em realizar negócios além das fronteiras brasileiras.

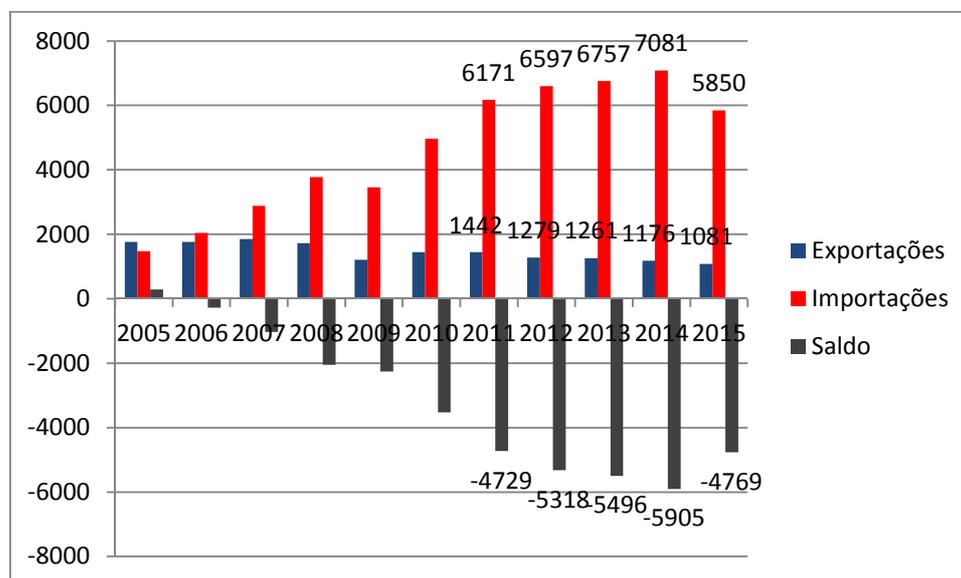
Em função das características de desenvolvimento econômico e social (como propriamente o nome já diz), o BNDES desempenha papel fundamental no estímulo à internacionalização. Em 2002, o Banco criou o Programa de Apoio a Investimentos de Empresas Brasileiras de Capital Nacional no Exterior que, conforme Veiga e Iglesias (2002), tinha a finalidade de financiar investimentos em infraestrutura de serviços de apoio a exportações, logística, instalação de unidades produtivas no exterior e apoio às exportações. Posteriormente o estatuto do banco foi alterado e o aporte financeiro em empreendimentos no exterior passou a ser permitido, com a premissa de que gerasse crescimento das exportações brasileiras. Ainda que a instituição bancária tenha sido procurada por empresas que buscavam tal financiamento, o programa não se concretizou de maneira efetiva, sem gerar o impacto esperado e impulsionar uma sólida internacionalização brasileira.

O governo nacional reconhece que o cenário econômico atual exige um foco maior em investimentos diretos no exterior, a fim de melhorar o desempenho nacional e se tornar mais competitivo em um mercado cada vez mais acirrado. Pelo fato de a indústria têxtil ser uma das mais importantes e dinâmicas do mercado, o seu desempenho acaba afetando diretamente e de forma crescente a performance da economia e o nível de desemprego no

Brasil. Conforme relatam Alem e Cavalcanti (2005), em um mercado globalizado a internacionalização das firmas nacionais é muito importante para a manutenção da competitividade não só em mercados estrangeiros, mas também no doméstico. Afinal, as empresas que não acompanham o acelerado ritmo de transações e negócios acabam por não ter o mesmo poder de mercado das grandes firmas de atuação global, podendo em um segundo momento ser compradas pelos grupos dominantes e, assim, aumentar a liderança a nível mundial das principais companhias.

No comércio exterior de mercadorias, o Brasil decresceu de forma gradativa nos últimos dez anos, conforme gráfico abaixo. As exportações tiveram uma pequena queda, enquanto as importações aumentaram acentuadamente. Assim, a balança comercial brasileira foi positiva pela última vez no ano de 2005. Desde então apresentou resultados negativos no saldo comercial.

Gráfico 03 - Balança Comercial Brasileira - Setor Têxtil e de Confecções em US\$ milhões



Fonte: MIDC/ALICEWEB. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/dados-comercio-exterior>>
Acesso em: 25 out. 16.

Esses resultados demonstram que a indústria têxtil-confecções não teve, no decorrer do tempo, o devido apoio a fim de traçar uma curva ascendente nas exportações, e os projetos de fomento ao setor, desenvolvidos pelo governo, vem fracassando. De fato o custo de produção no país é muito

superior aos principais produtores asiáticos. Comparado à China, Vietnã e Índia, o Brasil fabrica roupas pelo dobro e, em alguns casos, quase chega ao triplo do custo necessário para confeccionar as peças.

No varejo *fast fashion*, algumas companhias vêm se destacando no cenário nacional pelo seu intenso plano de expansão como a Lojas Renner, Riachuelo e Marisa. As três marcas são concorrentes deste segmento, mas atendem a classes sociais diferentes, com a Renner tendo como público alvo as classes superiores e intermediárias, a Marisa atendendo as classes C e D, e a Riachuelo em um posicionamento intermediário com uma inclinação às classes baixas. À medida que a expansão nacional vai sendo ampliada consistentemente marcando presença de forma homogênea por todo território nacional e, acima de tudo, desempenhando e obtendo resultados financeiros satisfatórios, a ideia de internacionalização da marca se torna um projeto plausível para a continuação do desenvolvimento da empresa. Em um dado momento, o mercado de origem começa a ficar saturado e as principais “praças” já foram ocupadas pela empresa. Conforme defende a teoria de Uppsala, a saturação do cenário doméstico é justamente um dos motivos para movimentos expansionistas direcionados à exportação ou a instalação de operações no exterior. Nesse aspecto há exemplos de companhias do ramo têxtil-confecções que já possuem operações no exterior como a Osklen, Farm e a Hope, empresas com um modelo de negócio destinado às classes A e B, produtos de maior qualidade e formato de lojas menores.

Recentemente a Lojas Renner anunciou o seu movimento de expansão internacional ao confirmar a abertura de duas lojas no Uruguai no ano de 2017. A decisão em começar por este país faz uso da mesma estratégia utilizada na internacionalização da espanhola Zara, e da sueca H&M, que tiveram sua atuação internacional iniciada em Portugal e Noruega, respectivamente. Esse método baseia-se na teoria de Uppsala e o conceito da distância psíquica, a qual argumenta que os processos de internacionalização bem sucedidos são aqueles que começam por países próximos geograficamente, devido à semelhança comportamental e cultural.

Os exemplos mencionados demonstram um aumento do potencial de expansão internacional das empresas brasileiras. A primeira década do século XXI foi próspera à economia mundial e no Brasil não foi diferente. No varejo houve uma expansão muito grande dos *shoppings centers*, os quais tornaram-se os principais centros de comércio no país, associando serviços de conveniência ao empreendimento como alimentação, entretenimento, estacionamento e plataformas bancárias. Esses serviços são responsáveis por atrair o consumidor ao local e, conseqüentemente, adquirir mercadorias. Desta forma, temos hoje um sistema comercial muito mais organizado e de mais fácil acesso à população, estimulando os varejistas e impactando também a indústria de confecções. Afinal, as fábricas dependem de uma economia aquecida para manter o seu nível de produção.

Contudo após a primeira década próspera do século XXI, nos últimos cinco anos, o Brasil vem enfrentando uma séria crise político-econômica, prejudicando diretamente a produção industrial e o comércio varejista. Na tabela abaixo podemos observar o cenário econômico do complexo têxtil-confecções no ano de 2015, que contou com uma perda de 100 mil postos de trabalho.

Tabela 06 - Cenário 2015 - setor têxtil e de confecção

Cenário 2015 - Setor têxtil e de confecção	Variação %
Produção Vestuário	-10,0%
Produção Têxtil	-14,5%
Varejo de Vestuário	-8,0%

Fonte: Setor Têxtil e de Confecção: Momento Atual e Agenda de Trabalho. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/apresentacoes/2016/app-circuito-para_fernando.pdf> Acesso em: 05 nov. 16.

Em momentos como esse, um processo de internacionalização pode ser benéfico às empresas, permitindo, dessa forma, a busca no exterior de condições de mercado mais atraentes do que no país de origem. O Brasil possui empresas com gestões bem estruturadas em condições de serem lançadas ao exterior. Esse movimento expansionista pode ser providencial ao

diversificar os ganhos das companhias e, assim, diminuir riscos e a dependência da empresa com o governo e a situação econômica que o país enfrenta atualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das obras abordadas no presente trabalho, foi possível contextualizar a mudança global que ocorreu e continua ocorrendo na economia mundial. O caráter de alto dinamismo da indústria de têxteis e confecções faz dela uma das mais influentes. Toda sua estrutura foi alterada, de forma que as etapas que anteriormente ocorriam quase que na totalidade em um mesmo lugar, passaram a ser uma grande cadeia global, executada em diversos lugares do mundo de acordo com as respectivas qualidades e vantagens. Os avanços tecnológicos contribuíram no processo e influenciaram de maneira direta a formação das grandes redes de empresas e negócios.

A globalização produtiva fez do leste asiático a grande potência na produção têxtil em função dos seus baixíssimos custos de operação e mão de obra. O fluxo de mercadorias no comércio internacional aumentou a partir da década de 1990 em função da abertura econômica, e empresas tornaram-se globais ao instalarem operações por diversos países. Porém o Brasil ainda encontra-se em estágio atrasado nesse processo e a balança comercial obteve saldo negativo nos últimos dez anos. Os custos por produtos e serviços, oriundos da Ásia, aumentaram as importações brasileiras, enquanto as exportações tiveram avanços pequenos.

Desta forma o presente estudo sugere uma interação maior entre a indústria e o varejo brasileiro de confecções. O trabalho conjunto entre os setores pode alavancar o desenvolvimento econômico nacional, pela sua alta influência e participação na geração de empregos. É importante a aplicação de estímulos à produção e ao comércio, pois ao aquecer o mercado, novos postos de trabalho podem surgir em virtude desta mudança de cenário.

A mudança global aproximou as nações e ampliou as relações de negócios, com isso empresas estrangeiras chegaram ao Brasil, trazendo consigo seus modelos de negócios mais complexos. Essa situação gerou impactos na indústria e varejo domésticos. Afinal, a presença de *players* mais desenvolvidos pode ser vista, em um primeiro momento, como prejudicial aos

concorrentes locais. No entanto esse fato novo serve como estímulo e *benchmark*, para que o complexo industrial de têxteis e as empresas de varejo do Brasil aperfeiçoem sua produção e comercialização. A internacionalização de empresas brasileiras é importante para acelerar o desenvolvimento e aumentar a competitividade das companhias nacionais. É fundamental o contato com as economias mais desenvolvidas para absorver possíveis melhorias de processo e gestão, além de novas tecnologias e métodos de produção. Por esses fatores, sugerem-se políticas governamentais de fomento à internacionalização e ao comércio exterior. A elevada tributação sobre a produção e o comércio de têxteis-confecções reduz a competitividade dos produtores e varejistas brasileiros em relação aos estrangeiros. Além disso, taxas amenas poderiam diminuir a informalidade nas relações de trabalho existentes hoje na indústria nacional, questão que se agrava em momentos de recessão econômica como a vivenciada atualmente. Programas desenvolvidos pelo governo auxiliariam a estruturação do setor e a profissionalização de diversas empresas informais.

Após a análise das estratégias de internacionalização, acredita-se que tal procedimento deve ser realizado a partir de países próximos geograficamente. A semelhança cultural é um facilitador para o melhor entendimento de mercado ao ingressar em um cenário desconhecido. A interpretação correta na maneira de pensar e nas atitudes do público, em um novo país, influencia muito nos resultados que serão obtidos numa expansão internacional. Além disso, considerar a situação econômica do país de destino, assim como o nível de concorrência que existe no mercado, são aspectos fundamentais ao se analisar um mercado para o estabelecimento de negócios no exterior. Desenvolver relações internacionais sólidas pode galgar ao Brasil uma posição de protagonismo, atraindo investimentos e tornando-se uma economia mais influente no cenário mundial.

REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, 2005. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf. Acesso em: 14 ago. 2016

ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANDRADE, Alisson Maxwell Ferreira de; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento/Effects of internationalization on the performance of multinational companies from developing economies. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 239, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000200007. Acesso em: 10 out. 2016

AVERBUG, André. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. **A economia brasileira nos anos**, Porto Alegre, v. 90, p. 43-81, 1999. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_02.pdf. Acesso em: 04 out. 2016.

BALDWIN, Richard. **Trade and industrialisation after globalisation's 2nd unbundling: how building and joining a supply chain are different and why it matters**. [S.l.]: National Bureau of Economic Research, 2011.

BARNES, Liz; LEA-GREENWOOD, Gaynor. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, Manchester, v. 10, n. 3, p. 259-271, 2006.

BEHRENDTS, Frederico. **Comércio exterior**. 7. ed. Porto Alegre: Síntese, 2002.

BJÖRKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, Helsinki, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

CAMARGO, Fernanda Sartori de; GUILHOTO, Joaquim J. M. **O impacto da globalização na indústria têxtil: 1990 a 1999**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/38328/1/MPRA_paper_38328.pdf. Acesso em: 08 nov. 2016.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1964>. Acesso em: 09 set. 2016.

DICKEN, Peter. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. 5. ed. Porto Alegre: SAGE Publications, 1998.

- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, Chicago, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DOYLE, Stephen A.; MOORE, Christopher M.; MORGAN, Louise. Supplier management in fast moving fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 272-281, 2006.
- DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- DUNNING, John H.; RUGMAN, Alan M. The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. **The American Economic Review**, New Haven, v. 75, n. 2, p. 228-232, 1985.
- ERNST, Dieter; KIM, Linsu. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. **Research Policy**, Amsterdã, v. 31, n. 8, p. 1417-1429, 2002.
- FERNIE, John; PERRY, Patsy. The international fashion retail supply chain. In: ZENTES, Joachim; SWOBODA, Bernhard; MORSCHEIT, Dirk. (Ed.). **Fallstudien zum Internationalen Management**. Gabler Verlag, 2011. p. 271-290.
- GEREFFI, Gary. Global shifts, regional response: can North America meet the full-package challenge. **Bobbin**, Amsterdã, v. 39, n. 3, p. 16-31, 1997.
- GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, Amsterdã, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.
- GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global value chain analysis: a primer**. North Carolina, USA: Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), 2011.
- GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel. **Commodity chains and global capitalism**. ABC-CLIO, 1994.
- GEREFFI, Gary; MEMEDOVIC, Olga. **The global apparel value chain: what prospects for upgrading by developing countries**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2003.
- GERINGER, J. Michael; BEAMISH, Paul W.; DACOSTA, Richard C. Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 109-119, 1989.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. Complexo têxtil brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, p. 133-156, 1997.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, p. 481-510, 1985.

GUERRA, Thiago Thadeu Araújo; SENHORAS, Elói Martins. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira**. Boa Vista: EdUFRR, 2015.

HENDERSON, Jeffrey et al. Global production networks and the analysis of economic development. **Review of International Political Economy**, v. 9, n. 3, p. 436-464, 2002.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HIRATUKA, Célio et al. **Relatório de acompanhamento setorial têxtil e confecção**. Brasília: ABDI/UNICAMP, 2008.

HYMER, Stephen. On multinational corporations and foreign direct investment. In: DUNNING, John. **The theory of transnational corporations**. London: Routledge for the United Nations, 1960

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, Armando C.; MARKWALD, Ricardo; PEREIRA, Lia Valls. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KAPLINSKY, Raphael. **Globalization, poverty and inequality: a detailed exploration**. Cambridge: Polity Press, 2005.

KELLER, Wolfgang. Geographic localization of international technology diffusion. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 92, n. 1, p. 120-142, 2002.

KOBRIN, Stephen J. An empirical analysis of the determinants of global integration. **Strategic Management Journal**, Montreal, v. 12, n. S1, p. 17-31, 1991.

MATESCO, Virene. A internacionalização da economia brasileira. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, n. 65, v. 1, p. 48-52, 2001.

O'BRIEN, Richard. **Global financial integration: the end of geography**. Royal Institute of International Affairs, 1992.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. 2014.

ONOZUKA, Aki. Japan Faces Dilemma over Chinese Imports. **Bobbin**, Washington, v. 43, n. 1, p. 60-65, 2001.

PANORAMA do Setor Têxtil e de Confecções. Brasília: ABIT, 01 jun. 2011. Disponível em: <http://www.abit.org.br/abitonline/2011/06_07/apresentacao.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016

PINTO, Aníbal. **A internacionalização da economia mundial e os dilemas do Brasil**. Rio de Janeiro: Unilivros, 1978.

ROCHA, Angela da. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Mauad, 2003.

RUGMAN, Alan M. Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. **Multinational Business Review**, v. 18, n. 2, p. 1-12, 2010.

RUIGROK, Winfried; WAGNER, Hardy. Internationalization and performance: an organizational learning perspective. **MIR: Management International Review**, St. Gallen, p. 63-83, 2003.

SETOR têxtil e de confecção: momento atual e agenda de trabalho. Belém: ABIT, 25 fev. 2016. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/apresentacoes/2016/app-circuito-para_fernando.pdf> Acesso em: 05 nov. 16.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. What "drives" cost? a strategic cost management perspective. **Advances in Management Accounting**, Bingley, v. 2, p. 27-46, 1993.

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

THE WORLD BANK. **Economy rankings**. Washington, 2016. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/rankings>>. Acesso em: 12 set. 2016.

URBAN, Tatiana Proença. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. 2006. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VAHLNE, Jan-Erik; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. Economic distance: model and empirical investigation. **Export and foreign establishments**, Uppsala, p. 81-159, 1973.

VEIGA, Pedro da Motta; IGLESIAS, Roberto Magno. A institucionalidade da política brasileira de comércio exterior. In: PINHEIRO, A.C. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 229-282.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **Report 2015**. 2015. Disponível em: <https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/wtr_e.htm> . Acesso em: 24 out. 2016.