

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

PITER WEISSHEIMER

**O MERCADO BRASILEIRO DE BRINQUEDOS:
PANORAMA ATUAL E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

Porto Alegre

2012

PITER WEISSHEIMER

**O MERCADO BRASILEIRO DE BRINQUEDOS:
PANORAMA ATUAL E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

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 Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Cesar Oliveira

Porto Alegre

2012

PITER WEISSHEIMER

**O MERCADO BRASILEIRO DE BRINQUEDOS:
PANORAMA ATUAL E ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

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 Bacharel em Economia.

Aprovado em Porto Alegre, ____ de _____ de 2012.

Prof. Dr. Júlio César Oliveira
UFRGS

Profa. Karen Stallbaum
UFRGS

Prof. Dr. Ário Zimmermann

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um panorama do mercado brasileiro de brinquedos e apontar alternativas da indústria brasileira para enfrentar a concorrência internacional. O trabalho percorre as duas últimas décadas da indústria de brinquedos, sua crise com a abertura do mercado brasileiro no início dos anos 90, as medidas econômicas do governo para proteger e incentivar a indústria nacional contra os brinquedos importados, principalmente os asiáticos. A análise permitiu a conclusão de que a indústria brasileira é voltada para o mercado interno e é necessária a intervenção do governo para proteger a indústria nacional dos importados que dominam mais da metade do mercado nacional.

Palavras-chave: Oligopólios. Indústria brasileira de brinquedos. Concorrência industrial. Barreiras tarifárias e Produtos importados.

ABSTRACT

This present work aims to present an overview of the Brazilian market for toys and point out alternatives of the Brazilian industry to face international competition. The work covers the last two decades of the toy industry, its crisis with the opening of the Brazilian market in the early 90s, the economic measures of the government to protect and encourage domestic industries against imported toys, mostly Asians. The analysis allowed the conclusion that the Brazilian industry is oriented to the domestic market and that it is necessary the intervention of the government to protect the national industry from imports that dominate more than half of the national market.

Keywords: Oligopolies. Brazilian industry of toys. Industrial competition. Tariff Barriers and imported products.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente dedico este trabalho a Deus. Esse foi um ano muito difícil na minha vida, tive algumas perdas importantes e não foi fácil chegar nesse momento.

Agradeço a minha família, em especial aos meus irmãos, Roberto Weissheimer e Luana Weissheimer, por todo apoio ao longo dos últimos anos e principalmente pela ajuda nos momentos mais difíceis. A minha mãe, Eliana Weissheimer, por sempre acreditar em mim e independente de qualquer situação, sempre estar do meu lado, me apoiando e me incentivando. Ao meu Pai, que mesmo não estando mais aqui, sempre ilumina meus caminhos.

Agradeço, também, a todos aqueles aos quais chamo de irmão, mesmo que não sejam de sangue, são de coração, Felipe, André, Érico e Leonardo, que nos momentos mais complicados me apoiaram, me incentivam, me alegraram e sempre acreditaram em mim. Se existe um sentimento realmente gratificante, este é sem dúvida o da verdade amizade que sinto por eles.

Enfim, agradeço a meu orientador, Prof. Julio Cesar, por incentivar a não desistir de me formar nesse semestre adicional, minha última oportunidade. Agradeço as inúmeras visitas após suas aulas e principalmente por me cobrar, auxiliar e, ao mesmo tempo, me motivar para que o trabalho se apresentasse tal qual segue.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de distribuição de Fábricas de Brinquedos no Brasil	42
Figura 2 – Super Banco Imobiliário da Estrela.	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Alíquotas de Importações Brasileiras de Brinquedos.....	26
Gráfico 2 – Faturamento do Setor de Brinquedos.	27
Gráfico 3 – Número de Empresas Fabricantes do Brasil.	27
Gráfico 4 - Número de Funcionários do Setor no Brasil.	28
Gráfico 5 – Faturamento da Indústria de Brinquedos no Brasil. (Sem IPI. Unidade: R\$ milhões).....	31
Gráfico 6 – Número de Fábricas no Brasil. (Unidade: Quantidade)	31
Gráfico 7 – Número de Empregados na Indústria de Brinquedos no Brasil. (Unidade: Quantidade)	32
Gráfico 8 – Lançamentos de Brinquedos no Brasil. (Unidade: Quantidade)	32
Gráfico 9- Sazonalidade das Vendas da Indústria brasileira 2011 Unidade %	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estruturas de Mercado	14
---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais Empresas do Setor de Brinquedos no Brasil em 1999.	30
Tabela 2 - Europa: Principais Países e Regiões Produtoras de Brinquedos (2010).....	35
Tabela 3 - Exportações Mundiais de Brinquedos (2007-2009) (em milhões de Dólares)	36
Tabela 4 - Ranking dos Principais Países Exportadores de Brinquedos (2009).....	37
Tabela 5- Estados dos Unidos: Evolução da produção, do comércio e do consumo aparente de brinquedos.	39
Tabela 6 – Origem das Importações Brasileiras de Brinquedos em US\$ mil.	44
Tabela 7 – Destino das Exportações Brasileiras de Brinquedo em US\$ mil	45
Tabela 8 – Comércio Exterior de Brinquedos no Brasil em US\$ mil.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA E ESTRUTURAS DE MERCADO.....	12
2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO.....	12
2.2 ESTRATÉGIAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS	15
2.2.1 Liderança de custo.....	16
2.2.2 Diferenciação	17
2.2.3 Enfoque.....	18
2.2.4 Meio-termo	19
2.3 BARREIRAS TARIFÁRIAS E BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS	19
2.3.1 Barreiras tarifárias	20
2.3.2 Barreiras não-tarifárias	21
2.3.3 Câmbio	22
3 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BRINQUEDOS	24
3.1 A CRISE DO SETOR NA DÉCADA DE 90.....	24
3.2 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR	29
3.3 O DESEMPENHO DO SETOR DE 2007 A 2012	30
4 INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS E AS ALTERNATIVAS BRASILEIRAS FRENTE À INDÚSTRIA ASIÁTICA	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO E PANORAMA ATUAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS MUNDIAL	34
4.2 CARACTERIZAÇÃO E PANORAMA ATUAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS NO BRASIL	41
4.3 COMÉRCIO EXTERNO BRASILEIRO DE BRINQUEDOS.....	44
4.4 A COMPETIÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BRINQUEDOS COM A ASIÁTICA	48
4.5 AS ALTERNATIVAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA ATUAL FRENTE À CONCORRÊNCIA ASIÁTICA	49
5 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

A indústria de brinquedos no Brasil representa um setor dinâmico e de grande concorrência, principalmente com os importados. Ela registrou, em 2010, crescimento no faturamento de 11% em relação ao ano anterior. Apesar do cenário favorável, o grande volume de produtos importados, principalmente os chineses, constitui um empecilho para um crescimento ainda maior. A China, que atualmente produz 85% de todos os brinquedos do mundo, domina mais de 60% do mercado brasileiro (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE BRINQUEDOS - ABRINQ, 2012).

O objetivo deste estudo compreende analisar o comportamento da indústria brasileira no cenário atual, apresentar medidas tomadas, e apontar estratégias para enfrentar os brinquedos importados.

No segundo capítulo serão retratados os conceitos derivados da Economia Industrial, quais sejam as concepções de ambientes de mercado, logo após as estratégias de vantagens competitivas, como liderança de custo, diferenciação de produto, enfoque e meio-termo e por último as medidas protecionistas, tais como: barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias,

O terceiro capítulo abordará a crise que o setor enfrentou no início dos anos 90 com a abertura do mercado brasileiro e com o câmbio valorizado, bem como as medidas econômicas implementadas para proteger as fábricas nacionais, seus efeitos na reestruturação do setor a partir de 1995 e o desempenho deste nos últimos cinco anos.

O quarto capítulo retrata o cenário atual da indústria de brinquedos mundial, suas características e principalmente a concentração da produção na região asiática, que corresponde a cerca de 85% do brinquedos produzidos atualmente. Logo em seguida, mostra-se o panorama atual da indústria de brinquedos no Brasil. Por último, trata-se das alternativas da indústria brasileira frente a concorrência da indústria asiática, cujos produtos chegam ao país com preços atrativos e são um grande empecilho para o crescimento ainda maior do setor.

2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA E ESTRUTURAS DE MERCADO

Este capítulo tem o objetivo inicial de conceituar as estratégias de competitividade de mercado embasado na análise sobre a competição em mercados de oligopólios; posteriormente, analisar as barreiras tarifárias e não-tarifárias que visam a proteção da indústria brasileira; e, por último, abordar as estratégias de vantagens competitivas.

2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO

Os mercados¹ propriamente competitivos, na lição de Mario Luiz Possas (1985), caracterizam-se principalmente pelo seu nível de desconcentração alinhada à ausência de barreiras à entrada e pela competição de preços², que contribuem para a redução da margem de lucro a um mínimo aceitável³.

O conceito de barreiras à entrada foi relevante para o estudo do oligopólio. Os economistas Hall e Hitch difundiram na Inglaterra, em 1930, o princípio do custo total como forma de determinação de preços e margens de lucro pelos empresários, argumentando que as decisões eram tomadas com base no custo total médio da produção.

Para Bain (1956), a concepção de barreiras à entrada é o ponto central para análise da estrutura de mercado e para a formação dos preços em oligopólio, assim fundamentando o paradigma estrutura-conduta-desempenho. Conforme o autor, as firmas oligopolistas determinam um preço-limite que impede a entrada de novos concorrentes, constituindo barreiras à entrada. Na determinação desse preço, as firmas consideram:

¹ É característico do referido autor apresentar conceitos novos. No ponto, Possas conceitua *mercado* como o lócus da concorrência capitalista, ou seja, abrange mais do que o lugar onde circula as mercadorias ou simplesmente onde há igualação da oferta com a procura (p. 175).

² Possas, ao expor sobre a teoria dos preços, apóia-se em Sraffa (1926) para dizer que nos mercados competitivos, a melhor aproximação à formação dos preços ainda é a teoria 'atualmente obsoleta' baseada nos custos de produção – a teoria clássica do valor (p. 20). Esse dado é relevante porque, como veremos nos capítulos seguintes do presente trabalho, a esmagadora maioria das importações de brinquedos provêm dos países asiáticos (principalmente China), cujo maior atrativo é o preço baixo, o qual é baseado no baixo custo da produção, notadamente da mão-de-obra.

³ Conforme Possas (1985, p. 193).

- a) **Vantagens absolutas de custos:** firmas estabelecidas podem apresentar custos mais baixos, devido ao acesso privilegiado a fontes de matéria-prima, tecnologias, etc;
- b) **Vantagem da diferenciação do produto:** está relacionado ao modo pelo qual o consumidor percebe o produto da firma estabelecida em relação ao da firma entrante. Isto é, a preferência do consumidor por determinado produto permite o aumento do preço sem que haja substituição da marca;
- c) **Economias de escala:** denomina-se a queda do custo médio de longo prazo à medida que a escala de produção se expande. Dividem-se em: (i) economia de escala real, uma vez que o crescimento da escala de produção reduz a necessidade de insumos para produzir a mesma quantidade de produtos; e (ii) economia de escala pecuniária, quando o preço dos fatores de produção diminui com o aumento da quantidade produzida.

Dessa forma, o autor salienta que os impactos do ajuste das firmas às flutuações do mercado ocorrem pelo preço, e não pelo grau de utilização incidindo sobre os níveis de emprego, de renda e de investimento, a exemplo dos oligopólios.

Segundo Kon (1999), a condição de entrada constitui-se pela “desvantagem” das firmas potenciais a integrar a indústria comparada com as firmas já estabelecidas, ou o inverso, a vantagem das empresas estabelecidas sobre os potenciais. Por sua vez, Bain (1956) enfatiza a distinção inicial das firmas já estabelecidas em indústria - que produz para seu mercado -, e as firmas ainda não estabelecidas, as quais poderão construir novas plantas visando competir com as já instaladas.

O Quadro 1 ilustra os Tipos de Estruturas de Mercado e as suas principais características, ressaltando que para o referido autor o oligopólio passa a ser encarado como uma classe de estruturas de mercado caracterizada pela existência de importantes barreiras à entrada, principalmente para empresas maiores.

Quadro 1: Estruturas de Mercado

Estruturas de Mercado	
Oligopólio concentrado	Caracteriza-se pela ausência de diferenciação de produtos, que seriam por essência homogêneos. Prevalece nesta estrutura de mercado a ocorrência de economias de escala, alto nível inicial de investimento e controle de tecnologias e insumos ⁴ . (exemplo: lego e playmobil).
Oligopólio diferenciado	É caracterizado pela predominância da diferenciação do produto como forma principal de disputa pelo mercado. A concorrência em preços não é recurso habitual ⁵ . A competição centra-se na publicidade, na comercialização e na inovação tecnológica. As barreiras à entrada estão associadas a economias de escala de diferenciação, e não ao alto nível inicial de investimento: o que se exige é a contínua renovação dos produtos ⁶ (exemplo: minigames).
Oligopólio diferenciado-concentrado ou Oligopólio misto	Caracteriza-se pela combinação de elementos dos dois tipos de oligopólios: concentrado e diferenciado, pois alia os requisitos de escala com a diferenciação, daí as barreiras à entrada. A concentração do mercado é maior que o oligopólio diferenciado, contudo menor que o concentrado. É constatado na produção de bens de consumo duráveis mas é passível de obsolescência acelerada pela constante renovação do produto. O aspecto mais importante desse oligopólio reside na necessidade de autorrenovação como comportamento de longo prazo, mas com tendência de modificações secundárias, não muito radicais, quando é produto já está consagrado no mercado (exemplo: boneca Barbie).
Oligopólio Competitivo	É caracterizado pela alta concentração da produção, ou seja, algumas empresas detêm uma participação expressiva no mercado mas podem recorrer, quando necessário, muito mais à competição em preços do que na diferenciação do produto.
Mercados competitivos (não-oligopolísticos)	Sua principal característica é o nível de desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição de preços. É possível alguma diferenciação do produto, em que pese predominar a homogeneidade do produto (exemplo: autoramas, bolas).

Fonte: Possas (1985, p. 171 – 182).

⁴ “O oligopólio concentrado tende a manter bem mais estável sua estrutura” (Possas, 1985, p. 186).

⁵ Conforme entendimento de Possas (1985, p. 186), como em qualquer oligopólio, isso poderia colocar em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência da empresa que poderia sofrer influência maior de eventual movimento irregular de preços.

⁶ O oligopólio diferenciado tende à instabilidade estrutural, em razão de sua própria essência (a diferenciação).

Com base no exposto, podem-se chegar a algumas conclusões preliminares sobre as Estruturas de Mercado: i) quanto maior as barreiras à entrada, maior a concentração de capital e maior a taxa de lucro; ii) as barreiras são definidas pela variação tecnológica, o que impulsiona a concentração de capital; iii) nos tempos atuais, as inovações tecnológicas necessitam de pesados investimentos, que somente as grandes empresas têm condições de fazer; e iv) as inovações somente ocorrem se o capital produtivo antigo já estiver remunerado.

No mercado de bens de consumo - no qual se incluem os de brinquedos -, ainda é possível uma margem de lucro considerável por conta da diferenciação do produto, o que acarreta um grau de liberdade aceitável à entrada condicionada pela capacidade de diferenciação do produto. Possas (1985, p.181)⁷ explica que o efeito dinâmico desta estrutura é inferior a dos oligopólios - principalmente os do tipo concentrado com ou sem diferenciação -, uma vez que “a capacidade instalada no conjunto de mercado tende a acompanhar a expansão do mercado, ajustando-se tanto pelo crescimento relativo de empresas melhor situadas ou ‘progressivas’ como, em particular, pelo número de empresas que o integram”.

Em sua análise de curto prazo, Joe Bain apud Possas (1985) rejeita a importância da maximização do lucro pelas firmas, pois se elas operarem com nível de preços de maximização atrairão outras firmas para o mercado, elevando a competição inter-capitalista. Nesse caso, há um preço-limite, que garante um nível de lucro compatível para a acumulação de capital e, ao mesmo tempo, não tão elevado que possa encorajar outras firmas a adentrar neste ramo industrial.

2.2 ESTRATÉGIAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação visam à vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque busca a vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num

⁷ Em que pese a relevante contribuição de Mario Luiz Possas para a constituição de um corpo teórico alternativo para a teoria do oligopólio, o autor deixou, propositadamente, de incorporar em seu trabalho, editado em 1985 [época em que a economia do Brasil ainda se encontrava fechada, sem abertura comercial que só ocorreu a partir da década de 90], a inovação tecnológica: “algumas importantes contribuições recentes buscam dar conta dos componentes endógenos das estruturas de mercado – sob a ótica da inovação tecnológica.” (Possas, p. 10).

segmento estreito (PORTER, 2007). Abaixo são enfatizadas cada estratégia com seus pilares e características.

2.2.1 liderança de custo

Conforme Porter (2007), a liderança de custos provavelmente é a mais sintética das três estratégias genéricas. Nessa estratégia, uma empresa direciona a se tornar o produtor de baixo custo em sua indústria, utilizando preços equivalentes ou mais baixos dos concorrentes que acarreta em retornos maiores. Contudo, um líder de custo não deve ignorar as bases da diferenciação, nem a qualidade de seus produtos e serviços, pois se o seu produto não é considerado aceitável ou comparável pelos compradores, ele será obrigado a reduzir seus preços para torná-los inferiores ao da concorrência.

Para uma organização se tornar líder em custo, é necessário um grande investimento em equipamentos, instalações e capacitação dos colaboradores para sustentação e consolidação do mercado. A obtenção dessa liderança ocasionará em uma margem de lucro maior que poderá ser reinvestida pela própria empresa. Esse reinvestimento torna-se um requisito básico para a sustentação dessa posição de liderança (PORTER, 1986). O aumento da competição mundial e das exigências dos consumidores, qualidade e preço baixo são fatores essenciais para a sobrevivência das empresas, e devem ser consideradas pelo líder em custo para determinar uma vantagem em lucros mais altos que os da concorrência.

Porter (1990, p. 11) explica que a “proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo, portanto, este líder no custo obtém retornos acima da média”.

Por outro lado, alguns riscos também incidem na liderança no custo total, conforme detalha Porter (1986):

- a) mudança tecnológica que anula o investimento ou aprendizados anteriores;
- b) Imitação por parte dos concorrentes;
- c) Incapacidade de identificar mudança necessária no produto ou no seu *marketing* em decorrência da atenção depositada no custo.

2.2.2 Diferenciação

Diferenciação consiste na habilidade da empresa em diferenciar-se da concorrência através de um ou mais atributo que os consumidores valorizam e consideram singulares além do preço. Organizações que criam produtos e/ou serviços com a finalidade de satisfazer necessidades são as mais valorizadas pelos consumidores. Dessa forma, empresas que conseguem convencer que seus produtos e/ou serviços são significativamente diferentes de outros produzidos ou prestados pelos concorrentes terão uma maior vantagem competitiva (PORTER, 1986).

Porter (1986) acrescenta que a estratégia da diferenciação pode propiciar um isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores em relação à marca, aumentando as margens de ganho. Uma empresa para implantar a diferenciação pode dispende um alto custo em pesquisas, além de ter que alterar processos para ter um produto com diferencial maior. Assim, “deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo primário ou principal” (PORTER, 1986, p. 52).

Do mesmo modo que estratégia de liderança de custos tem riscos, a estratégia de diferenciação também os tem, conforme descreve Porter (1986):

- a) Concorrentes de baixo custo ganham a lealdade dos consumidores e aplicam a economia de custos invés do diferencial;
- b) Imitação reduz a diferenciação percebida, um fator comum que ocorre quando a indústria amadurece.

No entanto, a vantagem competitiva é um atributo muito volátil, pois uma vez que os concorrentes descubrem e aplicam a mesma inovação, essa passa a não ser mais uma vantagem competitiva, razão pela qual as empresas devem estar preparadas em buscar novos diferenciais para assegurar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2.2.3 Enfoque

De acordo com Porter (1986), a estratégia do enfoque refere-se à restrição de uma empresa por segmentos específicos, visando atender as necessidades desses segmentos-alvos e assim desenvolver uma vantagem competitiva. Ocorre que uma empresa alcança a diferenciação por atender melhor as necessidades de seu alvo particular, ou pelo custo mais baixo de obtenção deste alvo, ou ainda por ambos. A estratégia do enfoque visa atender apenas um alvo determinado, de forma estreita e efetiva buscando uma eficiência maior que a dos concorrentes.

Porter (1986) divide a estratégia de diferenciação em “enfoque no custo” – vantagem de custo no segmento-alvo -, e “enfoque na diferenciação” - vantagem na diferenciação em seu segmento-alvo. Então, pode-se dizer que essa estratégia pretende suprir a insatisfação de consumidores ocasionada por concorrentes com alvos amplos, tendo como pilar fundamental a diferenciação de um alvo estreito.

Os riscos provenientes dessa estratégia, na visão de Porter (1986) são:

- a) O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado pode se ampliar diante de empresas que têm enfoque particulares, de forma a eliminar as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anular a diferenciação alcançada pelo enfoque.
- b) Os concorrentes identificam submercados dentro do alvo estratégico e então retiram o foco da empresa com a estratégia de enfoque.

Possas (2006, p.16), por sua vez, salienta que “[...] não há concorrência sem o surgimento e superação permanentes de aspectos monopólicos, seja no processo produtivo, na especificação do produto, no acesso ao cliente, ou em qualquer dimensão do mercado.”. Assim, pode-se concluir que as características do monopólio tem como base o processo da concorrência como parte da estratégia adotada para aumentar ganhos, mas a própria disputa pode eliminar e superar as vantagens adquiridas, através das inovações contínuas.

2.2.4 Meio-termo

A posição estratégica do “meio-termo” aplica-se àquelas organizações que assumem uma posição indefinida em relação às estratégias competitivas genéricas, ou seja, a empresa não adota completamente nenhuma das três estratégias descritas acima. Porter (1986) afirma que empresa que assume a estratégia de “meio-termo” acaba obtendo uma baixa rentabilidade à medida que fica inconsistente, e por não adotar preços mais baixos perde as grandes vendas, acarretando uma situação extremamente delicada.

De acordo com Porter (1986, p.56) a organização deve adotar alguma medida:

 Ou ela adota as medidas necessárias para alcançar a liderança – ou mesmo a paridade – de custo, o que em geral acarreta investimentos agressivos para modernizar e, talvez, a necessidade de comprar parcela de mercado, ou ela deve orientar-se para um alvo determinado (ênfase) ou atingir alguma supremacia (diferenciação).

Baseado nas definições de Porter (1986), conclui-se que uma organização na posição “meio-termo” tem uma cultura empresarial indefinida. É visível no ambiente competitivo que para executar com sucesso cada estratégia genérica são necessárias diferentes virtudes e visões administrativas, principalmente disposição organizacional. Uma empresa que aplica o “meio-termo” está mais propícia ao fracasso.

2.3 BARREIRAS TARIFÁRIAS E BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS

Com o intuito de proteger o mercado nacional, os países fazem uso de barreiras comerciais para limitar a circulação de mercadorias. Historicamente, a prática mais comum referia-se à implantação de barreiras tarifárias para reduzir as importações, contudo, desde a criação do GATT (acordo geral de tarifas e comércio), tal tipo de restrição vem perdendo espaço para as barreiras não-tarifárias (APPLEYARD; FIELD, 2004).

2.3.1 Barreiras tarifárias

Na visão de Vasquez (2007), barreiras tarifárias são todos os tipos de cobranças impostas sobre produtos importados. Com o intuito de incentivar e gerenciar a sua economia interna, os países cobram uma taxa sobre a mercadoria, constituindo uma barreira tarifária. Krugman e Obstfeld (2007) complementam que a imposição de tarifas sobre o comércio de bens impulsiona o aumento da receita, visando à proteção de determinados setores. Os autores classificam as tarifas em três categorias: específicas, *ad valorem* e mistas:

- a) Específicas: Tarifas fixas e cobradas por unidade do produto importado. Carvalho e Silva (2000) exemplificam o caso da tarifa de U\$454.00 cobrada por tonelada de suco de laranja brasileira importada pelos Estados Unidos que independe do preço do Produto;
- b) *Ad valorem*: Tarifas que equivalem a uma fração/ porcentagem do valor do produto importado. Pode ser citada a Tarifa Externa Comum (TEC) de 20% acordada entre os mesmos do Mercosul para importações procedentes de países que não fazem parte desse mercado (CARVALHO e SILVA, 2000).
- c) Mistas: Combinação de tarifas específicas e tarifas *ad valorem*. No exemplo de Carvalho e Silva (2000, p.56), “pode-se cobrar U\$50.00 por unidade do produto importada e 20% sobre o preço do produto”.

O objetivo básico da tarifa é a proteção do produtor doméstico diante da concorrência internacional. O principal efeito de uma tarifa é a elevação do preço de um produto no país importador e conseqüentemente a diminuição no país exportador (KRUGMAN; OBSTFELD, 2007).

2.3.2 Barreiras não-tarifárias

As medidas que não têm relação com pagamento de tributos (taxas e impostos) são consideradas barreiras não-tarifárias. Conforme a lição simples de Anderson (2001, p.19), “*as barreiras não-tarifárias são todas as barreiras ao comércio que não sejam tarifas*”. Podem ser citadas como exemplos de barreiras não-tarifárias a proibição de importações; as cotas; as licenças de importação; o controle de preços; as exigências em matérias de embalagem e etiquetagem; as normas de qualidade; as normas e regulamentos técnicos; as restrições voluntárias às exportações; as Regras de Origem e Barreiras logísticas (LOPEZ; GAMA, 2007).

Em contrapartida, Carvalho e Silva (2000, p.72) afirmam que “*as barreiras não-tarifárias correspondem a restrições impostas pelo funcionamento normal da burocracia e nem sempre visam reduzir a importação*”. Além disso, o termo “barreiras não-tarifárias” tem sido utilizado para restrições relacionadas a regulamentos sanitários e de saúde, normas técnicas, padrões de segurança, dificuldade quanto à documentação, inspeção e outras práticas que dificultam ou impedem o comércio.

Apesar de os processos de integração objetivarem a eliminação tanto das barreiras tarifárias quanto não-tarifárias no comércio intrarregional, as pressões de alguns produtores domésticos podem ser atendidas preferencialmente pela implantação de restrições não-tarifárias, visto que as tarifárias são facilmente identificadas e conseqüentemente eliminadas. Carvalho (2000) esclarece que cotas de importação são restrições não-tarifárias quantitativas impostas sobre o volume ou o valor das importações. Podem ser fixadas em acordos entre países ou ser resultado de uma decisão unilateral.

Conforme Krugman e Obstfeld (2007), as cotas são restrições diretas sobre as quantidades de bens que podem ser importados. Geralmente, faz-se cumprir a restrição pela emissão de licenças a alguns grupos de indivíduos ou empresas. As cotas sempre elevam o preço doméstico do bem importado, tendo um efeito líquido parecido com o das tarifas. Porém, a diferença é que ao impor cotas o governo não auferirá nenhum tipo de receita, já que o dinheiro arrecadado vai para quem recebe as licenças de importação.

Por fim, Maria Auxiliadora (2000, p. 71) afirma que a proibição de importação

[...] é a forma mais direta de controle e pode ser seletiva em função da mercadoria ou do país de origem. Nesse último caso, se o impedimento à importação se dá por razões políticas, é denominado embargo comercial.

2.3.3 Câmbio

Outra forma de proteção é o controle cambial. A política cambial é o conjunto de ações e orientações a dispor do Estado destinadas a equilibrar o funcionamento da economia através de alterações nas taxas de câmbio e do controle das operações cambiais. A descida das taxas de câmbio torna a moeda nacional mais barata em comparação com as restantes; em outras palavras, a desvalorização da moeda tem um efeito benéfico sobre as exportações, que se tornam mais competitivos, e, conseqüentemente, tem-se um efeito inibidor importante sobre as importações, funcionando como instrumento corretor de desequilíbrios da balança de pagamentos.

Nesse raciocínio, está implícita uma aceitável elasticidade das exportações e das importações à taxa de câmbio, o que depende não só das condições do mercado externo, mas fundamentalmente da estrutura econômica nacional. Ademais, se um Estado não produz um determinado bem essencial, a sua importação não diminui por conta das alterações das taxas de câmbio. É preciso ter em conta que, no longo prazo, em Estados com baixa elasticidade e elevada dependência das importações, a descida das taxas de câmbio é geradora de inflação. Em nível internacional, o Fundo Monetário Internacional (FMI) tem competências na fiscalização e no controle de abusos de manipulação deste instrumento, de modo a evitar que Estados possam socorrer-se sistematicamente de instrumentos conjunturais como este para corrigir atrasos e défices estruturais de suas economias.

Por outro lado, a subida das taxas de câmbio tem o efeito contrário: as exportações perdem competitividade no mercado concorrencial, tornando-se as importações mais baratas; conseqüentemente, as empresas nacionais reduzem o seu volume de vendas, o que gera menos

fluxo de caixa empresarial, menos receitas fiscais e, por fim, desemprego. A apetência pelas importações pode gerar uma dependência estrutural dos produtos do mercado externo.

3 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BRINQUEDOS

O presente capítulo tem por escopo contextualizar e conceituar termos e assuntos a partir de uma base teórica de diferentes autores. Dessa forma, é descrita a indústria de brinquedos no Brasil nas últimas duas décadas, políticas econômicas protecionistas tomadas pelo governo brasileiro, reestruturação e retomada do crescimento do setor, e por último, o desempenho apresentado entre os anos de 2007 a 2012, as taxas de crescimento, os novos lançamentos de brinquedos e o faturamento nesse período.

3.1 A CRISE DO SETOR NA DÉCADA DE 90

Conforme explica Salgado (1997), a abertura da economia brasileira nos anos 90 estimulou a concorrência em todos os setores, sendo que a Lei n. 8.884/94 (atualmente revogada pela Lei 12.529/11) buscou dar aplicação ao princípio da livre concorrência por meio da prevenção e da repressão ao abuso do poder econômico, estabelecendo crimes contra a ordem econômica. Com isso, foram criadas condições para garantir a defesa da concorrência no País. Ademais, a Lei buscou dissuadir as grandes empresas estabelecidas de utilizarem suas posições dominantes que importassem restrição à competição nos mercados, inclusive que incrementassem seu poder de mercado por meio de alianças ou de fusões com empresas concorrentes.

Araújo (2002) elucida que as políticas de defesa da concorrência incentivam a criação de uma cultura concorrencial entre produtos e conquista de consumidores, além de garantir a própria existência do mercado, ao inibir que as barreiras suprimidas pelo governo (reabertura do mercado) fossem recompostas pelos agentes com elevado nível de poder econômico. Diante desse cenário, a indústria nacional de brinquedos enfrentou graves problemas: a política cambial incentivava fortemente as importações, o que aumentou significativamente a presença de brinquedos provenientes de outros países.

Em 1995 iniciou-se a desestruturação do parque industrial nacional de brinquedos por empresas que importavam dos países asiáticos, em sua maioria da China. Ainda podem ser

citados outros problemas que agravaram esse cenário, como a espionagem industrial⁸ e a falsificação (produto pirateado). Em razão disso, a indústria brasileira, para não ruir, teve a necessidade de se reinventar a partir de uma série de medidas de recuperação, como a melhoria da qualidade e da produtividade. (ABRINQ, 2000, apud BNDES, 2001).

Conforme dados apresentados pelo Informativo Secex (2002 apud MEFANO, 2005), o parque industrial brasileiro teve uma redução de 450 para 320 fábricas, localizadas predominantemente na região Sudeste. O desemprego no setor foi na ordem de 50% (aproximadamente quinze mil empregos). A variedade de brinquedos fabricados caiu cerca de 25% (de 6.000 para 4.500). A estimativa do setor era atender 35 dos 55 milhões de consumidores existentes no Brasil, sendo que 63,6% desses consumidores finais consistiam em crianças e adolescentes na faixa etária de 0 a 14 anos. O fato de muitas empresas passarem a comercializar brinquedos importados (o valor de mercado do brinquedo nacional caiu em média 40%) contribuiu significativamente para a grande desvantagem entre o valor de faturamento e o valor da produção nacional.

Na segunda metade da década, entrou em vigor a medida de salvaguarda⁹ no intuito de promover o aumento da proteção à indústria doméstica de brinquedos. A medida, aplicada pela Câmara de Comércio Exterior (Camex) e autorizada pela Organização Mundial do Comércio (OMC), de caráter temporário, propiciou condições de ajuste ao setor para torná-lo competitivo e eficiente frente as importações de brinquedos e poder abastecer o mercado (Informativo Secex, 2002 apud MEFANO,2005). Tal consistiu em dois tipos de barreiras: elevação das alíquotas de importações de 20% (1995) para 70% (1996) – barreira tarifária - e na criação da Norma Brasileira de Fabricação de Segurança de Brinquedos (NBR 11786/92) que zela pela qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no País - barreira não-tarifária, (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI, 2011).

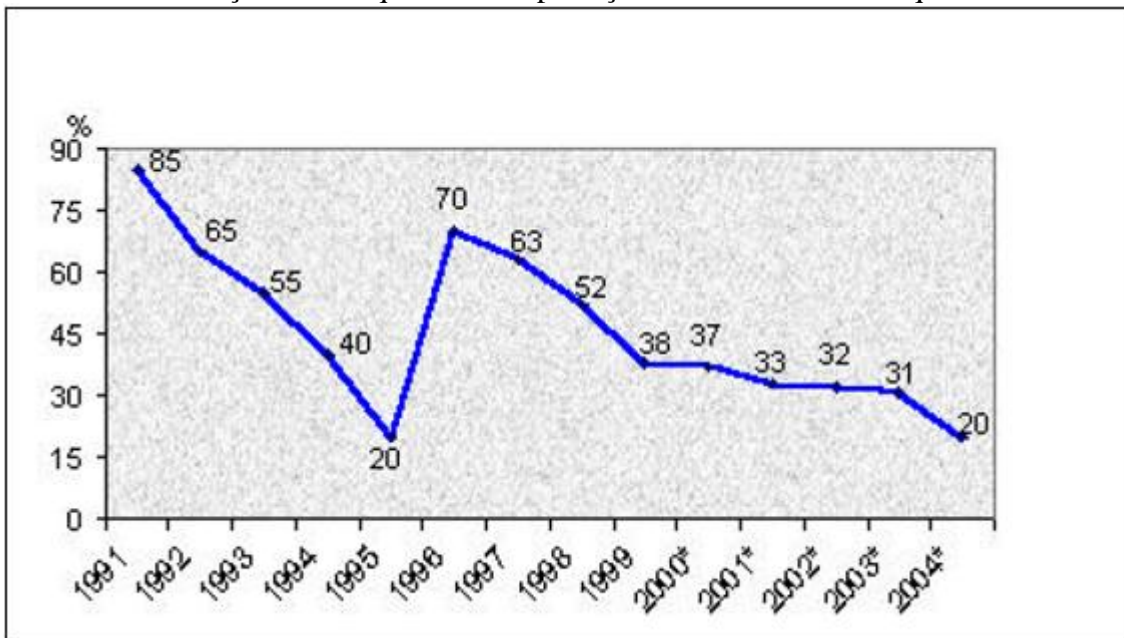
Abaixo são ilustrados quatro gráficos que demonstram os índices do setor conforme a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ 2000, apud INFORME SETORIAL BNDES 2001). O gráfico 1 mostra a evolução das alíquotas de importações

⁸ Estudo do BNDES aponta que alguns brinquedos são rapidamente fabricados e tão logo vendidos por empresas de países asiáticos antes mesmos de serem lançados oficialmente no mercado pelo dono do projeto.

⁹ As salvaguardas são um mecanismo de proteção à indústria nacional que se vê, momentaneamente, incapaz de concorrer com o surto de importação de uma ou de diversas origens. Em contrapartida, o setor protegido é obrigado a cumprir exigências, como de crescimento da produção e geração de empregos, para que o direito seja válido.

brasileiras de brinquedos. No início dos anos 90, houve uma diminuição de 85% em 1991 até chegar ao nível de 20% em 1995, ano que o governo tomou a medida de salvaguarda e em consenso com a OMC, aumentou a alíquota para 70% em 1996, e conseqüentemente dando uma proteção à indústria brasileira. Essa medida teve a duração de quatro anos, mas em 1999 foi prorrogada por mais quatro (até 2003), por se considerar que as importações ainda ameaçavam ou causavam danos graves à indústria nacional. Até 2003 a alíquota para brinquedos importados estava acima dos 30%.

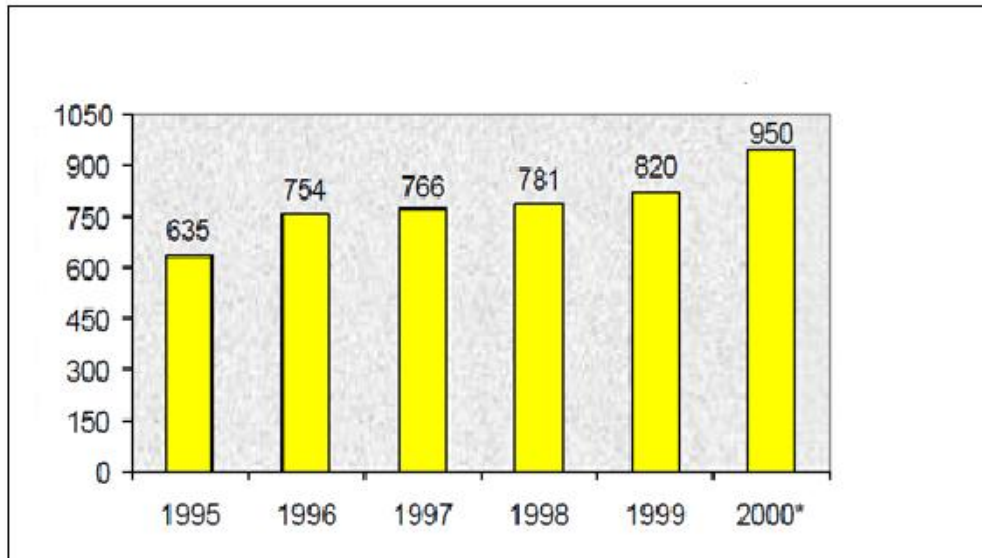
Gráfico 1 - Evolução das Alíquotas de Importações Brasileiras de Brinquedos



Fonte: ABRINQ (2000, apud INFORME SETORIAL BNDES 2001).

No gráfico 2, constata-se que o faturamento do setor teve um crescimento médio de 8,6% ao ano, levando em consideração somente o período de 1995 a 2000 quando as medidas do governo (de reabertura do mercado e de salvaguarda) entraram em vigor.

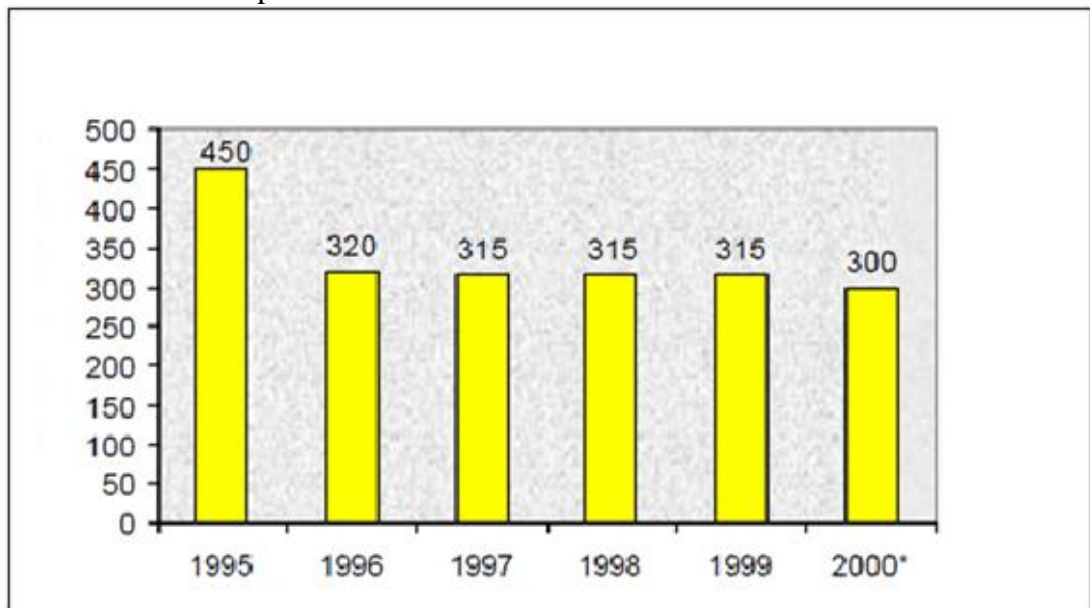
Gráfico 2 – Faturamento do Setor de Brinquedos.



Fonte: ABRINQ (2000, apud INFORME SETORIAL BNDES 2001).

O gráfico 3 mostra a diminuição do número de empresas fabricantes durante os anos de 1995 a 2000:

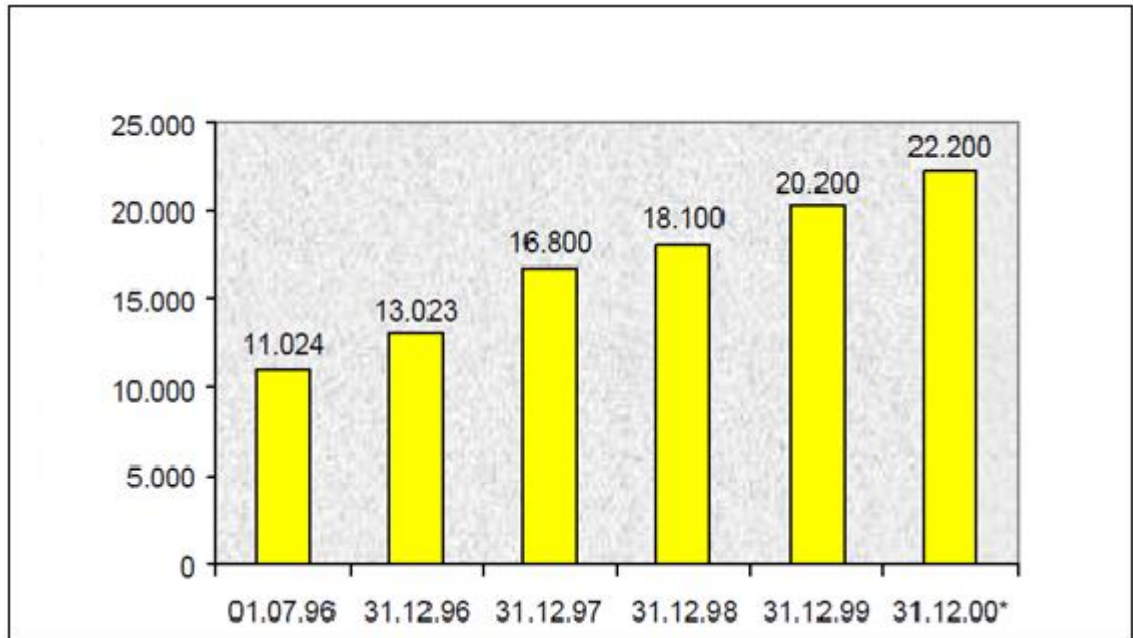
Gráfico 3 – Número de Empresas Fabricantes do Brasil.



Fonte: ABRINQ (2000, apud INFORME SETORIAL BNDES 2001).

O gráfico 4, por sua vez, apresenta o aumento do número de funcionários no setor de brinquedos, ressaltando que o crescimento do número de postos de trabalho constituía exigência para validade da medida de salvaguarda:

Gráfico 4 - Número de Funcionários do Setor no Brasil.



Fonte: ABRINQ (2000, apud INFORME SETORIAL BNDES 2001).

Portanto, constata-se que após a abertura comercial no Brasil em 1995 o governo se viu obrigado a tomar medidas para proteger a indústria de brinquedos nacional. Como mostrado no Gráfico 1, em 1995 a alíquota para brinquedos importados passou de 20% para 70%, sendo que logo após essa medida houve uma reestruturação do setor (que será abordada no tópico 3.2), que a partir disso, teve reduzido o número de empresas com o intuito de fortalecer a competitividade (Gráfico 3); o faturamento aumentou mais de 50% no período de 1995 a 2000, como mostrado no Gráfico 2. As medidas do governo foram essenciais para fortalecimento e o crescimento da indústria nacional nesse período.

3.2 A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR

O processo de reestruturação do setor de brinquedos teve início a partir do ano de 1995 com a redução do número de empresas para fortalecer a competitividade. Como mostrou o Gráfico 2, o número de empresas fabricantes de brinquedos teve uma redução de aproximadamente 450 em 1995 para cerca de 300 nos anos 2000 (ABRINQ, 2012). Conforme o BNDES (2001), essa reestruturação abrangeu fusões de algumas empresas na qual as menores - em troca da incorporação de suas fábricas - tornaram-se acionistas e adotaram a marca da grande fabricante, e assim a nova empresa pode trabalhar com custos fixos unitários menores, em especial nas áreas de marketing, de propaganda e de comercialização.

Além disso, houve algumas associações entre empresas brasileiras e multinacionais, a seguir exemplificadas: a empresa brasileira Gulliver fez uma joint-venture com a francesa *Smoob*; a empresa brasileira Estrela fechou acordo com a italiana *Giocci Preccisioni*; e a empresa brasileira Bandeirantes com a espanhola *Famosa* (ABDI, 2011). Essas parcerias aceleraram a introdução de inovações tecnológicas nas empresas brasileiras¹⁰, e, por outro lado, grandes multinacionais puderam atuar no mercado brasileiro sem o ônus da salvaguarda.

¹⁰ Conforme entendimento de Possas (1985, p. 177) a tecnologia, enquanto estratégia de concorrência a longo prazo, atua como importante ferramenta (“arma muito poderosa e difícil de manejar”) no processo competitivo: uma empresa que passa a se notabilizar por lançar brinquedos como algum acréscimo tecnológico (de imagem, de sonorização, de qualidade gráfica, etc) pode criar condições favoráveis para ter um produto diferenciado e conquistar posições no mercado.

A tabela 1 mostra os índices econômico-financeiros do Setor de Brinquedos no Brasil em 1999:

Tabela 1 - Principais Empresas do Setor de Brinquedos no Brasil em 1999.

ÍNDICES	Brinquedos Estrela	Brinquedos Bandeirantes	GROW	Tec Toy	Glasslite
Faturamento Líquido (R\$ Mil)	98.891	60.435	40.580	23.363	19.757
Lucro Bruto (R\$ Mil)	45.926	28.619	19.633	7.445	10.866
Lucro Líquido (R\$ Mil)	2.311	3.723	(314)	(10.871)	57
Patrimônio Líquido (R\$ Mil)	10.016	50.789	752	(16.251)	7.958
Grau de Endividamento (%)	95%	26%	98%	153%	79%
Margem Bruta (%)	46%	47%	48%	32%	55%
Margem Líquida (%)	2%	6%	-1%	-47%	0,3%
Rentabilidade Patrimonial (%)	23%	7%	-42%	67%	1%

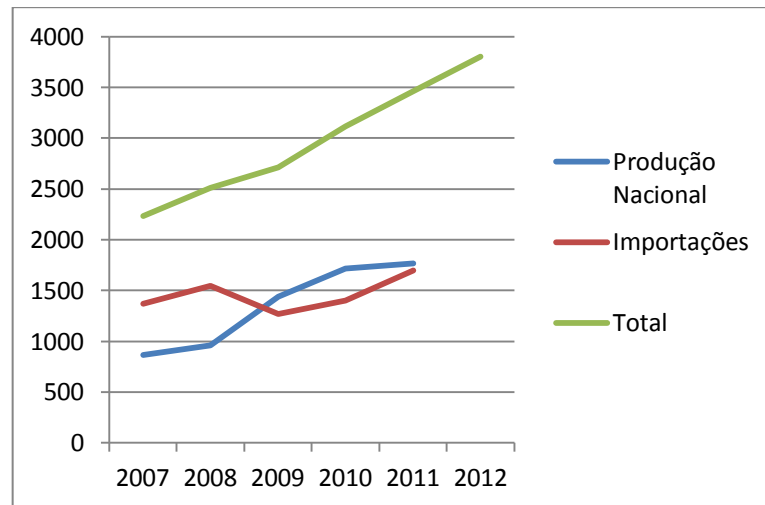
Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil (2000, apud ABDI, 2011).

De acordo com exposto acima, é possível identificar que a empresa Estrela é a principal empresa do setor no Brasil em 1999, cujo faturamento foi mais que o dobro se comparado com a terceira maior (Grow), o que demonstra a importância dessa empresa no setor.

3.3 O DESEMPENHO DO SETOR DE 2007 A 2012

O faturamento do setor de brinquedos teve um aumento significativo de 2007 a 2012. Em 2007, o faturamento era de R\$ 2,234 bilhões de reais e em 2011 atingiu R\$ 3,460 bilhões de reais, dos quais R\$ 1,764 bilhões originados da produção nacional (50,98%) e R\$ 1,696 bilhões de reais de importados (49,02%). A perspectiva do cenário é que o aumento ultrapasse R\$ 3,800 bilhões em 2012, conforme demonstra o Gráfico 5 (ABRINQ, 2012):

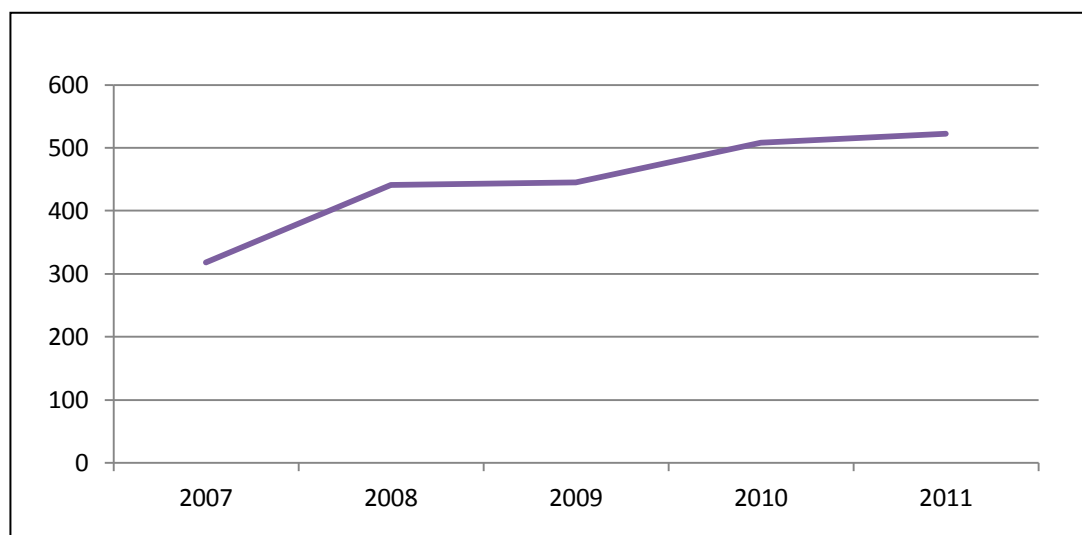
Gráfico 5 – Faturamento da Indústria de Brinquedos no Brasil. (Sem IPI. Unidade: R\$ milhões).



Fonte: ABRINQ (2012).

O aumento das fábricas de brinquedos no Brasil também foi considerável. Em 2007 eram aproximadamente 318 fábricas e em 2011 passaram a ser mais de 520, obtendo um crescimento médio de cerca de 12,70% a cada ano, como mostra o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Número de Fábricas no Brasil. (Unidade: Quantidade)

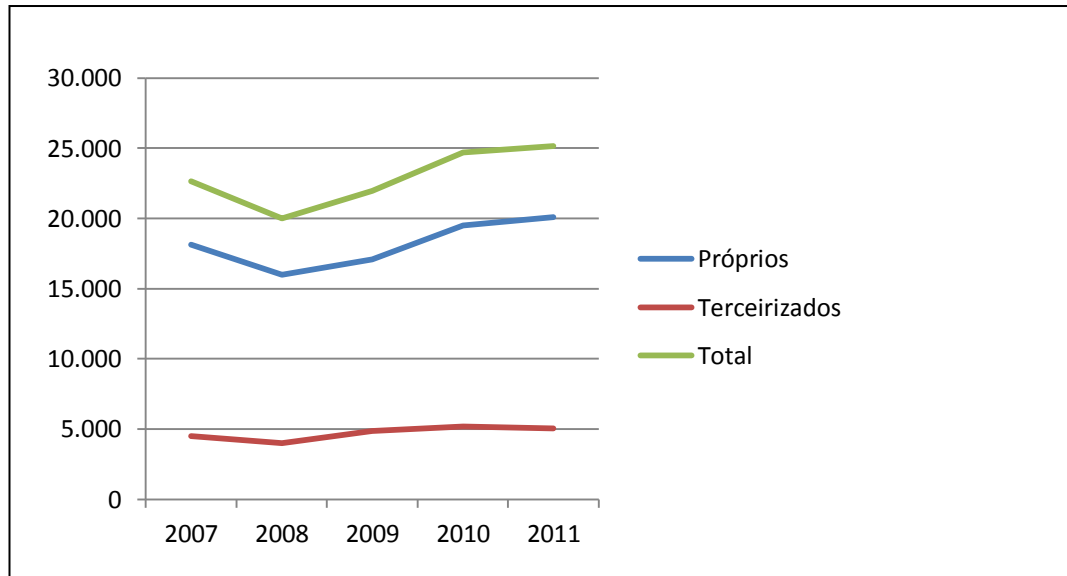


Fonte: ABRINQ (2012).

Os empregos também tiveram crescimento, tendo destaque no Gráfico 7 o declínio constatado no ano de 2008 por conta da crise econômica mundial iniciada nos Estados

Unidos. Em 2007, cerca de mais de 22 mil pessoas trabalhavam nas indústrias de brinquedos e em 2011 foram mais de 25 mil empregados.

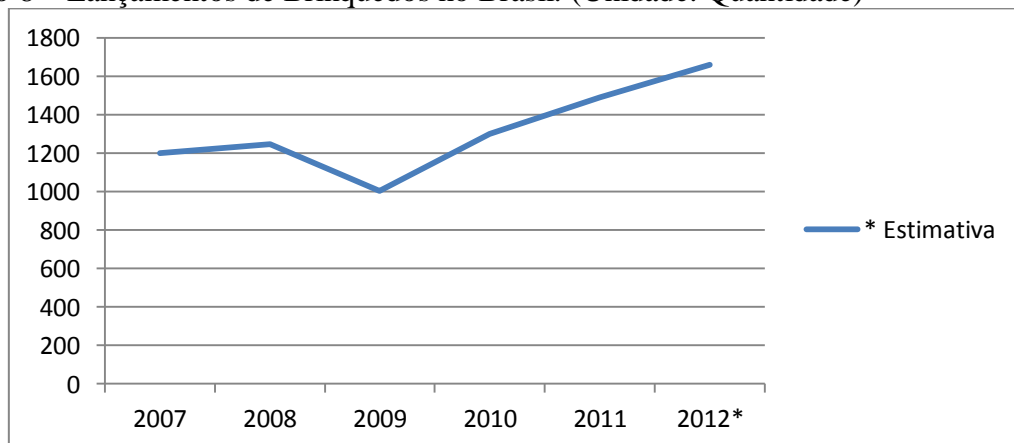
Gráfico 7 – Número de Empregados na Indústria de Brinquedos no Brasil. (Unidade: Quantidade)



Fonte: ABRINQ (2012).

Por último, é possível constatar o crescimento nos lançamentos de brinquedos. Em 2007 foram em torno de 1.200, enquanto em 2011 foram 1.490 e só houve redução nos lançamentos nos anos de 2008 e 2009 devido à crise mundial nesse período:

Gráfico 8 – Lançamentos de Brinquedos no Brasil. (Unidade: Quantidade)



Fonte: Fabricantes e demais expositores apud ABRINQ (2012).

A indústria de brinquedos representa um dos setores mais dinâmicos no mercado, uma vez que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor, por isso, como mostrado no Gráfico 8, os lançamentos de novos produtos é um indício do crescimento do setor.

4 INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS E AS ALTERNATIVAS BRASILEIRAS FRENTE À INDÚSTRIA ASIÁTICA

Este capítulo caracteriza o panorama atual da indústria de brinquedos mundial e, logo em seguida a brasileira. A seguir, retrata as diversas alternativas das fábricas brasileiras frente à forte concorrência das indústrias estrangeiras, principalmente as asiáticas, que conseguem preços muito atrativos e são um grande empecilho para o crescimento ainda maior das indústrias brasileiras do setor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E PANORAMA ATUAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS MUNDIAL

Conforme a ABDI (2011), a indústria mundial de brinquedos é concentrada principalmente na região asiática, sendo que somente a China é responsável por mais de 70% da produção mundial de brinquedos. Pode-se ainda citar alguns países europeus como importantes produtores: França, Alemanha, Itália e Espanha. Ademais, outra característica relevante da indústria mundial de brinquedos é a existência de uma estrutura heterogênea, com predomínio quantitativo de pequenas e médias empresas (PME), que convivem com grandes empresas internacionalizadas. Na região européia, 80% do setor é composto por pequenas e médias empresas com menos de 50 funcionários (TIE, 2011 apud ABDI, 2011).

Outro aspecto relevante e recorrente da indústria mundial de brinquedos é a concentração geográfica de produção em determinadas regiões dentro dos principais países produtores o que pode ser ilustrado pela tabela abaixo pelo exemplo europeu:

Tabela 2 - Europa: Principais Países e Regiões Produtoras de Brinquedos (2010)

Países	Regiões
França	Franche – Comté, Jura, Rhône- Alpes
Alemanha	Bavaria, Baden-Wuttemberg
Itália	Lombardia, Piemonte, Marche, Veneto
Espanha	Valência, Catalunha, Alicante
Irlanda	Waterfor
Dinamarca	Billund
Rep. Tcheca	South Bohemia, Brno
Polônia	Silesia
Reino Unido	Nort West, Esta Midlands, Kents, Thames Valley

Fonte: ABDI (2011).

Em relação à indústria de brinquedos norte-americana, houve um deslocamento da concentração da cidade de Nova Iorque, na qual era considerada a capital da manufatura norte-americana de brinquedos, para outras cidades e estados. De qualquer forma, segundo a *International Trade Administration* (2009 apud ABDI, 2011), o país americano mantém a caracterização de concentração em poucos estados, sendo 50% da indústria alocadas em dez estados e ainda 36% de todas as empresas e 42% de todo o emprego do setor estão concentrados em apenas cinco estados: Califórnia, Nova Iorque, Pensilvânia, Ohio e Ilinois.

Ademais, as duas maiores empresas de brinquedos norte-americanas, Mattel e Hasbro, lideram a comercialização as principais marcas mundiais (American Girl, Barbie, Fisher Price, Hot Wheels e Matchbox, da Mattel; e Milton Bradley, Parker Brothers, Playschool e Wizards of the Coast, da Hasbro, dentre outras). Complementa a ITA (2009, apud ABDI, 2011) que “as empresas líderes norte-americanas combinam a manutenção de operações domésticas de maior valor agregado, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), design de produtos e marketing, com produção internacional em grande escala”. Além disso, as empresas americanas contam com uma rede independente de inventores e projetistas de brinquedos que vendem seus conceitos para grandes empresas.

Diante desses fatores, é possível concluir que embora haja grande quantidade de pequenas e médias empresas, a indústria mundial de brinquedos efetivamente é controlada por um conjunto pequeno de grandes empresas internacionalizadas que procederam à externalização da produção em larga escala para outros países, principalmente asiáticos. Contudo, a presença de um conjunto amplo de produtos oriundos de pequenos e médios

produtores, geralmente produzindo com técnicas artesanais, é uma realidade proveniente das baixas barreiras à entrada alinhada com a grande possibilidade de segmentação (por faixa etária, material, nível de renda, objetivos do produto).

Cabe salientar que indústria mundial de brinquedos apresenta outro aspecto importante que é a concentração da atividade exportadora em poucos países seguindo a mesma perspectiva da concentração da produção mundial, citada anteriormente. Como mostra a Tabela 3, no ano de 2009 as exportações mundiais de brinquedos atingiram um total de US\$57,9 bilhões, incluindo os grupos de “artigos para jogos de salão, jogos com motor ou outro mecanismo” e de “triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos; outros brinquedos”.

Tabela 3 - Exportações Mundiais de Brinquedos (2007-2009) (em milhões de Dólares)

Descrição do Grupo	2007	2008	2009
Triciclos, patinetes, brinquedos semelhante de rodas; bonecos e outros brinquedos;	22.814,4	23.623,1	21.254,7
Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo;	34.433,2	45.692,2	36.646,2
Total	57.247,6	69.321,3	57.900,9

Fonte: *International Trade Center* (ITC) (2010, apud ABDI, 2011).

Os países exportadores líderes foram a China, com 27% da participação do primeiro grupo e 36,6% do segundo grupo, Hong-Kong¹¹, com 21,1% e 19,4% respectivamente, e em terceiro lugar a Alemanha, com 13,2% e 7,1% respectivamente, conforme a Tabela 4:

¹¹ Hong Kong não é propriamente um país, e sim uma cidade-estado situado na costa sul da China .

Tabela 4 - Ranking dos Principais Países Exportadores de Brinquedos (2009)

Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo				Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas, bonecos e outros brinquedos		
Ranking	Exportadores	Valor (U\$ milhões)	Participação (%)	Exportadores	Valor (U\$ milhões)	Participação (%)
	Mundo	36,646,2	100	Mundo	21.254,7	100
1	China	9.878,7	27,0	China	7.783,6	36,6
2	Hong Kong	7.729,5	21,1	Hong Kong	4.133,3	19,4
3	Alemanha	4.832,5	13,2	Alemanha	1.514,7	7,1
4	EUA	4.189,8	11,4	Rep. Tcheca	1.013,8	4,8
5	Holanda	2.106,6	5,7	EUA	637,8	3,0
6	Japão	1.696,2	4,6	Bélgica	601,9	2,8
7	México	1.130,9	3,1	Holanda	581,2	2,7
8	Reino Unido	718,9	2,0	França	457,8	2,2
9	Áustria	622,4	1,7	Reino Unido	433,1	2,0
10	Canadá	359,8	1,0	México	394,8	1,9

Fonte: *Intertional Trade Center (2010, apud ABDI, 2011)*.

A *Toys Industries of Europe* (TIE) (2011, apud ABDI 2011) acrescenta que, em 2010, a China foi o país fornecedor líder de brinquedos para a União Europeia, totalizando 86,2% das importações totais do grupo europeu. A participação nas importações de brinquedos, especialmente os produtos chineses, da América Latina vem crescendo alinhada à diminuição de participação dos EUA e da União Européia em função da crise financeira de 2008 e do baixo desempenho econômico de ambos.

A indústria mundial de brinquedos também se caracteriza pela concentração dos mercados consumidores, principalmente dos Estados Unidos. Contudo, é de grande relevância destacar o potencial de crescimento do mercado de consumidores de brinquedos dos países emergentes. Quanto à produção mundial de brinquedos, esta se destina em maior parte para os Estados Unidos, seguido, mas em bem menos volume, para o Japão, países da União Europeia e alguns países emergentes como Brasil e Índia (ABDI, 2011).

Em 2008 e 2009 o país comprador líder de brinquedos foi os EUA, com o percentual de 27,7%, e em segundo o Japão, com 7,5%. Em 2008, o terceiro lugar era da China com 5,8%, seguida do Reino Unido com 5,3%, França com 5,1%, e Alemanha com 4,1%. No entanto, no ano seguinte, 2009, a China passou de terceiro lugar para o quinto, sendo ultrapassada pelo Reino Unido e pela França. Em ambos anos o Brasil manteve a 7ª posição. Os cinco maiores consumidores europeus – França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido – atingiram 73% do mercado mundial considerando o universo do mercado europeu (TIE, 2011 apud ABDI 2011). Levando em consideração o fator população de criança em cada um dos países citados, o Reino Unido foi o responsável pelo maior gasto em brinquedo por criança, U\$348,00 considerando uma população de 10,3 milhões de crianças em 2008, quando representou apenas 5,3% do mercado global de brinquedos.

Por outro lado, países com grande população de crianças como China, Índia e Brasil apresentaram níveis baixos de gasto em brinquedo por criança, mas estão apresentando um gradativo crescimento na participação do mercado global, enquanto os de maior peso estão diminuindo sua participação, apesar de ainda manterem a liderança (ABDI, 2011). Ainda, cabe salientar que esses países apresentaram em 2008 e 2009 os melhores desempenhos em termos de crescimento de PIB e da renda, o que tende a influenciar positivamente no mercado de brinquedos, pois são produtos de elasticidade-renda positiva. Assim, a tendência é de ampliação de brinquedos nos demais países emergentes, que apresentam grande potencial de crescimento.

Considerando a liderança norte-americana no mercado consumidor mundial de brinquedos, cabe detalhar o comportamento de sua produção e de seu consumo aparente, bem como de suas exportações e importações, notadamente provenientes da China.

Observa-se a persistência de elevados déficits comerciais decorrentes das significativas importações, principalmente de produtos chineses, levando a um crescente peso das compras externas sobre o consumo aparente de brinquedos nos Estados Unidos. A Tabela 5 demonstra a evolução da produção, do comércio e do consumo aparente de brinquedos nos EUA:

Tabela 5- Estados dos Unidos: Evolução da produção, do comércio e do consumo aparente de brinquedos.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produção (US\$ milhões)	3.297,3	3.108,4	3.284,0	3.431,1	3.194,9	-
Exportação (US\$ milhões)	862,8	880,5	1.070,2	1.325,2	1.983,0	1.554,1
Importação (US\$ milhões)	14.173,9	14.244,1	16.243,6	16.972,0	21.769,0	22.820,3
Importação da China (US\$ milhões)	11.660,6	12.053,7	13.439,8	14.592,8	19.446,7	20.677,9
Consumo Aparente (US\$ milhões)	16.608,4	16.544,0	18.457,5	19.077,9	22.980,8	-
Importação/Consumo Aparente (%)	85,3	86,1	88,0	89,0	94,7	-
Importação da China/ Consumo Aparente (%)	70,2	72,9	72,8	76,5	84,6	-

Fonte: ADBI (2011).

(1) Brinquedos incluídos no código NAICS339931 (bonecas/bonecos e suas partes) e 339932 (jogos e brinquedos mecânicos e não mecânicos).

(2) Consumo aparente = produção + importação – exportação

Nos anos 2000, as importações de brinquedos atenderam grande parte do consumo aparente americano. Especialmente as importações provenientes da China mantiveram expressiva participação no consumo aparente de brinquedos dos Estados Unidos em período recente, confirmando a importância do país asiático como grande produtor e exportador de brinquedos, tornando-se o principal fornecedor do maior mercado consumidor mundial.

A sazonalidade é outra característica incidente na indústria de brinquedos e refere-se “a ocorrência de situações que repetem em série ou intervalos de tempo com repercussão no consumo e na produção” (ABDI, 2011. P10). Datas festivas são os períodos de maior sazonalidade para o mercado de brinquedo, sobretudo no período natalino, nos meses de novembro e de dezembro. Segundo o TIE (2011, apud ABDI, 2011), mais da metade das compras de brinquedos na Europa ocorrem no período do Natal.

Quanto aos canais de distribuição, as vendas são feitas em maior volume pelas lojas especializadas, posteriormente por supermercados/hipermercados e em seguida em menor proporção por outros tipos de canais de distribuição como lojas de departamentos, e meios *online*. Em 2010, mais de 30% das vendas nos principais mercados europeus foram feitas por lojas especializadas (39,5% na média do grupo de países formado pela França, Espanha,

Alemanha, Itália e Reino Unido) e em segundo lugar pelos supermercados/ hipermercados com percentual de 27,6%. (TIE 2011, apud ABDI 2011).

A análise da competitividade da indústria de brinquedos identifica a capacidade de inovação e introdução de novos produtos capazes de atender as necessidades e os desejos dos consumidores. Dessa forma, as indústrias investem bastante em análise de mercado, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a proteção da propriedade intelectual. Segundo a TIE (2011, apud ABDI, 2011) cerca de 60% dos brinquedos negociados no ano na Europa são novos produtos desenvolvidos e lançados recentemente.

Ademais, outro fator influente na competitividade é a existência de legislação adequada à segurança dos produtos da indústria de brinquedos, principalmente por serem destinadas ao público infantil. Nesse âmbito, cabe destacar o desenvolvimento da *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) do *Toy Safety Initiative* (TOY) (2009, apud ABDI, 2011), que tem o objetivo de aprimorar o alinhamento dos padrões internacionais de segurança dos brinquedos e diminuir barreiras técnicas ao comércio de brinquedos. A APEC conta com a participação de vários produtores e consumidores de brinquedos, com destaque para EUA, Canadá, México e os países asiáticos China, Tailândia, Vietnã e Indonésia. (APEC, 2009 apud ABDI,2011).

Segundo a TIE (2011, apud ABDI, 2011), em julho de 2011 a União Europeia lançou a *Toy Safety Directive* que fortalece as diretrizes europeia sobre segurança de brinquedos, visando níveis mais elevados de proteção ao consumidor infantil. No caso dos EUA, foi aprovado o *Consumer Product Safety Improvement Act* (2008) que contempla importantes diretrizes de segurança que devem ser seguidas pelos produtores de brinquedos norte-americanos. No Brasil, existe a Norma Brasileira de Fabricação e Segurança de Brinquedos (NBR 11786/98), cuja finalidade é a garantia da qualidade dos produtos nacionais e importados comercializados no país. (ITA, 2009, apud ABDI, 2011)

4.2 CARACTERIZAÇÃO E PANORAMA ATUAL DA INDÚSTRIA DE BRINQUEDOS NO BRASIL

A indústria brasileira de brinquedos reproduz internamente uma das características existentes no plano mundial: a composição heterogênea de sua estrutura, marcada pela convivência entre um conjunto muito reduzido de grandes empresas - que concentram parcela relevante da produção e do emprego -, e um número elevado de micro e pequenas empresas (ABDI, 2011). Em 2009, a indústria brasileira de brinquedos incluía um total de 888 empresas que fabricam brinquedos e jogos recreativos. Este número de empresas representou somente 0,21% do total da indústria de transformação brasileira nesse ano (IBGE, 2010). Houve aumento do número de empresas incluídas na indústria brasileira de brinquedos ao longo da segunda metade dos anos 2000, principalmente no biênio 2008-2009.

O mercado de brinquedos brasileiro é caracterizado por ser um oligopólio diferenciado, aonde poucas empresas dominam o mercado, porém o padrão de concorrência é a diferenciação do produto. Para essas empresas, a concorrência por preços não é o fator fundamental, mas sim em diferenciação, e com isso, o processo competitivo desse mercado se concentra na marca, na publicidade, na propaganda, em pesquisa de desenvolvimento e em inovações de novos produtos.

A indústria brasileira de brinquedos é marcada pela concentração do emprego e da produção em um número reduzido de grandes empresas. Os estabelecimentos com mais de 250 empregados concentraram 30,3% do emprego total em 2006 e 31,4% em 2009. Os dados mais recentes de concentração econômica mostram que as doze maiores empresas do setor de brinquedos responderam por 32,0% do pessoal ocupado em 2006 (ABDI, 2011).

Segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (2010, apud ABDI, 2011), dentre as principais empresas do setor brasileiro de brinquedos estão a *Líder Brinquedos*, localizada em Mauá, São Paulo, e a *Grow*, em São Bernardo, São Paulo. Cada uma possui em torno de 900 funcionários. A lista das empresas líderes brasileiras inclui também Elka, Bandeirantes, Estrela, Homeplay, Cotiplás, Xalingo, Magic Toys, Gulliver e Toyster. Quase todas as empresas de capital fechado, exceto a Estrela.

Para enfrentar a crescente concorrência na indústria mundial de brinquedos, principalmente de empresas asiáticas, algumas das principais fabricantes brasileiras iniciaram negociações recentemente no sentido da formação de uma grande empresa multinacional, com participação minoritária de empresas estrangeiras (SALLOWICZ, 2010), revelando a predisposição à fusão de empresas e à reafirmação da concentração da estrutura de oferta de brinquedos no Brasil.

Portanto, os dados revelam, por um lado, a persistência da atomização da indústria brasileira de brinquedos, com o predomínio quantitativo de micro e pequenas empresas, o que dificulta o enfrentamento de uma concorrência internacional cada vez mais intensa, principalmente por parte dos fabricantes chineses. De outro, demonstram um número reduzido de grandes empresas que detêm o controle da produção e do emprego no setor brasileiro de brinquedos, as quais tendem a fortalecer a concentração da oferta em futuro próximo ao executarem planos de aquisição e fusão, assim como tendem a contribuir para a introdução de inovações tecnológicas a partir de parcerias com empresas/associações estrangeiras.

Figura 1 – Mapa de distribuição de Fábricas de Brinquedos no Brasil



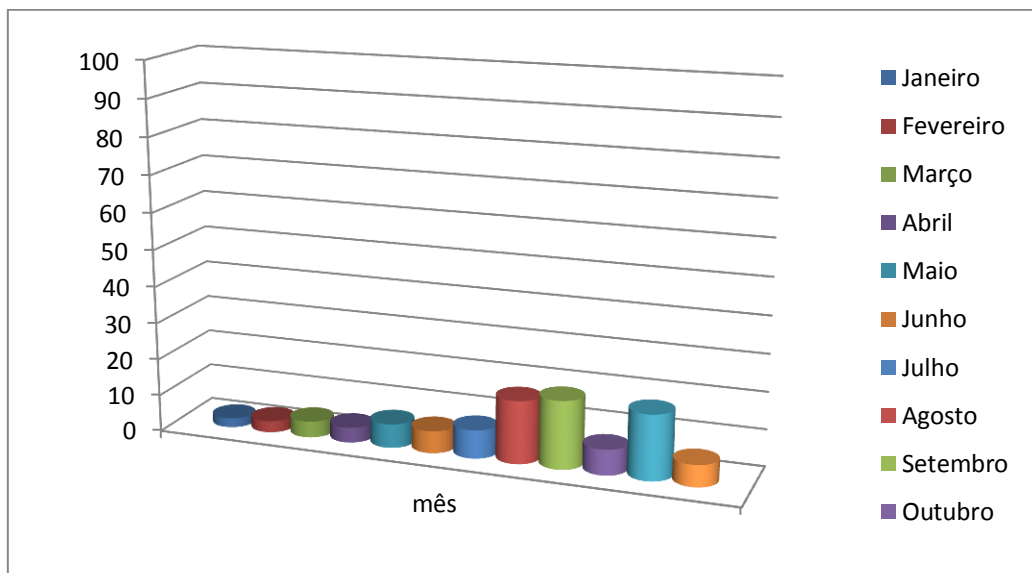
Fonte: ABRINQ (2010, apud ABDI, 2011).

Segundo a ABRINQ (2010), a concentração geográfica das principais empresas e fábricas do setor na região Sudeste, em especial no Estado de São Paulo, também caracteriza outro fator de nível internacional. A proximidade com o mercado consumidor – notadamente

nos estados cujas vendas são maiores, tais como Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, os quais respondem por cerca de 60% das vendas nacionais - é um influenciador relevante no mapa de distribuição das unidades produtivas de brinquedos no País (Figura 1).

A principal característica do mercado brasileiro de brinquedos é a sazonalidade das vendas, que se concentram em certos momentos do ano, como no dia das crianças ou no período natalino, como mostrado no Gráfico 9, reproduzindo uma característica presente na indústria mundial de brinquedos. A sazonalidade cria um fluxo variável de produção e de contratação de emprego e fornecedores ao longo do ano. No primeiro semestre, as empresas do setor buscam aumentar a produção para disponibilizar estoques de produtos que serão vendidos no segundo semestre de cada ano, quando a demanda se movimenta em torno dos brinquedos, presente preferido pelo público infantil no Dia das Crianças (12 de outubro) e no Natal (25 de dezembro). Como mostra o Gráfico 9, a sazonalidade das vendas da indústria nacional, de acordo com a Abrinq (2011), vendem-se 71% da produção de brinquedos no segundo semestre de cada ano.

Gráfico 9- Sazonalidade das Vendas da Indústria brasileira 2011 Unidade %



Fonte: Abrinq 2012

Percebe-se que este movimento sazonal provoca um forte comportamento de antecipação da demanda de recursos produtivos (trabalhadores, matéria-prima e componentes) e financeiros por parte das empresas no momento em que se registram os níveis mais baixos de vendas. Do ponto de vista das empresas do território nacional, um volume considerável de

capital de giro é disputado especialmente no primeiro semestre de cada ano para conseguir efetivar o programa de importação e de aumento da produção interna. Atualmente, isso constitui uma das principais causas do aumento de custo da produção de brinquedos no Brasil e é a razão que tem estimulado as empresas brasileiras a buscar melhorias de produtividade para reduzir os custos de insumos.

Os empresários do setor também têm pleiteado menores tarifas na importação de matéria-prima utilizada como insumo na produção doméstica de brinquedos para contribuir com as estratégias de gestão de custos que visam preços mais competitivos dos produtos nacionais (ABRINQ, 2012).

4.3 COMÉRCIO EXTERNO BRASILEIRO DE BRINQUEDOS

O comércio exterior brasileiro de brinquedos é marcado pelo *deficit* comercial, o qual inclusive apresentou tendência de crescimento no período analisado (2007-2010), com exceção do ano de 2009 (ocasião em que as importações reduziram-se 18,88% em razão dos efeitos da crise internacional). Esse resultado geral de déficit decorre do aumento das importações, ao passo que as exportações apresentaram tendência de queda. Em 2010, o déficit comercial do setor atingiu US\$ 332 milhões, maior valor no período (ABDI, 2011). De modo semelhante aos Estados Unidos e à Europa, a origem das importações brasileiras de brinquedo está concentrada na China. Como pode ser observado através da Tabela 6, cerca de 84% das importações brasileiras de brinquedos são provenientes daquele país. Além disso, nota-se a presença de outros países asiáticos, com destaque para Indonésia (4%) e Malásia (2,6%) ocupando, respectivamente, o segundo e terceiro lugares (ABDI, 2011).

Tabela 6 – Origem das Importações Brasileiras de Brinquedos em US\$ mil.

Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos; outros brinquedos						Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo					
Origem	2007	2008	2009	2010	Part. Rel. 2010 (%)	Destino	2007	2008	2009	2010	Part. Rel. 2010 (%)
China	192.126	235.627	203.627	262.123	83,7	China	13.221	19.356	17.883	33.255	84,3
Indonésia	7.496	9.688	6.267	12.531	4,0	EUA	1.530	1.694	1.818	3.178	8,1
Malásia	10.394	12.079	4.559	8.086	2,6	Hong Kong	1.498	2.055	3.688	1.230	3,1
Hong Kong	11.312	13.612	7.466	7.149	2,3	Japão	471	760	35	637	1,6
Vietnam	5.346	1.695	102	6.686	2,1	Coreia do Norte	-	-	-	260	0,7
Dinamarca	1.966	2.206	2.414	4.306	1,4	Reino Unido	89	6	-	219	0,6
Tailândia	2.659	2.762	744	2.471	0,8	Taipei	146	157	40	174	0,4
Taipei	283	1.960	684	1.658	0,5	Hungria	-	-	-	118	0,3
EUA	765	939	1.790	1.616	0,5	França	1	1	1.383	112	0,3
México	845	256	417	1.478	0,5	Itália	5	5	9	61	0,2
Mundo	236.944	285.887	231.900	313.222	100,0	Mundo	17.584	24.557	25.240	39.438	100,0

Fonte: *International Trade Center* (ITC) (2010, apud ABDI, 2011).

No tocante aos maiores clientes do Brasil, quase dois terços das exportações de brinquedos do tipo *triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas, bonecos e outros* estão concentradas em países da América do Sul, com destaque para o Paraguai (34,1% do total em 2010), seguido por Argentina (21,1%) e Bolívia (10,3%). Já os artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo, destinam-se principalmente aos Estados Unidos (37,2%) e México (33,4%). Como mostra a Tabela 7.

Tabela 7 – Destino das Exportações Brasileiras de Brinquedo em US\$ mil

Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos; outros brinquedos						Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo					
Origem	2007	2008	2009	2010	Part. Rel. 2010 (%)	Destino	2007	2008	2009	2010	Part. Rel. 2010 (%)
Paraguai	2.405	2.950	2.871	4.492	34,1	Estados Unidos	8.930	5.022	3.124	2.656	37,2
Argentina	2.629	2.518	2.045	2.786	21,1	México	1.197	1.600	2.140	2.380	33,4
Bolívia	569	705	1.124	1.360	10,3	França	198	28	139	330	4,6
México	877	744	810	1.114	8,5	Reino Unido	127	226	246	218	3,1
Chile	597	686	1.072	972	7,4	Argentina	923	511	179	215	3,0
Uruguai	399	606	531	617	4,7	Espanha	707	651	101	171	2,4
Angola	857	872	853	577	4,4	Paraguai	113	147	82	143	2,0
Peru	83	13	3	357	2,7	Panamá	17	46	5	134	1,9
Italia	153	95	93	107	0,8	Áustria	-	-	-	120	1,7
Finlândia	-	-	-	102	0,8	Peru	173	59	45	109	1,5
Mundo	10.719	11.284	11.018	13.179	100,0	Mundo	14.727	10.792	7.900	7.136	100,0

Fonte: *International Trade Center* (ITC) (2010, apud ABDI, 2011).

A maior parte dos brinquedos importados que entram no Brasil não são fiscalizados. De acordo com a Receita Federal, 20% de toda a carga desembarcada no País passa por algum tipo de controle, o que não está abaixo da média dos demais países. Ainda, a fiscalização sofre pressão político-econômica para apressar e agilizar suas ações de modo a evitar paralisação de trocas comerciais e comprometer o funcionamento das empresas que dependem da importação de componentes para montar suas mercadorias. Especialistas em comércio exterior garantem que apenas 3% de todos os importados são controlados rigorosamente - o que inclui não só a checagem de documentos mas do conteúdo. Outros 6% se submetem a verificação exclusiva de documentação (ABDI, 2011).

Para melhorar o controle, a ABRINQ firmou uma parceria com a Receita Federal em 2006. Antes desta parceria, apenas 10% dos brinquedos eram conferidos, desde então, o controle de importados ficou mais rigoroso no Brasil, especialmente após o forte crescimento de importados chineses a partir de 2007. Contudo, há indícios de brinquedos importados vetados no mercado brasileiro retornem através de operações de duvidosa legalidade. Segundo o INMETRO (apud ABDI, 2011), um carregamento de produtos chineses que não é aprovado no Brasil deveria ser destruído ou voltar ao seu país de origem.

Entretanto, o navio pode descarregar o lote no Uruguai, ou na Argentina, e entrar no Paraguai. Lá se inicia o processo de comercialização para revender no Brasil. É uma via informal aliada à busca de oportunidades do pequeno comércio que se oferece como uma saída para aqueles que estão desempregados e para os que não têm possibilidade de retornar ou mesmo de ingressar ao mercado de trabalho formal.

Tabela 8 – Comércio Exterior de Brinquedos no Brasil em US\$ mil.

Exportação	2007	2008	2009	2010
Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos e outros brinquedos	14.727	10.792	7.900	7.136
Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo'	10.719	11.284	11.018	13.179
Total	25.446	22.076	18.918	20.315
Importação				
Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos e outros brinquedos ⁽¹⁾	236.944	285.887	231.900	313.222
Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo'	17.584	24.557	25.240	39.438
Total	254.528	310.444	257.140	352.660
Saldo Comercial				
Triciclos, patinetes, brinquedos semelhantes de rodas; bonecos e outros brinquedos'	-222.217	-275.095	-224.000	-306.086
Artigos para jogos de salão, incluídos os jogos com motor ou outro mecanismo'	-6.865	-13.273	-14.222	-26.259
Total	-229.082	-288.368	-238.222	-332.345

Fonte: *International Trade Center (ITC)* (2010, apud *ABDI*, 2011).

Conforme se extrai da tabela 8, o comércio exterior de brinquedos no Brasil é fortemente deficitário: as exportações sequer alcançam dez por cento e com tendência de queda, haja vista que em 2007 representaram 9,99% e em 2010 atingiram o menor valor percentual, de 5,76%, ambos em relação às importações.

O maior déficit, em termos monetários, também ocorreu em 2010, ano em que a economia internacional apresentou sinais de recuperação da crise de 2008-2009, ocasião em que o saldo negativo atingiu 332 milhões de dólares americanos.

Outro aspecto do controle estatal no Brasil tem a ver com o subfaturamento das compras de importados, uma estratégia ilegal e prática típica na importação de brinquedos. A Receita Federal envidou esforços para enfrentar o problema e em 2009 o preço por quilo importado passou de US\$ 4.40/kg para US\$8.0, mas o preço médio de importação de brinquedo no

mercado internacional ainda é 25% superior, atingindo no ano de 2009 o valor de U\$10.00/kg (ABRINQ, 2010).

4.4 A COMPETIÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BRINQUEDOS COM A ASIÁTICA

Com Estados Unidos e Europa em crise, os fabricantes asiáticos têm posto seus olhos no lucrativo mercado de consumo brasileiro. Com uma população de 191 milhões de pessoas e uma crescente classe média de 95 milhões de pessoas, o Brasil é a sexta economia mundial e está à espera de um *boom* ainda maior, enquanto investe bilhões de dólares em projetos de infraestrutura para o Mundial-2014 e os Jogos olímpicos de 2016 no Rio. Em um movimento que já preocupa os principais fabricantes de brinquedos do País, os produtos importados fecharam março de 2012 com uma participação de 70% nas vendas do mercado nacional, informou a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos, em 2011 esse o percentual ficou em 48% (ABRINQ, 2012).

Dados da Abrinq revelam que entre 2006 e 2011 o faturamento do setor cresceu 106%, para US\$ 1,76 bilhão. Em contrapartida, as importações aumentaram 106,3%, para US\$ 1,69 bilhão. Em 2012, a previsão da entidade é que a indústria nacional fature US\$ 3,8 bilhões, 10% a mais do que o ano passado. Segundo a Abrinq (2011), os brinquedos importados da China dominam o mercado em razão de uma série de vantagens: câmbio com defasagem de no mínimo 45%; isenção de cobrança de tributos trabalhistas; 15% de vantagem em média para desembarque nos portos de Vitória, Manaus e portos secos; taxa de juros de 2,9% ao ano contra 3,5% ao mês pagos pela indústria brasileira.

Como sugestões ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a entidade dos fabricantes sugere inibir o uso do mecanismo do preço de transferência; impedir que brinquedos chineses cheguem com certificado do Inmetro de modo que a testagem seja realizada no país; conceder licenças de importação para brinquedos 120 dias após solicitadas e com valores próximos a US\$ 8 por quilo; reduzir a alíquota de importação de peças e partes para fabricação de brinquedos; concentrar o desembarque de brinquedos no porto de Santos; e proibir a importação pelas tradings. Com estas medidas, a meta é ganhar quanto for possível

de participação de mercado dos chineses, recuperando parte do que os brinquedos fabricados naquele país conquistaram no mercado nacional. Outra alternativa é a integração competitiva via Mercosul, de onde a indústria produziria partes e peças para exportar para o Brasil a preços competitivos.

Desde agosto de 2009 os fabricantes brasileiros vêm envidando esforços para implementação da Política de Desenvolvimento Produtivo – PDP. Em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, foi feito amplo levantamento das necessidades das fábricas, cujas questões foram compiladas e estruturadas ano passado. A fase atual é de capacitação dessa indústria, bem como de adequação às normas e maior modernização dos processos produtivos (BNDES, 2011).

Entre os mecanismos de expansão das vendas, está a retomada de 10% do mercado de importados, auxiliada pela prorrogação, até 31 de dezembro deste ano, da sobretaxa na importação de brinquedos. Itens como bonecas, triciclos e quebra-cabeças tiveram alíquota elevada de 20% para 35%, medida que está em vigor desde dezembro de 2010 com a intenção primordial de blindar o país da entrada dos chineses.

4.5 AS ALTERNATIVAS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA ATUAL FRENTE À CONCORRÊNCIA ASIÁTICA

Uma das estratégias a ser exposta, conforme analisado no segundo capítulo deste trabalho, é baseada em competição por diferenciação, com investimentos associados sobretudo a *marketing*, *design* e qualidade; a outra estratégia está focada em redução de custos, tendo por base investimentos em inovação, redução do custo do trabalho, otimização de processos, excelência em logística, ganhos de escala, planejamento tributário, modernização de instalações e eficiência gerencial. (Teixeira Junior *et al.*, 2012).

Ao buscar graus crescentes de diferenciação, consolidando marcas, aprimorando a qualidade e projetando minuciosamente seus produtos, as empresas que adotarem o primeiro tipo de estratégia, a da diferenciação, estarão mais ligadas às tendências que vêm sendo observadas na sociedade brasileira. Trata-se de um caminho em que a maior parte do esforço é interna à empresa, havendo, portanto, menor dependência em relação às iniciativas

governamentais (rigor da fiscalização, manutenção da sobretaxação, redução de tributos), concentradas em itens como o aprimoramento dos instrumentos de proteção à propriedade industrial (a qual, em última análise, dependeria do poder público, repressor e judiciário, ou até mesmo de organismos internacionais) e a própria manutenção da conjuntura macroeconômica favorável.

Ainda em relação ao papel do setor público, destaque-se o apoio aos investimentos em inovação, aqui entendida em seu significado mais amplo. No aspecto financeiro, sobressai o apoio do BNDES a investimentos específicos nas áreas de inovação e design com o escopo de não apenas simplesmente produzir segundo altos padrões de qualidade, mas pesquisar a correta segmentação de mercado e gerenciar marcas. Assim, a liderança não se daria tão somente no custo, mas na diferenciação, a qual envolveria não apenas o produto final, mas sofisticados mecanismos, como: (i) de seleção, treinamento e especialização de mão-de-obra, incentivos tais para evitar restrições salariais e manter o pessoal qualificado; (ii) domínio das ferramentas da economia do conhecimento, do gerenciamento de ativos intangíveis e dos esforços ligados a *marketing*; e (iii) controle dos canais de distribuição e de comercialização (COSTA; ROCHA, 2009; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Às competências peculiares às atividades de maior valor agregado juntam-se todos os condicionantes convencionais típicos das empresas que buscam a vantagem competitiva via custos. Trata-se, portanto, de uma estratégia que requer fôlego, envolve riscos e exige planos de investimento complexos. Como prêmio, tal estratégia tem a oferecer as seguintes vantagens (BNDES, 2011):

- (i) posicionamento alinhado às tendências da demanda brasileira;
- (ii) possibilidade de conquistar nichos do mercado internacional;
- (iii) menor exposição às ameaças asiáticas, mais ligadas a custos que na diferenciação.

A outra estratégia, também vista no segundo capítulo deste trabalho, foca na redução dos custos, mostra maior equilíbrio entre a importância das ações internas às empresas e das iniciativas governamentais. Em relação às empresas, esforços ligados à otimização de processos, ganhos de eficiência e profissionalização da gestão - que a indústria brasileira viu-se forçada e incentivada a fazê-lo a partir da abertura comercial de 1990 -, juntam-se tarefas mais difíceis, como a conquista de mercados que viabilizem escalas competitivas, a inserção

em cadeias produtivas globais, o deslocamento da produção para regiões de menor custo do trabalho e a negociação com fornecedores em bases vantajosas.

Uma queda significativa de custos passa ainda por temas complexos, como o planejamento tributário, redução de fatores que constituem o chamado “custo Brasil” e a equiparação das taxas de juros reais praticadas no mercado financeiro nacional às observadas na esfera internacional, que em vários países, atualmente é negativa (BNDES, 2011).

As empresas que optarem por enfatizar esforços ligados a reduções de custos, mantendo-se no segmento de produtos de menor valor agregado e de baixo ou médio grau de qualidade, terão pela frente a competição direta com produtores asiáticos, como China, Índia, Indonésia, Paquistão, Bangladesh e Vietnã. Embora tais países venham revelando grande dinamismo social, conforme ilustra a evolução da renda *per capita* chinesa, parte de sua competitividade ainda se mostra ligada a condições trabalhistas e ambientais cuja replicação no país representaria um retrocesso que não seria tolerado pela sociedade brasileira. (BNDES, 2011)

Além disso, a competitividade de tais países beneficia-se de práticas comerciais e de políticas cambiais, monetárias e fiscais que não encontram no Brasil. De fato, a renda *per capita* dos países asiáticos acima citados raramente alcança a metade da cifra brasileira, o que indica os distintos estágios em que as nações se encontram. Há, entretanto, vantagens locais que dão fôlego ao fabricante brasileiro. Melhor conhecimento da complexa malha cartorial, jurídica e tributária do país, a proximidade com varejistas e fornecedores (COSTA; ROCHA, 2009; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010), a perda de agilidade dos competidores asiáticos causada pela distância intercontinental que separa o Brasil da Ásia e a necessidade de pagar tributos alfandegários são exemplos de fatores que oferecem ao produtor nacional certa margem de vantagem.

Outra alternativa para a indústria nacional de brinquedos é o maior rigor na fiscalização e nas normas de qualidades dos brinquedos importados, para impedir a entrada de brinquedos que causem danos a saúde ou que tenham qualidades inferiores aos do mercado brasileiro e conseqüentemente um preço muito menor.

Conforme descrito no Capítulo 2 desse trabalho, as barreiras não-tarifárias são um mecanismo importante para proteger o mercado brasileiro dos importados. Um exemplo prático foi a proibição de importação ocorrida no Brasil, em 2007, imposta pelo Governo

brasileiro à marca Mattel, uma das maiores fabricantes de brinquedos do mundo. A produção da Mattel era feita na China, Indonésia, Tailândia, México entre outros, mas no Brasil não. Os produtos importados eram: bonecas Barbie, bonecas Polly, Batman, Superman, além de brinquedos Hot Wheels, Max Steel, Fisher-Price e Matchbox. O “recall” da Mattel consistia nos imãs de bonecas da marca Polly. Cachorros da Barbie, bonecos do Batman, onze itens por excesso de chumbo na tinta totalizando 522 mil brinquedos nos EUA e 322 mil em outros países. Em torno de 7 mil unidades estavam presentes no varejo brasileiro e a grande maioria já havia sido comprada (MARTELLO, 2007).

Nesse caso, a proibição foi temporária e objetivo era a fiscalização por parte do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) de cada lote dos produtos para impedir que brinquedos com defeitos que estavam na lista do *recall* mundial da Empresa entrassem no Brasil. A suspensão da proibição ocorreu por volta de dois meses e houve aumento no controle de qualidade, uma vez que o Inmetro conferiu lote por lote os brinquedos da marca. Outra alternativa usada recentemente pela empresa brasileira Estrela é a diferenciação. Como descrito no capítulo 2 desse trabalho, a diferenciação consiste na habilidade da empresa em diferenciar-se da concorrência, dessa forma, empresas que conseguem convencer que seus produtos são significativamente diferentes de outros produzidos ou prestados pelos concorrentes, terão uma maior vantagem competitiva (PORTER, 1986).

Com isso, a Estrela inovou em um dos seus brinquedos de maior venda no Brasil. Grandes marcas como a Nivea do setor cosméticos, o Banco Itaú, os postos Ipiranga entre outras, patrocinam o jogo “Super Banco Imobiliário” e arcam com os custos de propaganda.

Em troca, no jogo, dependendo da casa que o jogador pare, este recebe um auxílio financeiro acompanhado sempre de um texto instrutivo:

Seu carro foi roubado, mas você tinha um seguro Auto Itaú. Receba \$1 mil;

Você ganhou a promoção dos postos Ipiranga e agora vai ter tanque cheio até o final do ano! Receba \$1 mil;

Parabéns, você ganhou a promoção do Mundo Nivea e recebeu os produtos Nivea em sua casa! Receba \$500. (KAZ, 2012).

Ainda, todas as contas de aquisição dos imóveis no jogo podem ser pagas através de cartão de crédito cuja bandeira é a *MasterCard* que, logicamente, anuncia: “Com o cartão de crédito *MasterCard* você tem muitos benefícios para aproveitar! Receba \$1500”. Nos últimos dois anos foram vendidos em torno de 200 mil unidades do “Super Banco Imobiliário” sendo o jogo de tabuleiro de maior sucesso no Brasil, demonstrando e comprovando o sucesso das parcerias. (KAZ, 2012).

Figura 2 – Super Banco Imobiliário da Estrela.



Fonte: Estrela (2012).

A empresa gaúcha Xalingo, de Santa Cruz do Sul, é um exemplo de empresa brasileira que passou do período da abertura comercial nos anos 90, perdendo mais da metade do mercado de brinquedos na época, e para sobreviver foram fundamentais a estratégia da diferenciação descrita anteriormente por Porter, exemplificada abaixo:

- a) Credibilidade e eficiência: com essas duas qualidades a empresa conseguiu manter os clientes e os consumidores,
- b) Investimento na reestruturação da empresa: A empresa exporta 3% da produção para 17 países e importa 15% de produtos chineses que permitem a empresa incluir esses novos produtos no seu catálogo a fim de testá-los. De

acordo com a receptividade do produto, a empresa faz a fabricação própria. Ou seja, a Xalingo utilizou do que poderia ser seu inimigos – produtos chineses – para então inovar o seu catálogo de produto.

- c) Licenciamento de produtos: Com um diferencial, a empresa usa em seus produtos personagens da Disney, da Turma da Mônica, da Moranguinho, entre outros, com o intuito do consumidor se identificar com a marca alinhado a legalidade e transparência de empresa. Para o ano que vem, a empresa obteve autorização da Globo Marcas para incluir o mascote “Fuleco” da Copa do Mundo de 2014 em seus produtos.
- d) Agilidade na produção: A Empresa localizada no Rio Grande do Sul é distante do grande estado consumidor São Paulo, porém essa distância é superada pela agilidade de forma que a empresa demora em média três dias entre a formalização e o atendimento do pedido do cliente. Esses fatores são considerados diferenciais benéficos para a empresa que ganha mercado, uma vez que são aspectos difíceis e satisfatórios pelo mercado. De qualquer forma, a empresa visa a abertura de um centro de distribuição em São Paulo para ganhar tempo e dinheiro.
- e) Investimento constante em inovação: A Xalingo tem consciência que o mercado de brinquedos está em constante evolução e estima utiliza no mínimo 4% a 5% do faturamento anual em investimentos.

Esses fatores citados acima foram fundamentais para a sobrevivência da empresa diante da crise e para fortalecimento no mercado brasileiro. Atualmente a empresa é uma das líderes do setor de brinquedos do país, produz cerca de 650 produtos pedagógicos e de lazer e neste ano deve faturar R\$90 milhões, 7% a mais do que no ano passado comprovando o crescimento da empresa (KANNENBERG, 2012).

O câmbio também afeta muito o setor de brinquedos. Com o câmbio baixo, as exportações perdem competitividade no mercado concorrencial, tornando-se as importações mais baratas; conseqüentemente, as empresas nacionais reduzem o seu volume de vendas.

Esse cenário ocorreu no Brasil no ano de 2011, ocasião em que o dólar valia em média, em dezembro de 2011 segundo a ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO (ACSP, 2011), R\$1,83. Nessa época de maior venda no mercado de brinquedos, a época do

natal, o câmbio estava propício para as importações e conseqüentemente em 2011, os brinquedos importados dominaram as vendas no natal brasileiro.

Para dezembro de 2012, a previsão é que o dólar oscile na faixa de R\$2,10 a R\$2,20 (NEHME, 2012), logo, em torno de 20% mais alto que no mesmo período do ano passado, o que eleva o valor do produto importado e favorece a indústria nacional.

Conforme visto no capítulo 2 deste trabalho, relativo às barreiras tarifárias, o governo também tem um papel importante para proteger a indústria nacional. Em dezembro de 2010, logo após o Natal, para não criar aumento nos preços dos brinquedos na data de maior venda do setor, o governo aumentou a alíquota dos principais brinquedos importados, itens como bonecas, triciclos e quebra-cabeças tiveram alíquota elevada de 20% para 35% (ABRINQ, 2011). Essa medida protecionista já foi suficiente para que a indústria brasileira retomasse 9,1% de participação do mercado entre 2011 e 2012, sendo responsável por 60% do mercado (TAKAHASHI, 2012).

Outra medida tarifária foi tomada em setembro de 2010, momento em que o governo brasileiro baixou a tarifa de importação da matéria-prima de vários brinquedos de 20% para 2%, e com essa medida o brinquedo nacional ficou mais barato e conseguiu ampliar sua competitividade com os importados (LIMA, 2010).

Essas medidas são essenciais para proteger a indústria nacional dos importados, já que esse setor é voltado para o mercado interno. Ações do governo, juntamente com investimentos cada vez maiores das indústrias nacionais, principalmente em inovações e em lançamentos, haja vista que o mercado de brinquedos é muito dinâmico e de muita concorrência, são essenciais para aumentar a participação dos brinquedos nacionais frente aos importados.

5 CONCLUSÃO

Essa monografia teve como objetivo mostrar o panorama do mercado brasileiro de brinquedos, principalmente nas duas últimas décadas e propor alternativas contra os produtos importados, principalmente os asiáticos, que chegam ao país com preços atrativos e dominam mais da metade do mercado nacional. Apesar do aumento da competição, os dados da estrutura industrial tem mostrado que o setor tem conseguido manter sua importância relativa, embora ainda muito pequena, em termos de valor adicionado e empregos gerados.

Além disso, é necessário aumentar os esforços no lançamento constante de novos brinquedos e elevar os investimentos em inovação de produtos. A indústria de brinquedos representa um dos setores mais dinâmicos e de grande concorrência, uma vez que as novidades impulsionam as vendas e a procura do novo é uma constante por parte do consumidor. Para concorrer com os produtos importados, a indústria nacional deve buscar graus crescentes de diferenciação, aprimorando a qualidade e projetando novos produtos, como os exemplos citados nesse trabalho da empresa Xalingo e da Estrela, que inovarem em seus produtos e tem conseguindo aumentar cada vez mais sua participação no mercado nacional.

Para concluir, esse trabalho mostrou que a indústria de brinquedos brasileira não tem condições de competir com os produtos importados tampouco com os preços praticados no mercado internacional; conseqüentemente, ela é voltada para o mercado interno e o governo tem que intervir com medidas protecionistas, barreiras tarifárias, e outras medidas, como barreiras não-tarifárias para proteger a indústria nacional. Além disso, deve se ter um rigor maior na fiscalização, que é um elemento extremamente importante para garantir condições de competição justa para os produtores nacionais e a indústria nacional deve fazer a sua parte, investindo em novos produtos, em inovações, em diferenciação de produtos entre outras medidas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Relatório Industrial de Brinquedos**. Agosto/2001. Disponível em: <<http://www.econeit.org/wp-content/uploads/2012/08/Ind%C3%BAstria-de-Brinquedos-Agosto-de-2011.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2012.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO - ACSP. **Média Mensal da cotação Dólar em 2011**. Dezembro/2011. Disponível em: <http://www.acsp.com.br/indicadores/IEGV/IEGV_DOLAR.HTM>. Acesso em: 30 out 2012.

ANDERSON, P. **Barreiras não-tarifárias às exportações brasileiras no Mercosul: o caso de calçados**. Rio de Janeiro, 2001.

APPLEYARD, D. R.; FIELD, A. J. **Economia Internacional**. 4. ed. Bogotá: McGraw Hill, 2004.

ARAÚJO, M. T. ; CONSIDERA. **Competition Advocacy in Brazil: recent development**. Ministério da Fazenda/SEAE, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE BRINQUEDOS – ABRINQ. 2010. **Estatísticas do Setor de Brinquedos**. Disponível em: <<http://www.abrinq.com.br/Default.aspx?abrId=14>>. Acesso em: 10-10-2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS FABRICANTES DE BRINQUEDOS – ABRINQ. 2012. **Desempenho do Setor de Brinquedos em 2012**. Disponível em: <<http://www.abrinq.com.br/download/O%20Desempenho%20do%20Setor%20-%202012.pdf>> acesso em: 15 out. 2012

BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL -BNDES. **A Indústria de Brinquedos no Brasil** Rio de Janeiro, maio de 2001. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/is16brin.pdf> Acesso em 15 out. 2012

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL -BNDES. **Relatório Indústria tradicionais de Bens em Consumo no Brasil: Desafios e Oportunidades 2011**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro60anos_perspectivas_setoriais/Setorial60anos_VOL2BensConsumo.pdf> Acesso em: 15 nov. 2012

CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R.. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2000

ESTRELA. **Super Banco Imobiliário**. Acesso dezembro/2012 Disponível em:
<www.estrela.com.br> Acesso em: 04 dez. 2012.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. *BNDES Setorial*, 30. Rio de Janeiro: BNDES, 2009, p. 3-61.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. *BNDES Setorial*, 31. Rio de Janeiro: BNDES, 2010, p. 147-184.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA - INMETRO. NBR 11786/98. **Norma Brasileira para Segurança de Brinquedos**.

<<http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/brinquedos2.asp#normas>>. Acesso em: 06 out. 2012

KANNENBERG, V. A gaúcha que domou a concorrência chinesa, **ZERO HORA**. Porto Alegre, p. 8 caderno dinheiro, 2 dez. 2012

KAZ, R. **É brincadeira**, dezembro/2010. Disponível em:

<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/aliquota-maior-para-brinquedos-vai-reequilibrar-vendas>> acesso em: 15 nov. 2012

KON, A., **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. 6. ed. São Paulo: Person Addison Wesley, 2007.

LIMA, M., **Indústria de brinquedos se arma contra chineses**, São Paulo, Setembro/2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me0809201004.htm>> acesso em 03 dez. 2012

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

MARTELLO, A. **Governo proíbe importação der brinquedos da Mattel**. Setembro/2007. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL102877-9356,00-GOVERNO+PROIBE+IMPORTACAO+DE+BRINQUEDOS+DA+MATTEL.html> acesso em 15 nov. 2012

MEFANO, L. **O Design de Brinquedos no Brasil**. Abril/2005 Disponível em:

<<http://www.abrinquedoteca.com.br/pdf/40ain.pdf>> acesso em 03 dez. 2012

NEHME, S. M. **Câmbio, uma visão Objetiva**. Novembro 2012 Disponível em: <<http://cambionews.blogs.advfn.com/>>. Acesso em: 04 dez. 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia e Vantagem Competitiva**. Campus, 2007

POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985

POSSAS, S. **Concorrência e Inovação**. São Paulo: Hucitec, 2006

SALGADO, L. H. **A Economia Política da Ação Antitruste**. Ed. Singular, São Paulo, 1997.

SALLOWICZ, M. (2010). **Fabricantes de brinquedos querem criar gigante do setor**. Folha Online. 07 de abril de 2010. Disponível em <<http://www.denuncio.com.br/noticias/fabricantes-de-brinquedos-querem-criar-gigante-do-setor/3249/>>. Acesso em: 8 out. 2012.

TAKAHASHI, P. **Indústria de brinquedos Recupera Diante dos importados**. 09 de setembro de 2012. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2012/09/02/internas_economia,315301/industria-de-brinquedos-recupera-diante-os-importados-e-espera-alta-de-14-no-faturamento.shtml> Acesso em: 04 dez. 2012.

TEIXEIRA JUNIOR, J. R. *et al.* **Design estratégico: inovação, diferenciação, agregação de valor e competitividade**. *BNDES Setorial*, 35. Rio de Janeiro, BNDES, 2012, p. 333-368.

VASQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.