

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING PARA
IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA NO EXTERIOR: O CASO
DA TSHÓIN NO CHILE

FERNANDO KALIKOSQUE LAYDNER

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, março de 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING PARA IMPLANTAÇÃO DE
UMA EMPRESA NO EXTERIOR: O CASO DA TSHÓIN NO CHILE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

FERNANDO KALIKOSQUE LAYDNER

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, março de 2003.

**Dedico este trabalho ao meu pai, fonte de inspiração profissional, à minha mãe, à
minha esposa, colega de profissão e responsável pela harmonia em casa, e, finalmente,
aos meus filhos Fernando e Giselle.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial à minha esposa e filhos. Denise foi a principal responsável pela minha não desistência no meio do curso e meus filhos (Fernando e Giselle), abdicaram de meu tempo com eles em prol da conclusão deste trabalho.

Ao professor Walter Nique, agradeço a orientação, paciência e compreensão em relação aos meus “desaparecimentos” e mudanças de temas.

Agradeço ainda a Tradeworks Logística e Consultoria S/C Ltda, empresa para qual trabalho, que consentiu minha liberação para as aulas em detrimento de horas trabalhadas para a empresa.

Por fim, agradeço a Flávio Martins, colega e diretor da Tshóin, pela confiança depositada em mim, para acompanhar este projeto

RESUMO

Apesar da falta de uma forte cultura exportadora no Brasil, principalmente entre empresas de pequeno e médio portes e de produtos manufaturados, tem-se observado um recente aumento nas exportações, estimulado, em grande parte, pela favorabilidade do câmbio, que mantém o real desvalorizado frente ao dólar. Neste cenário, a elaboração e implantação de estratégias internacionais mostra-se essencial para empresas que desejam expandir sua atuação para fora do país. O presente estudo consiste em uma dissertação de mestrado que se utilizou de um tipo particular de estudo de caso – a pesquisa ação – para elaborar uma estratégia de exportação para o Chile. A empresa objeto de estudo foi a Tshóin, que atua no mercado de moda jovem. A investigação, de caráter exploratório, consistiu em uma série de entrevistas e reuniões com a diretoria da empresa e no estudo do mercado chileno, que basearam a escolha da ação estratégica a ser seguida pela Tshóin para sua entrada no mercado de vestuário chileno. Os objetivos foram plenamente alcançados, e o mercado chileno se mostrou adequado para o início das atividades internacionais da empresa, que poderá fazê-lo de forma competitiva.

Palavras-chave: marketing internacional, estratégia, comércio exterior.

ABSTRACT

Although Brazil does not have a strong export skill culture, specially among small and medium size and manufactured products companies, there are evidences of a small increase in exports. This was partially stimulated by the exchange rate, which keeps the Real undervalued and our goods competitive in price. In this context, it is crucial to elaborate and implement international strategies in companies that wish to become global players. This study is a master thesis which used a specific type of case study – action research – to elaborate an export strategy towards Chile. The company object of this study was Tshóin, a known Brazilian (RS) brand for young people. This exploratory investigation consisted into several meetings and interviews with Tshóin directors, in addition to a Chilean market review that based the strategic action choices to be followed by Tshóin in order to enter into the Chilean clothes market. The objectives proposed were successfully reached, and the Chilean market has shown to be adequate to company's international activities beginning, which can do it in a competitive manner.

Key words: International marketing, strategy, international trade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	19
3 OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4 REFERENCIAL TEÓRICO	23
4.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	24
4.1.1 Organismos Internacionais.....	24
4.1.2 Barreiras ao Livre Comércio	26
4.1.3 Embaixadas.....	27
4.1.4 O ambiente cultural.....	27
4.1.5 Ambiente econômico	28
4.1.6 O ambiente financeiro	28
4.1.7 O ambiente político e legal.....	29
4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	30
4.3 PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	30
4.4 ESTRATÉGIA	31
4.4.1 Estratégia de Internacionalização.....	33
4.5 MÉTODOS DE ENTRADA EM UM MERCADO EXTERNO	35
4.5.1 Importação.....	36
4.5.2 Exportações Diretas.....	36
4.5.3 Exportações Indiretas.....	38
4.5.4 Formas Mistas.....	39
4.5.5 Franquias.....	39
4.5.6 Joint Ventures.....	40

4.5.7 Investimento Direto.....	41
4.6 MARKETING INTERNACIONAL.....	42
4.6.1 Seleção de mercado.....	42
4.6.2 Distribuição.....	43
4.6.3 Produto e promoção.....	43
4.6.4 Preços.....	47
4.6.5 Organização Interna.....	47
4.7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	47
4.7.1 Histórico e perfil da Tshóin.....	47
4.7.2 Vendas e Marketing.....	48
4.7.3 Os competidores.....	50
5 MÉTODO.....	51
5.1 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES TOMADAS NA PESQUISA.....	53
6 RESULTADOS.....	56
6.1 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E NO MUNDO.....	56
6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE CHILENO.....	60
6.3 CONJUNTURA ECONÔMICA.....	63
6.4 SITUAÇÃO ESPECÍFICA COM O BRASIL.....	64
6.5 DECISÕES INICIAIS.....	66
6.6 ESTUDO DE MERCADO SOBRE <i>T-SHIRTS</i> NO CHILE.....	66
6.6.1 Perfil da produção interna.....	67
6.6.2 Oportunidades de cooperação com empresas brasileiras.....	68
6.6.3 Práticas comerciais.....	68
6.6.4 O setor de <i>T-shirts</i> no Chile.....	69
6.6.5 Consumo aparente de <i>T-shirts</i> (período 1997 - 2001).....	69
6.6.6 Acesso ao mercado.....	77
6.6.7 Associações e entidades de classe.....	78
6.6.8 Conclusões e recomendações gerais do estudo de mercado da Embaixada.....	78
6.7 ESTRATÉGIA DEFINIDA PELA TSHÓIN.....	79
6.9.1 Propor uma alternativa plausível para a entrada da Tshóin no Chile:.....	79
6.7.2 Identificação de produtos a serem exportados.....	81
6.7.3 Definição de metas e objetivos comerciais.....	82
6.7.4 Seleção dos canais de distribuição.....	84
6.7.5 Planejamento das ações estratégicas promocionais.....	86
7 CONCLUSÃO.....	87

7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	90
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
	ANEXOS	94

LISTA DE FIGURAS

EVOLUÇÃO DA TAXA CAMBIAL COM BASE EM AGOSTO/1994.....	12
EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS.....	13
PARTICIPAÇÃO DO BRASIL NAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES MUNDIAIS.....	15
FIGURA 4 OBJETIVOS PRINCIPAIS DE ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS.....	25
FIGURA 5 ESTRATÉGIAS MULTINACIONAIS DE MARKETING DE PRODUTOS.....	44
FIGURA 6 FASES DA PESQUISA-AÇÃO.....	55
FIGURA 7 COMÉRCIO MUNDIAL DE TÊXTEIS.....	57
FIGURA 8 EXPORTAÇÃO DOS SETORES TÊXTIL E CALÇADISTA.....	60
FIGURA 9 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS PRODUTOS JEANS E T-SHIRT.....	82
FIGURA 10 QUADRO DE OBJETIVOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS ASSOCIADAS.....	90

LISTA DE TABELAS

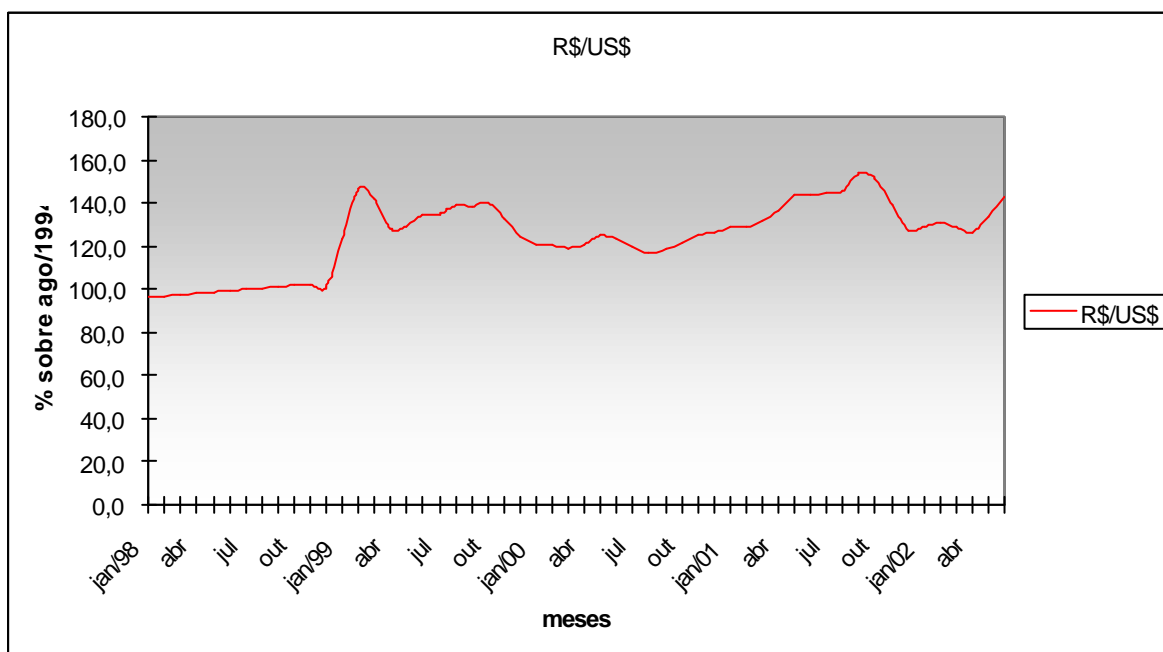
TABELA 1: INDICADORES DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA TÊXTIL.....	57
TABELA 2: PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE TÊXTEIS EM GERAL (1998).....	58
TABELA 3: PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE CONFECÇÕES EM GERAL (1998).....	59
TABELA 4: ASPECTOS GEOGRÁFICOS	62
TABELA 5: DADOS DAS PRINCIPAIS CIDADES DO CHILE.....	62
TABELA 6: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DO CHILE POR IDADE.....	63
TABELA 7. BRASIL: INTERCÂMBIO COMERCIAL COM O CHILE 1996-2000	65
TABELA 8: IMPORTAÇÕES TOTAIS DA T-SHIRTS (PERÍODO 1997 - 2001)	70
TABELA 9: IMPORTAÇÕES DE T-SHIRTS ORIGINÁRIAS DO BRASIL (PERÍODO 1997 - 2001).....	70
TABELA 10: EXPORTAÇÕES TOTAIS DE T-SHIRTS (PERÍODO 1997-2001).....	71
TABELA 11: PRINCIPAIS EXPORTADORES DE T-SHIRT - ANO 1997	72
TABELA 12: PRINCIPAIS EXPORTADORES DE T-SHIRT - ANO 1998.....	73
TABELA 13: PRINCIPAIS EXPORTADORES DE T-SHIRT - ANO 1999.....	73
TABELA 14: PRINCIPAIS EXPORTADORES DE T-SHIRT - ANO 2000.....	74
TABELA 15: PRINCIPAIS EXPORTADORES DE T-SHIRT - ANO 2001.....	75

1 INTRODUÇÃO

A indústria brasileira, após a abertura do país ao comércio internacional, passou a sofrer forte concorrência de novos competidores que buscaram exportar seus produtos ao Brasil nos mais diferentes segmentos. Precisou-se de algum tempo para buscar melhorar sua tecnologia de produção, melhorando a qualidade do produto nacional.

Ainda assim, a alta valorização do real até 1999 tornou os produtos estrangeiros muito competitivos no mercado doméstico, e tornou inviável a comercialização no exterior de grande parte dos produtos brasileiros.

Figura 1 Evolução da taxa cambial com base em agosto/1994

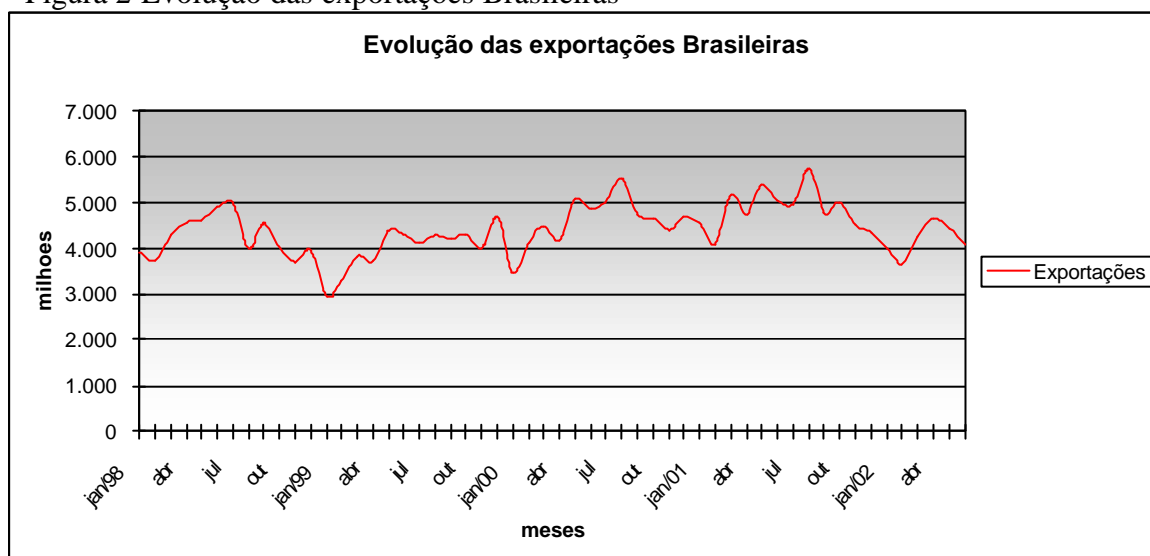


Fonte: FUNCEX

Contudo, a partir de janeiro de 1999, conforme é possível analisar na figura 1, a moeda brasileira passou a patamares mais realistas, subindo progressivamente até atingir patamares considerados, inclusive, exagerados por muitos profissionais da área. Apenas para ilustrar este ponto, a cotação do dólar em outubro de 2002 chegou à casa dos R\$ 3,90.

Todavia, a falta de uma cultura exportadora no Brasil tornou grande parte de seus empresários apáticos ao mercado internacional, agindo de forma passiva e reativa. A figura 2 aponta a evolução das exportações ao longo dos meses, mostrando uma tendência de aumento a partir de janeiro de 1999, após a desvalorização do Real. Assim mesmo, nota-se que as exportações em junho de 2002 estão próximas dos patamares praticados em janeiro de 1998.

Figura 2 Evolução das exportações Brasileiras



Fonte: FUNCEX (2001)

Embora o Brasil esteja apresentando um superávit na balança comercial, esta diferença não foi alcançada através do aumento significativo das exportações, mas por uma queda expressiva nas importações devido ao alto valor do dólar em relação ao real. A previsão de diminuição nas importações e exportações brasileiras se confirmou até parte do ano de 2002, havendo uma melhora nas exportações, principalmente no segundo semestre. Como resultado, as exportações superaram as importações, gerando um superávit de US\$ 13,233 bilhões na balança comercial, 2,94 vezes maior do que o do ano anterior. Segundo a Receita Federal, o resultado positivo pode ser creditado principalmente ao desempenho do setor exportador desde julho de 2002 e à queda das importações comparativamente ao ano anterior.

Durante todo o ano de 2002, as exportações somaram aproximadamente US\$ 60,450 bilhões. No mesmo período em 2001, esse valor era de, aproximadamente, US\$ 60,040 bilhões, conforme indicam dados do Relatório da Balança Comercial. Por outro lado, as importações somaram US\$ 47,216 bilhões FOB em 2002 contra US\$ 55,533 bilhões em 2001, o que representa uma queda de 14,98%. Enquanto o saldo, em 2001, foi de US\$ 4,507 bilhões, em 2002 houve um superávit de US\$ 13,233 bilhões.

Apesar da melhora em relação ao ano anterior, estes resultados são indicadores do que foi mencionado anteriormente, sobre a falta de uma cultura exportadora brasileira. Esta falta de cultura exportadora fica evidenciada no artigo de Christian Luiz da Silva (2003), professor da FAE Business School, quando ele afirma que as empresas brasileiras exportam apenas quando lhes convém, isto é, quando isto representa um ganho para elas mesmas. Esse ganho é calculado, principalmente, em função do câmbio. Com a taxa desvalorizada, o exportador ganha mais em reais quando vende no mercado externo, mas numa situação inversa, quando este ganho passa a não mais existir, as vendas voltam-se para mercado interno.

É importante salientar, entretanto, que quem vende a outros países somente em situações de câmbio favorável não deve esquecer que o comprador que está em outro país pode desaproveitar a falta de consistência do posicionamento de uma empresa que age dessa forma. Além disso, a partir do momento que a empresa passa a vender no mercado internacional, surge a necessidade de penetrar em um novo mercado, o qual conta com barreiras de entrada que visam proteger os investidores nativos.

Neste caso, caberá ao novo entrante conhecer a formação da demanda a partir de preceitos culturais locais, identificar os concorrentes instalados no país estrangeiro, bem como os demais vindos de fora, e avaliar a melhor estratégia para distribuir e vender seu produto nesse novo cenário (SILVA, 2003). Essas são algumas das dificuldades enfrentadas por empresas que desejam efetuar negócios internacionalmente.

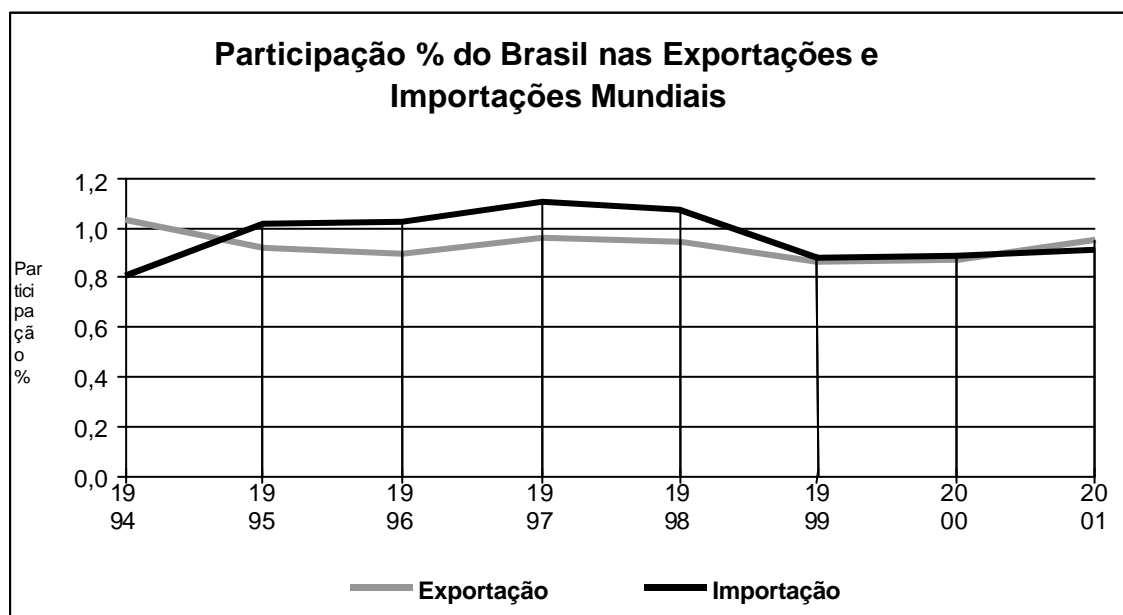
É necessário que haja uma estratégia e um plano de ação para enfrentar as características do novo mercado, tão diferentes do mercado doméstico. Silva (2003) sugere os projetos de internacionalização como alternativa de operacionalização dessa estratégia, os quais consistem em planos detalhados que viabilizem as exportações de uma determinada

empresa. Para a consecução desse projeto, torna-se necessário o conhecimento do mercado externo, do comportamento da demanda e dos seus fatores determinantes, bem como das características e objetivos da empresa que pretende exportar.

Esse é um processo que depende, exclusivamente, da empresa. Todas as decisões microeconômicas a serem tomadas pertencem à esfera de decisão da empresa. Nesse caso, o conhecimento de políticas públicas e estudos e diagnósticos sobre a competitividade da indústria brasileira no mercado internacional são de grande valia.

Silva (2003) menciona, ainda, que o Brasil possui uma participação inferior a 1% nas exportações mundiais, o que também pode ser observado na figura 3. Mais ainda, os produtores brasileiros são, geralmente, “comprados” ao invés de possuírem uma atitude mais comercial, tornando quase nulo seu conhecimento sobre os mercados no exterior. Entenda-se o termo “ser comprado” como vender ao exterior sem buscar conhecer a concorrência, os clientes, os preços praticados, enfim, o mercado em geral, fazendo com que esses empresários fiquem nas mãos dos distribuidores internacionais e atuando como fornecedores terceirizados. A estes comerciantes cabem pequenas margens dos lucros gerados na cadeia.

Figura 3 Participação do Brasil nas exportações e importações mundiais



Fonte: SECEX

Em seu artigo sobre Consórcio de Exportação, Minervini (2001, p.5) comenta que “exportação é a escola da competitividade e se, hoje, no tal de mundo globalizado, não somos competitivos, não somos e ponto final”, referindo-se à necessidade de ser desenvolvida uma cultura exportadora no Brasil, que independa de câmbio favorável ou crises no mercado interno.

Afora isso, o perfil das exportações brasileiras aponta que a quase totalidade do valor exportado está nas mãos de grandes empresas. Minervini (2001, p.5) lembra que “75% das exportações italianas, algo como US\$ 250 bilhões, são realizadas por pequenas e médias empresas e quase 20% desse total é exportado por consórcios. Isto equivale quase ao total da exportação brasileira.”

Em suma, muitos dos produtos gerados no Brasil passam a ser *commodities* ou apenas “prestação de serviço”, devido à mão-de-obra relativamente barata que o país possui. A grande parcela do lucro por atividades intelectuais e comerciais (marcas e distribuição, por exemplo), está indo para as mãos de empresas de países que possuem mais know-how em comércio internacional (que efetivamente conhecem o mercado internacional) ou mercados maiores.

Apesar dos pontos negativos apresentados, o Brasil encontra-se diante de grandes oportunidades para aumentar seu volume de exportações, como pode ser visto pelos exemplos a seguir:

- ✓ Taxa cambial: Seus produtos, desde que possuam qualidade igual ou superior aos asiáticos e de outros países semelhantes em política capital-trabalho, estão com preços competitivos no exterior, uma vez que a taxa cambial está bastante favorável, com o Real desvalorizado.
- ✓ Incentivos tributários e financeiros: O governo sabe, e não é de hoje, que deve incentivar as exportações para trazer mais divisas ao país. Por estar muito dependente de capital estrangeiro para fechar suas contas, situações como o aumento do risco país podem comprometer o ingresso de investimentos de empresas estrangeiras no Brasil. Os superávits da balança comercial são formas de se conseguir as divisas necessárias para não se ter que tomar medidas mais drásticas, como declarar moratória, por exemplo. Assim, são cedidas isenções de impostos federais e estaduais para as mercadorias destinadas ao

exterior. Da mesma forma, foram criados programas como o PROEX, financiando a produção e a comercialização de produtos nacionais como juros baixos, além de seguro-crédito às exportações.

- ✓ Melhoria da qualidade: Seus produtos têm apresentado melhoras contínuas de qualidade, passando a adquirir padrões internacionais em muitos segmentos.
- ✓ Facilidade em se obter informações: A internet apresentou-se como uma potente ferramenta para pesquisas de mercado e obtenção de *know-how* aplicado, além de minimizar, significativamente, os custos de comunicação.
- ✓ Criação de organizações de setores: RS moda, por exemplo.

Dada a configuração do cenário econômico atual, este trabalho buscará gerar alternativas de ações e decisões estratégicas para um processo de internacionalização planejada e pró-ativa de uma empresa gaúcha de pequeno porte do setor de vestuário: a Tshóin. A literatura deverá mostrar que um processo conduzido deliberadamente trará benefícios financeiros e comerciais de longo prazo, ao contrário da exportação esporádica e passiva.

Seguindo uma das orientações do consultor Nicola Minervini (2001), de procurar mercados onde se possa iniciar com menores custos, optou-se por decidir, dentre os países mais próximos, qual seria a melhor opção para o início das operações internacionais da empresa, eliminando-se uma primeira etapa de um processo de internacionalização: a seleção do mercado-alvo. Todavia, a escolha deste país parece bastante aceitável do ponto de vista logístico e comercial.

Com o enfraquecimento da Argentina, as possibilidades de iniciar as operações para países próximos que façam parte do MERCOSUL ficam diminuídas sensivelmente. Assim, a empresa escolheu o Chile como sua porta de entrada no mercado internacional. Os principais fatores para a decisão foram as proximidades geográfica e cultural, além da existência de acordos entre o Chile e o MERCOSUL e a situação econômica e política deste país, que se encontra superior a dos países limítrofes com o Brasil no Cone Sul (Argentina, Paraguai e Uruguai).

Segundo um relatório desenvolvido pelo Ministério das Relações Exteriores (2001, p.35),

De modo geral, o Brasil tem um bom conceito como parceiro comercial do Chile em várias áreas, já que os produtos brasileiros são conhecidos no mercado local por sua boa qualidade e preço relativamente baixo, o que os torna bastante atrativos. Do ponto de vista comercial, o Brasil tem vantagem competitiva sobre os países de outros continentes, não somente pela proximidade geográfica, mas também pela cultura similar e vasta experiência.

Estas razões, aliadas ao interesse demonstrado pela empresa em manter atividades comerciais no Chile, constituem-se no rol de motivações para a escolha do Chile como o país que receberá as primeiras exportações da Tshóin. Partindo dessa decisão, este trabalho foi desenvolvido com o propósito de apresentar uma estratégia viável para entrada nesse país.

Para atingir tal objetivo, a presente dissertação de mestrado está estruturada da seguinte forma: Primeiramente, são definidos o problema e os objetivos da pesquisa. Em seguida apresenta-se a revisão da literatura que sustentou o desenvolvimento do trabalho. Após, o método é descrito para então serem apresentados os resultados.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De modo genérico, a cadeia produtiva da indústria têxtil é formada por três grandes elos: (a) fibras e fios, composto por fibras naturais (vegetal, animal e mineral), manufaturadas (artificiais, de celulose e sintéticas, de origem química) e fiação em geral (fios e filamentos); (b) tecelagem, que podem ser dos tipos retilínea, circular ou plana; e (c) confecções em geral, que inclui roupas, acessórios, artefatos e têxteis em geral, como mesa, banho, entre outros itens.

Situada na área de confecções, a Tshóin comercializa, através do processo de licenciamento de marcas, vestuário amplamente diversificado, desenvolvendo coleções exclusivas através de seus *designers*, que vão de camisas pólos e moletons, até calças e jaquetas em índigo. A empresa optou por não fabricar seus produtos, entregando a terceiros esta tarefa. Até o momento, as atividades comerciais da empresa restringem-se ao mercado nacional. Entretanto, a empresa já incluiu a possibilidade de exportação em seus planos de curto/médio prazo, caso a viabilidade desta atividade seja vislumbrada.

Segundo seu diretor, Sr. Flávio Martins, o Brasil está bastante competitivo no exterior no que se refere a preço e qualidade. Marcas americanas de renome estão produzindo no Brasil roupas vendidas no mercado dos Estados Unidos, onde o *jeans* está aparecendo em posição de destaque. Além disso, os modelos desenvolvidos aqui são bastante apreciados em mercados externos. A moda brasileira está sendo mais divulgada no exterior, sendo que o “São Paulo Fashion Week”, evento semestral de moda com repercussão internacional, é um exemplo concreto disso.

Para um início de operações de exportação, uma empresa deve analisar com bastante cuidado seus primeiros passos, pois assim como pode se tornar uma poderosa arma

estratégica, exportar pode ser uma experiência muito traumática. Minervini (2001) aconselha evitar querer exportar para o mundo todo, pois os esforços e os custos serão muitos altos. Segundo ele, o ideal é iniciar com os mercados onde se possa adquirir experiência, com o menor custo. Planejar o processo de internacionalização, revisando políticas e parceiros comerciais em cada mercado, é fundamental para a otimização de recursos. A escolha de mercado alvo é igualmente importante.

Conforme será visto mais a frente, a exportação não pode ser vista como uma válvula de escape ou como a comercialização dos excedentes da empresa. Neste sentido, o próprio modelo de negócio da Tshóin já demonstra que essa não é a intenção da empresa, pois não há produção própria e portanto não há, também, excedentes razoáveis. Trata-se de uma visão de longo prazo, sem necessidade de imediatismos.

Por outro lado, o simples fato da internacionalização da marca aumenta o valor de mercado da mesma (isto não significa, necessariamente, a possibilidade de maiores margens nas vendas de seus produtos), trazendo um benefício automático à empresa, no caso de licenciamentos ou até mesmo na venda do negócio.

Atuando em conjunto com a direção da Tshóin, o autor desempenhará o papel de pesquisador e consultor de empresas (como uma empresa de gestão de exportação), preocupando-se com os mais diversos aspectos do comércio internacional, uma vez que a empresa não possui um departamento específico para isso. Desta forma, o presente trabalho consiste em uma pesquisa-ação, havendo, portanto, participação ativa do pesquisador. Com base na literatura sobre marketing internacional e em estudos do mercado, houve uma adequação do que é proposto pela teoria com a realidade e objetivos da empresa.

Não será apresentado nenhum modelo absoluto no decorrer do desenvolvimento do trabalho, mas uma alternativa estratégica baseada em escolhas realizadas em função da análise das características e objetivos da empresa e da situação econômica atual, tanto do Chile quanto do Brasil. A partir da definição da estratégia a ser seguida, caberá aos profissionais da Tshóin o desenvolvimento de estratégias e planos personalizados levando em consideração o que aqui será exposto.

Considerando-se o que foi dito sobre o Chile, ligado ao interesse da Tshóin em iniciar suas exportações, a seguinte pergunta guia o desenvolvimento do trabalho: **Que estratégia deve a empresa seguir, visando o Chile como porta de entrada ao comércio internacional?**

3 OBJETIVOS

De acordo com o proposto acima, definem-se os seguintes objetivos geral e específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma dentre as alternativas possíveis de ações estratégicas para a entrada da Tshóin no mercado de vestuário chileno, na área de moda jovem.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar alternativas para a entrada da Tshóin no Chile;
- Definir objetivos e metas comerciais;
- Identificar os produtos que deverão ser exportados;
- Elaborar política de preços;
- Selecionar os canais de distribuição que deverão ser utilizados;
- Planejar ações estratégicas promocionais

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A Globalização tornou-se um dos assuntos de estratégia de maior importância para gerentes de marketing nos últimos 10 anos. Muitas forças, tanto externas como internas, estão levando as empresas a se globalizarem expandindo e coordenando suas participações em mercados estrangeiros. No entanto, a estratégia não é a padronização. Os profissionais de marketing podem, eventualmente, lançar mão de técnicas e conceitos de marketing idênticos mundo afora, mas mais freqüentemente, deverão “customizá-los” aos padrões locais. Internamente, as corporações devem certificar-se que as suas unidades mundo afora estão prontas para lançar produtos e programas globais assim como desenvolveram apenas para seus mercados. (CZINKOTA e RONKAINEM, 2001, p. 485).

Quando uma empresa passa a atuar no exterior, sabe que irá encontrar novos concorrentes e uma dinâmica comercial diferente. Todavia, o sucesso será encontrado observando-se outras variáveis que não somente as de competição. São variáveis que, quando as organizações operam somente no mercado doméstico, nem ao menos são levadas em conta, por estarem em um plano secundário.

Ao longo desta revisão de literatura serão abordados tópicos que são necessários para conhecer o que é o comércio exterior e os aspectos envolvidos para aqueles que terão que lidar com ele. Logo a seguir, virá uma breve idéia de como as empresas passam a operar no mercado internacional, suas motivações e planos de internacionalização.

Em um certo momento, é necessário revisar o conceito de estratégia e suas premissas, para em seguida entrar no campo da estratégia de internacionalização. Que decisões uma

empresa deverá tomar ao tornar-se um competidor global? Quais os mecanismos comerciais que lançará mão na conquista de um mercado específico, e mesmo antes, como irá determinar o mercado que irá buscar inicialmente?

4.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional pode ser entendido como o fluxo de capitais, serviços e mercadorias entre nações. É um segmento da economia que vem recebendo grande importância ao longo dos últimos anos, pelo crescente interesse que os empresários passaram a ter na globalização e nas suas oportunidades e ameaças.

Nas últimas 3 décadas, o comércio internacional se expandiu de US\$ 200 bilhões para quase US\$ 7 trilhões (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001). Tal crescimento é particularmente importante, uma vez que este vem superando o crescimento das economias domésticas. Isto, por si, tem chamado a atenção de países e empresas para mercados internacionais.

Tecnologias desenvolvidas recentemente, como a Internet, por exemplo, mudaram a maneira como fazemos negócios, permitindo o fornecimento e a compra de mercadorias e insumos cruzando fronteiras de países mais eficientemente.

As empresas, assim como os indivíduos, devem estar conscientes que passam a competir não apenas localmente, mas sim, globalmente. Essas ligações com os demais países traz consigo tecnologias, padrões e mercados antes desconhecidos ou não atingidos, trazendo oportunidades e ameaças na bagagem.

Assim como internamente nos países, o comércio internacional também necessita de organismos que regulem sua operação, e que busquem o desenvolvimento das diversas regiões do planeta, de forma organizada.

4.1.1 Organismos Internacionais

Buscando organizar as atividades internacionais de comércio, organizações são criadas através de acordo entre nações. Tais organismos objetivam imprimir maior transparência e

agilidade no comércio, buscando reduzir ou eliminar os entraves existentes, resguardar os direitos e garantir justa remuneração pelos serviços oferecidos, além de conceder assistência técnica, financeira e econômica. Tais organismos atuam em um cenário que deve harmonizar, por um lado, a necessidade dos países de controlar suas metas de importação, e, por outro, a liberdade de comércio entre países. É a velha questão do individual versus o coletivo.

Em 1944, surgiram o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), também conhecido como Banco Mundial. A partir de 1947, a Organização Mundial de Comércio (OMC) entrou em atividade, que passou a gerir o sistema de regras e acordos de comércio internacional firmados na vigência do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*).

O FMI e o BIRD atuam no campo da cooperação financeira e monetária, enquanto a OMC no ordenamento e na cooperação comercial dos países-membros.

A Figura 4, a seguir, apresenta uma rápida definição dos objetivos que cada uma dessas organizações possui:

Figura 4 Objetivos principais de organizações internacionais

Objetivos Principais	
FMI	Auxiliar os países a resolverem os desequilíbrios em seus balanços de pagamento; Fomentar a cooperação monetária Internacional
BIRD	Promover o crescimento econômico estável e equitativo de regiões e países de menor desenvolvimento relativo;
OMC	Ajudar os produtores de bens e serviços, exportadores e importadores a conduzir seus negócios de forma livre, transparente e previsível.

Fonte: Banco do Brasil, Revista Comércio Exterior (2001)

Tais entidades são altamente institucionalizadas e reconhecidas, podendo, por isso, influenciar – e até mesmo condicionar – o comportamento econômico e comercial de seus países membros.

Existem ainda, organismos regionais, entre os quais são exemplos a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), composta por doze países (os dez da América do Sul, Cuba e o México) e cujo acordo prevê preferências tarifárias e eliminação de barreiras e outros mecanismos que impeçam o livre-comércio; e o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), que tem como objetivo a integração econômica regional dos países do Cone Sul.

Apesar desses organismos, é comum haver desacordos e tentativas de países em barrar o livre comércio entre as nações.

4.1.2 Barreiras ao Livre Comércio

Estas barreiras podem apresentar-se em duas formas: barreiras tarifárias (impostos de importação elevados, por exemplo), e barreiras não-tarifárias (como as cotas de importação). Recentemente, foi presenciado o caso do aço no mercado norte-americano, quando cotas de importação foram colocadas para proteger a indústria nacional.

Devido à participação mais intensa de países em desenvolvimento no mercado internacional, temos visto países desenvolvidos, famosos pelo seu estilo de livre comércio, adotar estas barreiras deliberadamente. Alguns exemplos de barreiras não-tarifárias consistem em: proibição a importações em caráter geral ou seletivo ou em função da origem; cotas de importação (em quantidade ou valor); exigência de depósitos compulsórios; controles de preços; controles cambiais; exigência quanto a embalagens e marcas de origem; regulamentações sanitárias; normas de qualidade (aplicadas a produtos, serviços e meio-ambiente); normas e especificações técnicas e regras de segurança industrial (BANCO DO BRASIL, 2001, p. 17).

4.1.3 Embaixadas

Além de ajudarem os empresários de seus países em entraves comerciais, os encarregados de negócios de embaixadas e consulados poderão fornecer informações sobre as estatísticas de comércio, tarifas e regulamentos alfandegários, relação de importadores de produtos agrícolas, minerais e industrializados, indicações para contatos com departamentos governamentais e organizações oficiais (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001).

As embaixadas brasileiras estão ligadas ao Ministério das Relações Exteriores, e, freqüentemente, ajudam na elaboração de manuais de como comercializar com os países onde estão situadas, fornecendo informações culturais, políticas, comerciais e econômicas dos mesmos. É importante ao profissional de marketing conhecer bem todos esses aspectos, não só para a seleção do mercado que irá abordar, mas também para identificar diferentes estratégias para ambientes diversos que irá encontrar.

4.1.4 O ambiente cultural

Conforme Czinkota e Ronkainen (2001), cultura é um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, que distinguem os membros de uma sociedade. Inclui a totalidade do que um grupo pensa, diz, faz e cria – seus costumes, linguagem, artefatos e sistemas compartilhados de atitudes e sentimentos. É uma definição que engloba desde o lado materialista até o espiritual. Cultura possui um caráter de continuidade, resistente a mudanças. Cada pessoa, em sua cultura particular, aprende a “maneira correta” de fazer as coisas. Ao se ingressar em uma cultura diferente, deve-se buscar um processo de “aculturação”, ajustando-se e adaptando-se a esta. É, sem dúvida, um fator primordial para o sucesso em operações internacionais.

Muitas vezes pode ser necessário, ou pelo menos de grande valia, possuir uma pessoa local ajudando no processo de entrada de uma empresa em seu país. Existem fatores intrínsecos à sociedade que somente quem viveu a realidade deste país poderá entender. Funciona como um inconsciente coletivo, de difícil desenvolvimento para um estrangeiro.

Hofstede (1994) afirma que conhecer as pessoas significa conhecer seu passado, única maneira de explicar seu presente e prever seu futuro. Neste sentido, o termo cultura é a

“programação da mentalidade coletiva, que distingue os membros de diferentes categorias de população”.

Embora mais direcionado para as diferenças culturais de relacionamento de trabalho em diversas nações, em artigo escrito para o Correio da Unesco, denominado A Cultura da Empresa, Hofstede (1994) apresenta um conselho muito importante ao final: “se avaliarmos melhor as diferenças culturais, não atribuiremos à personalidade de um indivíduo comportamentos que talvez sejam normais em seu país, **nem aplicaremos fórmulas supostamente universais à infinita diversidade de casos individuais**” [grifo do autor].

4.1.5 Ambiente econômico

Entre várias características de mercado, variáveis econômicas como população, renda, padrões de consumo, infra-estrutura, geografia e atitudes em relação ao envolvimento estrangeiro na economia, servem como ponto de partida para um profissional de marketing iniciar seus estudos (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001).

São informações facilmente disponíveis, porém devem ser usadas em conjunto com outras, mais interpretativas, já que planos de marketing envolvem visão de longo prazo. Uma vez que informações econômicas nada mais são do que um retrato do passado, em certos casos podem ajudar pouco nas decisões que deverão ser tomadas para o futuro, mas mesmo assim devem ser utilizadas. Mesmo informações realmente recentes, às vezes não conseguem indicar o crescimento e intensidade de desenvolvimento. Economias podem ser afetadas por calamidades, problemas internos, falta de exportações, entre outros fatores.

Informações econômicas servem como base para que outras informações, como mercado/produto (específicos e experimentais) possam ser obtidos. O profissional de marketing deve entender como o ambiente econômico pode afetar o desenvolvimento social de dada comunidade.

4.1.6 O ambiente financeiro

A política de crédito internacional deve estar composta de 2 pontos cruciais: 1) ser pago e 2) evitar riscos desnecessários no processo. Para isso, o profissional de marketing deve

conhecer com profundidade os mecanismos financeiros envolvidos no comércio internacional, além das várias formas disponíveis de apoios financeiros ao comércio internacional (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001).

Tanto os governos como o setor privado geralmente possuem programas de ajuda para as empresas lidarem com os riscos financeiros. São informações sobre crédito e condições dos países envolvidos nas negociações. Todavia, o risco financeiro está presente o tempo todo, em maior ou menor escala. Cabe aos executivos das empresas saberem gerenciá-lo.

4.1.7 O ambiente político e legal

Para que flua bem o comércio exterior entre dois países, os ambientes legais e políticos, tanto do país de origem como o de destino, são variáveis muito importantes e não apenas internamente em cada um deles, mas também nas relações governamentais entre ambos. É obrigatório adaptar-se a eles para ter sucesso nas operações. São leis que controlam importações e exportações direta ou indiretamente e ajudam a regular o comportamento de empresas, como por exemplo, nas áreas de boicotes, antitrustes, corrupção e ética (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001).

Caberá à empresa desenvolver cenários e planos de contingências para não serem pegas de surpresa por mudanças políticas e legais nos ambientes em que atuam. Quando necessário, a empresa deverá contar com ajuda de seu governo para esclarecer pontos de conflito. Todavia, é sempre bom manter em mente que o diálogo é a melhor alternativa para solucionar possíveis crises. As resoluções de conflitos através de tribunais são lentas e, mesmo ações favoráveis, podem nem mesmo ser aplicadas a contento.

A empresa que conduz negócios internacionais deve manter em mente que poderá até mesmo perder negócios como fruto de mudanças nas regras políticas e legais. Caberá aos seus gerentes conhecerem as tendências políticas e legais e buscar adotá-las em sua extensão.

A quantidade de detalhes a serem observados é bastante grande para se manter negócios com outras nações. Todavia, pelos mais diversos motivos, cada vez mais empresas passam a sair de operações estritamente domésticas, internacionalizando-se.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização é um resultado de um conjunto de motivações, como características gerenciais e corporativas, influência de agentes de mudanças e da própria capacidade da empresa de superar as barreiras à internacionalização.

Essas motivações podem ser pró-ativas ou reativas. Motivações pró-ativas procedem de ações gerenciais, influenciadas por suas percepções em relação ao mercado externo, como vantagens na lucratividade, vantagens tecnológicas ou de produtos, informações de mercado, ou uma eventual necessidade. Já as motivações reativas são respostas a mudanças no ambiente ou resultado de alguma pressão, como excessos de produção e capacidade, ou ainda, declínio das vendas no mercado doméstico. Segundo Czinkota e Ronkainen (2001), as empresas estimuladas por motivações pró-ativas têm maiores possibilidades de entrar no comércio exterior de forma mais agressiva e com mais chances de obterem sucesso. Há ainda casos, aonde a empresa passa a internacionalizar-se em função de resposta a importadores, aonde a internacionalização ocorre de maneira passiva.

Com o passar do tempo, as empresas vão atingindo diferentes níveis de internacionalização, passando a interessarem-se mais pelo assunto, necessitando outros tipos de informações e ajuda. É uma trilha que vai da orientação puramente operacional até a estratégica. É importante que a empresa faça uma auto-crítica de sua capacidade de partir para o mercado internacional, fazendo isso de forma planejada.

4.3 PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Exportação pode ser um excelente negócio para a empresa, desde que isto aconteça de forma planejada, consciente e uma vez que se tenha o domínio das regras e usos do comércio exterior. Do contrário, as vendas ao exterior podem representar prejuízo e uma péssima experiência às empresas. A informação é a base de tudo. É importante estar informado sobre aspectos internos (custos, capacidade de produção, etc) tanto quanto os externos (custos da exportação, curso dos câmbios da moeda, etc), muitas vezes desconhecidos ou difíceis de serem mensurados.

Segundo Minervini (2001), podem iniciar a exportar aquelas empresas que avaliaram sua capacidade de internacionalização e encaram a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade. Esta está conectada a compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo. A exportação é uma atividade de médio a longo prazos. Ela exige planejamento de recursos e paciência, o que regularmente não sobra em épocas de crise, quando sobreviver torna-se a prioridade da empresa.

O autor vai ainda mais longe afirmando que dificilmente se obtém êxito no mercado externo quando não se o tem no mercado interno. Assim sendo, não é viável encarar exportação como um salva-vidas ou válvula de escape quando o mercado interno está em crise.

Quanto ao destino das exportações, o ideal seria basear-se em uma pesquisa de mercado prévia, para um lugar onde se encontre condições de entrar de forma mais rentável e com custos e riscos os menores possíveis. Na prática, as empresas começam de forma casual, respondendo a pedidos ou participando de feiras internacionais. O melhor seria iniciar com mercados onde se pode adquirir experiência com menores custos.

Segundo Minervini (2001, pg.28) deve-se desenvolver um plano

porque reduz ao mínimo as decisões irracionais perante os imprevistos, reduz os conflitos ao redor dos objetivos aos quais a empresa quer se dirigir, aumenta a preparação da empresa para o câmbio, fornece um esquema para a constante avaliação das atividades, disciplina em forma sistemática no planejamento, responde às três grandes perguntas: Aonde estou? Aonde quero ir? Como chegar?

Uma vez compreendido o que é comércio exterior e quando é a hora de se ir ao encontro do mesmo, é necessário entender o que é estratégia e como ela pode auxiliar no planejamento da internacionalização de uma empresa.

4.4 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia parece ser bastante abstrato. Além disso, muitas vezes as estratégias não são explicitadas (em certos casos propositadamente), representando um conceito privado, compartilhado somente pelos administradores chave, ou um sentimento difuso de um propósito comum em toda a empresa.

Para Wright (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 17), “estratégia são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização.”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dizem que não é possível entender estratégia com uma definição fácil. Faz-se necessário uma série de definições, aonde destacam cinco em particular.

- a) Estratégia é um plano – uma direção, um guia ou curso de uma ação para o futuro;
- b) Estratégia é um padrão – uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) Estratégia é uma posição – uma posição única e valiosa. É um olhar para fora, para o mercado;
- d) Estratégia é uma perspectiva – é a maneira fundamental de fazer as coisas. É um olhar para dentro, para a visão da empresa;
- e) Estratégia é um truque – uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Ansoff e McDonnell (1993, p.70), definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Segundo estes autores, existem quatro tipos de regras:

- a) Padrões – servem para medir o desempenho atual e futuro de uma empresa. Sob o ponto de vista qualitativo, chamamos esse padrões de objetivos; no aspecto quantitativo, são as metas.
- b) Regras de relacionamento com o ambiente externo. São chamadas de estratégia empresarial ou de produto e mercado. Ex: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem serão vendidos os produtos, como a empresa obterá alguma vantagem competitiva sobre a concorrência.
- c) Estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, também chamada de conceito organizacional.

d) Regras que conduzam as atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Segundo estes autores, tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, porém são aspectos diferentes de determinada situação. Objetivos representam os fins que a empresa pretende alcançar, ao passo que as estratégias são os meios para atingi-los.

A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, não só em momentos diferentes, mas também em níveis distintos de uma organização. Assim, atributos de desempenho às vezes são objetivos, em outras, estratégia (participação no mercado, por exemplo). Assim, o que representa a estratégia em um nível gerencial mais alto, passa a ser o objetivo em um nível inferior.

Outro importante conceito é o de Área Estratégica de Negócios – AEN, que surge de uma visão de fora para dentro da organização. É uma análise do ambiente na qual a empresa está inserida, relacionando as distintas áreas de tendências, ameaças e oportunidades que se oferecem. Trata-se de um segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou poderá atuar. Como etapa inicial de uma análise de estratégia, as diversas AEN devem ser identificadas e estudadas sem estar relacionadas às estruturas da empresa. Como resultado, obtém-se um conjunto de perspectivas em termos de crescimento, rentabilidade, turbulência e tecnologia que são oferecidas pela AEN no futuro a qualquer um dos concorrentes. Sua finalidade é a de permitir as seguintes tomadas de decisões estratégicas:

- ✓ Em que AEN's a empresa estará atuando no futuro?
- ✓ Que posição competitiva a empresa ocupará em cada AEN?
- ✓ Que estratégia competitiva a empresa adotará para conquistar essa posição?

4.4.1 Estratégia de Internacionalização

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), quando uma empresa opta por comercializar seus produtos internacionalmente, ela precisa obter muito mais informações do que a necessária para a tomada de decisões comerciais no ambiente doméstico.

Este problema é agravado na medida em que boa parte da informação vital sobre os ambientes estrangeiros pode não ser quantificável, ou até mesmo imperceptível por um

estrangeiro. São informações implícitas sobre uma área estratégica de negócios, sutis, porém cruciais ao sucesso da manobra.

Segue-se a esse problema, diversas conseqüências estratégicas. Entre elas, a tendência de empreendimentos fora do país a demandar mais recursos e tempo que uma diversificação comparável no mercado doméstico e a real possibilidade de acarretar lucros somente no longo prazo, em função de momentos diferentes de ciclos de demanda em um país diferente, o que pode afetar a rentabilidade presente.

Poderá ser importante que a empresa torne-se parte da comunidade empresarial local, indo além do papel de exportador e passando a um grau maior na escala de internacionalização. Isto porque existem diferenças entre os fatores comerciais e ambientais de sucesso, a importância da informação implícita, diferenças fiscais, barreiras cambiais e à remessa de lucros e exigências legais de presença local no país.

Além disso, é possível (e provável) que as linhas de produtos e as estratégias de marketing não sejam as melhores ou até fracassem em mercados estrangeiros. É necessário, também, desenvolver sistemas de negociação e resolução de conflitos para desenvolver estratégias globais, não atribuindo toda esta autoridade/ responsabilidade a apenas uma pessoa ou unidade de negócio.

Por fim, os custos de informações estratégicas a respeito de Áreas Estratégicas de Negócios costumam ser elevados, precisando assim, serem levados em conta na elaboração das estimativas de rentabilidade. Sempre que possível, sugere-se buscar diluir o custo em mais de uma AEN. O envolvimento deve ser gradativo, tomando-se as iniciativas de baixo custo inicialmente e aprendendo com a experiência adquirida antes de aumentar o comprometimento. Não deve haver ênfase na obtenção inicial de lucros no país.

Essas conseqüências estratégicas advindas da decisão de internacionalização mostram que a potencialidade de gestão para empresas internacionalizadas é diferente da necessária para gerir atividades puramente domésticas.

4.4.1.1 Objetivos da Internacionalização

Os autores Ansoff e McDonnell (1993) sugerem que dentre os objetivos comumente almejados através da diversificação ou internacionalização, encontram-se os seguintes:

- a) Crescimento de volume/tamanho: busca-se manter o crescimento ameaçado pela saturação das AENs atuais; elevar o crescimento histórico e ainda positivo; e aumentar o volume e tamanho da organização ingressando em AEN com perspectivas de crescimento comparáveis. Em mercados saturados, busca-se a estratégia de aumento de volume. Já em mercados em desenvolvimento, é possível buscar o crescimento como estratégia.
- b) Melhoria da rentabilidade: busca-se melhorar as perspectivas de rentabilidade em longo prazo através de AEN's em estágios iniciais de crescimento; aumentar a rentabilidade em curto prazo através de AEN's correntemente rentáveis; e aumentar ou manter a rentabilidade em curto prazo através de AEN's estrangeiras, que, quando combinadas com as domésticas, ofereçam sinergia ou economias de escala significativas.
- c) Equilíbrio da carteira estratégica da empresa: busca-se preencher lacunas em sua carteira de ciclos de vida de demanda e tecnologia, assegurando a rentabilidade e o crescimento no curto e longo prazo; e assegurar a invulnerabilidade futura da empresa a ciclos, perturbações e descontinuidades de origem tecnológica, econômica e sócio-política no país de origem.

Com exceção deste último objetivo, todos os outros podem ser, também, estratégias aplicáveis ao mercado doméstico. Decididos os objetivos da empresa em seu processo de internacionalização, deve ela escolher, então, o seu método de entrada.

4.5 MÉTODOS DE ENTRADA EM UM MERCADO EXTERNO

As empresas entram no mercado internacional pelas mais diversas portas. Entram diretamente através de estratégias deliberadas, e, algumas vezes, nem ao menos sabem que seu produto está sendo comercializado fora do país. Em determinadas situações, as vendas às multinacionais presentes no país de origem podem tornar-se exportação de uma hora para outra, independentemente da vontade de seu produtor inicial.

Mais adiante, será abordada a questão dos diversos canais de distribuição. Todavia, cabe, anteriormente, destacar algumas formas de ingresso em um mercado internacional, como políticas comerciais de investimento direto ou indireto, com maior ou menor envolvimento das empresas.

4.5.1 Importação

Consiste na busca de fornecedores em mercados externos. É considerada por muitos a maneira mais fácil de iniciar as operações internacionais de uma empresa. A importação não será abordada em profundidade por fugir ao escopo deste trabalho.

4.5.2 Exportações Diretas

Minervini (2001) entende que uma exportação direta pode ser definida como o processo comercial internacional, no qual o exportador encarrega-se de contatar diretamente o importador, permitindo um maior controle e gerando as seguintes vantagens: conhecimento mais direto do mercado, influência direta na seleção dos colaboradores, controle de fluxo mais regular de vendas e influência direta na estratégia do produto, preço e distribuição.

É uma forma adequada para produtos que necessitam maior engenharia de vendas, como equipamentos, instalações, moda, etc. São exemplos de Exportação direta:

- a) Vendedor direto: funcionário da empresa exportadora que realiza vendas a empresas no exterior.
- b) Filial de vendas: é um departamento comercial “avançado” da empresa. Permite maior contato com os clientes e monitoramento da concorrência. Pode apenas intermediar as exportações, ou, efetivamente importar e distribuir as mercadorias. Nesta última hipótese, possui a vantagem da pronta-entrega.
- c) Venda por correio: através de catálogos e revistas.
- d) Consórcio de exportação: união de empresas, geralmente de pequeno e médio porte, com objetivo de diluir custos e riscos.

- e) Agente no exterior: é a representação de empresas. É, talvez, a forma mais utilizada para se entrar nos mercados externos.
- f) *Rock Jobbing*: é quando o exportador bca um espaço de uma loja ou armazém de um comerciante local, vendendo diretamente ao consumidor final. É necessário conhecer muito bem a legislação local referente a produtos e preços.
- g) Distribuidor: É uma pessoa jurídica (ou física), que importa o produto em seu nome, estoca, aplica uma margem de lucro e vende a um terceiro. A negociação com um distribuidor pode levar a exclusividade, principalmente quando este possui uma rede de distribuição forte e compromete-se com a assistência técnica. Possui como desvantagem o pouco controle sobre a situação do mercado, a tendência do distribuidor em usar sua marca própria, além dar prioridade às vendas mais rentáveis a ele.
- h) Empresa de Gestão de Exportação -EGE ou consultores: é uma terceirização da área de exportação. Suas principais atividades são a avaliação da capacidade exportadora da empresa, identificação de importadores, assistência na logística da exportação, orientação a respeito da definição de um plano de internacionalização, identificação de oportunidades de negócios, criação de um banco de dados, *follow-up* das operações de exportação, assistência à elaboração de políticas de preços, orientação na contratação de especialistas em matéria contratual, logística, aspectos financeiros, elaboração da documentação necessária à exportação, assistência em matéria de marcas e patentes, preparação do cliente para selecionar e expor nas feiras internacionais e assistência nos procedimentos burocráticos e administrativos. Normalmente é paga com honorários fixos mais comissões sobre as vendas. Segundo Minervini (2001), a EGE/consultor e o consórcio são as formas mais importantes de iniciar a exportação com profissionalismo.
- i) Internet: Vendas através da Web. O *e-commerce* ainda desperta muita desconfiança por parte dos compradores, mas vem crescendo muito nos últimos tempos. Possuem maior adaptação com produtos que não necessitam maiores engenharias de vendas.

4.5.3 Exportações Indiretas

Conforme Minervini (2001), geralmente a empresa exportadora é contatada pelo importador, ou ao menos, não possui o controle total do processo comercial. Suas principais formas são:

- a) *Buyer Agent*: São escritórios ou funcionários dos importadores, que atuam no exterior, selecionando fornecedores.
- b) *Broker*: São intermediários especializados em setores específicos (normalmente *commodities*), normalmente comissionados sobre as vendas.
- c) *Piggy Back*: É um sistema no qual o exportador, por possuir um produto complementar a de outra empresa local, que possua uma rede de distribuição, “pega carona” na comercialização de seus produtos.
- d) *Jobber*: Mais comum nos EUA, é um atacadista que compra, estoca e vende a outros intermediários. Sua comissão é paga em parte comprador e em parte pelo vendedor.
- e) Agente de Vendas: sua sede fica no país do exportador, de onde busca clientes no exterior para a empresa que o contratou. Remuneração em forma de comissão sobre as vendas.
- f) *Trading Company*: são empresas que importam e exportam produtos, geralmente em grande quantidades. Possuem mais unidades no exterior ou associados. No Brasil, para fins fiscais, a venda a uma *trading* é considerada exportação.
- g) Empresas comerciais: São *tradings* de menor tamanho, possibilitando um trabalho junto a pequenas e médias empresas. A venda a uma comercial exportadora equipara-se a uma exportação, todavia, é necessário um documento confirmando o embarque da mercadoria (RE).

4.5.4 Formas Mistas

Ainda citando conceitos de Minervini (2001), formas mistas são aquelas que não podem ser consideradas exclusivamente direta ou indireta, mas podem ser ambas simultaneamente ou intercaladamente, ou, ainda, quando não se aplica nenhum dos conceitos anteriormente citados. Os tipos de formas mistas de exportação são:

- a) *Counter Trade*: É o intercâmbio de mercadorias, uma forma de escambo. De fato, sua utilização é mais freqüente em países onde há escassez de divisas.
- b) Transferência de Tecnologia ou licenciamento: é um licenciamento para a utilização de *Know-how* (tecnologia), *patent right* (direito de patentes), *copyright* (direito de cópia), *Trade mark right* (marca e nome). Adequado à empresas com conhecimentos altamente especializados. Possui a vantagem de superar barreiras contra produtos estrangeiros e de proteção a marcas e patentes.
- c) Montagem: Parceria com um empresário local, que irá montar o equipamento no país de destino, utilizando ou não componentes locais. Ajuda na economia com frete, e pode melhorar os custos tarifários.
- d) Contrato de manufatura: A empresa terceiriza no país importador a manufatura de seu produto. Todavia, responsabiliza-se sobre o projeto, controle de qualidade e distribuição.

4.5.5 Franquias

A Franquia, ou *Franchising*, é a venda de tecnologia comercial de gestão, ou seja, de uma filosofia de gerir uma loja, de como apresentar-se, de vender, de argumentar, etc. De acordo com Minervini (2001, p. 226), a definição dada pela EFF (*European Franchising Federation*) é a seguinte:

Franchising é um sistema de gerenciar a comercialização (marketing) de produtos e/ou serviços, baseando-se em uma colaboração muito estreita entre duas empresas, legal e financeiramente independente, o franchisor (o franquiador) e o individual franchise (franquiado), onde o franchisor garante e impõe ao seu individual franchise o direito de gerenciar um negócio de acordo com o seu conceito (o do franchisor).

A idéia por trás deste negócio é um benefício mútuo, pois o franqueador tem a sua marca fortalecida e seus produtos comercializados e o franqueado passa a utilizar um sistema com êxito quase assegurado. Minervini (2001) afirma que o desaparecimento precoce das empresas, passa de uma média de 80% para 6 a 8% com a utilização de franquias.

É um sistema no qual o franqueador, por um lado, renuncia a sua autonomia em gerir um negócio e paga pela utilização de *know-how*, e, por outro lado, se utiliza desta experiência para obter maiores chances de sucesso e lucros supostamente mais elevados.

4.5.6 Joint Ventures

Joint-Ventures são associações entre duas (geralmente) ou mais empresas, com o objetivo de se realizar um negócio em comum, no qual cada uma, isoladamente, não teria o mesmo sucesso. Pode ser estabelecida por tempo determinado ou indeterminado, com objetivo comum entre as partes e vantagens recíprocas.

Minervini (2001, p. 215) afirma que:

Joint-venture é um casamento onde cada uma das partes entrega um dote para viverem em conjunto. Como todos os casamentos, pelo menos no início, pensa-se que é para sempre, porém na prática, acontecem problemas, ciúmes, discussões, incompatibilidade, levando ao divórcio, que se espera seja um processo o menos doloroso o possível.

As motivações para empresas firmarem *Joint-Ventures* podem ser de origem política, estratégica ou econômica. Entre as de origem política, pode-se citar a neutralização da concorrência e a redução de impactos negativos de legislações locais sobre investimentos estrangeiros (em certos setores considerados estratégicos, ou em alguns países). Uma motivação estratégica pode ser o acesso rápido a uma tecnologia. Por fim, entre os motivos econômicos, a redução de custos produtivos, complementação técnica, comercial e financeira e economia exemplificam o citado acima.

4.5.7 Investimento Direto

Uma empresa que opta por abrir uma filial poderá fazê-lo adquirindo uma empresa local, ou ainda, construindo suas próprias instalações. É um grau elevado de internacionalização, uma vez que expõe a empresa a elevados custos e riscos políticos.

A instalação de uma filial pode ser uma estratégia para empresas que vislumbram em determinado país, um mercado com alta potencialidade a atender. Normalmente, existem benefícios concedidos às empresas que investem no país por parte dos governos estrangeiros, ou pelo menos, supera proibições de importações ou elevadas taxas de importação.

A filial de produção pode ir desde uma simples montadora de componentes enviados pelo exportador até a fabricação total do produto, podendo haver 100% de capital do exportador (quando permitido pela legislação), ou parcerias com empresários locais (*joint-ventures*).

Segundo Minervini (2001), uma empresa decide fazer um investimento direto quando:

- a) Os produtos precisam estar disponíveis continuamente e em grande quantidade como, por exemplo, no caso de alimentos.
- b) Tem produtos com pouco valor agregado, por exemplo, cimento.
- c) É indispensável um excelente serviço de assistência técnica, como no caso de carros.
- d) Se confronta com países que aplicam um forte protecionismo.
- e) Tem produtos que alcançam a maturidade do seu ciclo de vida e precisam de uma ação de venda muito controlada.
- f) Tem produtos para os quais é importante manter um elevado nível de imagem e marca, como, por exemplo, produtos de moda.
- g) Encontra mercados com elevado nível de potencial de desenvolvimento e onde é indispensável em nível de serviço (países em desenvolvimento).

De fato, a escolha de uma forma de ingresso em um mercado é uma importante estratégia comercial, da mesma que forma que outros aspectos de marketing também serão.

4.6 MARKETING INTERNACIONAL

Segundo Kotler (1996), uma empresa deve analisar 5 tipos de decisão relacionadas à marketing Internacional: (a) a decisão de marketing internacional determina se as oportunidades externas e os recursos da empresa são suficientemente atrativos para justificar um interesse geral no marketing externo; (b) a decisão de seleção de mercado determina em que mercados estrangeiros atuar; (c) a decisão de entrada e operação determina a melhor maneira de se entrar e operar em um atraente mercado externo; (d) a decisão do composto de marketing desenvolve o produto, preço, distribuição e programa de promoção apropriado para aquele mercado; e (e) a decisão de organização de marketing determina a melhor maneira para a empresa alcançar e manter controle sobre suas operações comerciais internacionais.

Parte dessas decisões já foram abordadas anteriormente. Neste momento, serão desenvolvidos os tópicos referentes à decisão de seleção de mercado, ao composto de marketing e à organização interna.

4.6.1 Seleção de mercado

Para uma seleção de mercado, Kotler (1996), aponta 5 passos que devem ser desenvolvidos:

- a) Estimativa do potencial de mercado atual: deverá ser obtida em publicações existentes, complementada por levantamentos próprios da empresa. É importante certificar-se da qualidade dessas informações. Associações de comércio, bancos e governos podem ser consultados neste sentido.
- b) Previsão do potencial de mercado futuro: deve ser feito, apesar da dificuldade de se conhecer a economia do outro país e sua estabilidade econômica.
- c) Previsão de participação no mercado: Além das dificuldades normais que uma empresa enfrentaria em quantificar uma participação no mercado doméstico, quando se leva em conta exportação, deve se ter em mente que poderá haver barreiras tarifárias, sistemas de cotas, boicotes, etc

- d) Previsão de custos e lucros: para os custos será levada em consideração a estratégia de penetração. A previsão de lucros será obtida pela estimativa das vendas subtraindo-se os custos
- e) Estimativa da taxa de retorno sobre o investimento: deverá envolver a taxa esperada normalmente pela empresa, mais o risco de se fazer negócios com o país em questão.

4.6.2 Distribuição

É muito importante para o profissional de marketing internacional conhecer a estrutura de distribuição de seu produto, desde a saída da empresa até o consumidor final. O monitoramento dos canais no país importador garante que o sucesso da internacionalização seja alcançado, pois a satisfação do consumidor deve ser garantida para a manutenção das atividades nesta comunidade.

Kotler (1996) faz 4 observações sobre os canais de distribuição para bens de consumo. Primeiro, o tamanho das unidades de varejo: nos EUA, a tendência é a de grandes redes, ao passo que na França, o varejo de alimentos (por exemplo) prevalece em lojas mais modestas, e, na Índia, indivíduos comerciantes nos mercados abertos. Segundo, os serviços oferecidos: em países como a Índia, a atenção pessoal e a barganha são maiores do que nos EUA, por exemplo. Terceiro, quanto ao sortimento: nas economias de renda mais baixa, a especialização dos estabelecimentos é maior. Quarto, a estratificação: em alguns países, a seleção do varejista é equivalente à seleção da classe social que o produto alcançará.

Conhecer os canais de distribuição é conhecer também a logística que será utilizada para movimentar a mercadoria até seu ponto de venda final, o que irá impactar no custo final, no desenvolvimento de embalagens adequadas, tempos, etc.

4.6.3 Produto e promoção

Keegan (apud Kotler, 1996), listou 5 estratégias possíveis envolvendo a adaptação do produto e das comunicações de marketing para um mercado externo (figura 5).

Figura 5 Estratégias multinacionais de marketing de produtos.

	PRODUTO		
COMUNICAÇÕES	<i>Não altere o produto</i>	<i>Adapte o Produto</i>	<i>Desenvolva produto Novo</i>
<i>Não altere as comunicações</i>	1. Extensão direita	3. Adaptação do produto	5. Invenção de produto
<i>Adapte as comunicações</i>	2. Adaptação da comunicação	4. Adaptação dupla	

Fonte: KOTLER, 1996.

A estratégia de extensão direta, como o próprio nome sugere, é a introdução de produtos no mercado externo da mesma forma e com as mesmas comunicações que a empresa utiliza em casa. É uma estratégia tentadora, na medida em que não envolve despesas adicionais com pesquisa e desenvolvimento, operações adicionais ou instalações de fabricação, controle de estoque ou reprogramações de comunicações de marketing.

Em adaptação da comunicação, a estratégia é a introdução dos seus produtos sem mudança, porém, modificando a comunicação. É uma estratégia de custos relativamente baixos. Pode ser utilizada objetivando maior eficiência nas vendas, ou como condição única para comercialização do produto. Exemplos: bicicletas são produtos que nos EUA são reproduzidas em suas comunicações como artigos de lazer e diversão. Em outros países, é mais eficaz anunciá-los como meio de transporte. Comunicações que envolvam atração sexual devem ser evitadas em nações como o Paquistão, por exemplo.

A terceira estratégia é a adaptação do produto. Envolve manter a estratégia de comunicação, porém alterando características do produto e adaptando-o às condições locais de preferência. Os custos começam a aumentar, pois existe trabalho extra de engenharia e de produção.

A adaptação dupla envolve a alteração de ambos, produto e comunicação. É uma estratégia cara, mas que pode ser utilizada quando o mercado-alvo for suficientemente grande.

A invenção de produto é a última das estratégias, e serve para atender a uma necessidade de outro país. Provavelmente é a estratégia mais cara de todas elas, mas os lucros para a empresa que a faça bem podem ser os maiores de todas elas.

4.6.3.1 Embalagem

A embalagem possui tanta importância quanto o produto a ser exportado, principalmente em se tratando de comércio internacional. Ao embalar o produto, o exportador deverá observar o tempo de viagem, a manipulação nas diversas fases do transporte e proteção contra roubo, condições ambientais e climáticas e custo de acondicionamento. Segundo Minervini (2001), para melhor desempenho das vendas, o exportador necessita obter informações sobre:

- a) Preferência dos consumidores pelo tamanho e forma das embalagens;
- b) Cores, tipos de impressão gráfica e nível de esclarecimentos mais agradáveis aos consumidores;
- c) Escolha adequada dos símbolos e nomes;
- d) Estudo da legislação vigente no país comprador para os produtos em exportação quanto à validade, conteúdo, qualidade e outros itens;
- e) Fabricação de maneira econômica e que permita lucro;
- f) Aspecto atrativo ao grupo de consumidores a que se destina;
- g) Adequação à solidez e durabilidade exigidos pelos consumidores para produtos similares;
- h) Tamanho conveniente para facilitar o manejo pelo usuário;
- i) Adequação da mercadoria para facilitar o transporte, distribuição e exposição nas lojas;

Na embalagem dos produtos alimentícios, devem constar os pesos líquido e bruto, data de validade e, no caso de produtos farmacêuticos, obrigatoriamente, texto explicativo no idioma do país importador.

Uma das principais características é a de ser auto-explicativa, ou seja, a embalagem, por si própria, é capaz de promover o produto que nela está contida.

A falta de critério ou erro na concepção de embalagem pode ocasionar graves conseqüências ao prestígio do exportador e prejudicar a aceitação do produto no mercado em que estiver sendo lançado.

4.6.3.2 Marca

A marca de uma empresa é um dos seus patrimônios mais valiosos, podendo valer bilhões de dólares, e, como tal, precisa de muita técnica na criação, divulgação e proteção.

Segundo Minervini (2001), a internacionalidade de uma marca pode lhe atribuir mais valor, sendo que este é considerado como um de seus pontos fortes. Todavia, é necessário que sejam tomados alguns cuidados para não perder o controle sobre ela ao ingressar em um outro país. Em seu livro “O Exportador”, o autor prepara um *check list* de gerência da marca, cujos pontos principais são apresentados a seguir:

- ✓ Verifique a situação do registro da marca junto às autoridades competentes, ou através de empresa especializada (dentro de seu país).
- ✓ Uma vez verificado passe a monitorá-la periodicamente.
- ✓ Verifique se o país alvo está incluído no Grupo da União de Paris, através da OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle). Em caso positivo, pode-se solicitar o registro internacional da marca.
- ✓ Se o país-alvo não fizer parte da União de Paris, será necessário conhecer a legislação local, através de câmaras de comércio, empresas de consultoria, consulados, para proceder o registro.
- ✓ Em ambos os casos, deve-se realizar uma pesquisa para verificar se a marca já foi registrada por outro, se o registro não irá provocar oposição de uma empresa local, se o símbolo, a cor, o significado na cultura local tem uma conotação ofensiva e se a marca traduzida ou somente ouvida como se escreve no idioma local pode anunciar um significado inoportuno.

4.6.4 Preços

Para Kotler (1996), é comum os fabricantes determinarem preços mais baixos ao mercado externo do que praticam em seu mercado doméstico. Fatores como países de rendas mais baixas, concorrências agudas ou a venda de excedentes explicariam essa situação. Todavia, os intermediários nestes países poderão buscar margens maiores, não reduzindo os preços no varejo e levando a volumes menores. Muito comum também é a solicitação de compras à crédito, o que eleva os custos e riscos dos fabricantes.

4.6.5 Organização Interna

Existem diversas formas de se organizar um departamento de exportação para empresas que pretendem investir no comércio internacional. Estas, por sua vez, dependerão do tamanho da organização, da complexidade da operação e do grau de internacionalização em que estiver inserida. Mesmo para empresas de menor porte, iniciante no comércio exterior ou de operações simples, uma organização interna é fundamental. A falta de um especialista pode resultar em uma série de perdas econômicas e de imagem, como, por exemplo: uma feira que resultou em fracasso por falta de planejamento; um container parado no porto de destino, por falta de comunicação; falta de pagamento por uma carta de crédito mal interpretada; vendas com preço baixo por não se conhecer a prática da concorrência; desconhecimento de oportunidades de exportação, e, por fim, má imagem transmitida ao cliente pela falta de profissionalismo (CZINKOTA e RONKAINEN, 2001).

Entre os fatores que influenciam no dimensionamento da estrutura de exportação, Minervini (2001) cita as dimensões da empresa, seus objetivos, os principais mercados de atuação, a natureza do negócio, a aproximação cultural e os recursos disponíveis.

4.7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.7.1 Histórico e perfil da Tshóin

Como resultado de uma série de entrevistas com a direção da empresa, foi possível agregar um conjunto de informações referentes ao histórico e perfil da Tshóin. Estas

informações permitem um melhor conhecimento da empresa, o que será essencial para sustentar a escolha de estratégias a serem seguidas.

A Tshóin é uma marca de jeans e moda jovem, presente no mercado gaúcho há mais de dez anos. Neste período, consolidou a imagem de uma marca de qualidade, de preços altos e comparada a concorrentes de renome, como a Zoomp.

Até 1997, a empresa produzia a maioria de seus produtos em fábrica própria. A partir desta data passou a terceirizar a produção através do desenvolvimento de uma rede de fornecedores que passaram a trabalhar em sistema de licenciamento. A mudança estratégica gerou uma expressiva redução nos custos, ao mesmo tempo em que abriu uma série de oportunidades em termos de produção, já que, através desse sistema, ampliaram-se os limites tanto em termos de volume, quanto em termos de capacidade tecnológica para o desenvolvimento das peças. A mudança também gerou uma vantagem competitiva, visto que os limites geográficos foram ampliados e a empresa tem hoje a capacidade de buscar no mercado global a melhor opção em termos de fornecimento.

A seu favor, a marca conta com um reconhecimento de uma excelente modelagem e de produzir peças de alta qualidade e durabilidade. Além de calças, a empresa produz outros produtos em Jeans tais como bermudas, saias, jaquetas e camisas. Complementam a linha de produtos artigos como camisetas, camisas pólos, camisas sociais, blusinhas femininas, peças em tricot, jaquetas, vestidos e bonés.

A linha atende a consumidores de ambos os sexos, focando sua produção para um público jovem de 17 a 25 anos, das classes A e B. Sempre atenta às tendências da moda, a marca investe em pesquisa através de assinaturas de revistas, *sites* especializados, aquisição de material importado de pesquisas e viagens internacionais. Além disso, mas não de forma regular, a Tshóin participa de algumas feiras e desfiles, selecionadas caso a caso.

4.7.2 Vendas e Marketing

A Tshóin possui, atualmente, 3 pontos de venda em Porto Alegre (Shopping Iguatemi, Rua da Praia Shopping e Rua Barão de Santo Ângelo). São lojas monomarcas que oferecem a coleção completa da marca.

No Iguatemi, a proposta da empresa é manter a presença no shopping que se posiciona como o centro da moda no estado.

No bairro Moinhos de Vento (Rua Barão de Santo Ângelo), foi aberta uma loja conceitual em uma casa charmosa, em um dos bairros mais sofisticados da cidade. A idéia da empresa é poder oferecer um espaço confortável para aquelas pessoas mais sofisticadas, que gostam de um atendimento diferenciado. Além da área de loja, este espaço proporciona uma área de *show-room* para o atendimento aos lojistas e um escritório geral. A idéia da empresa é aproximar a marca dos formadores de opinião da cidade.

Foi aberta outra loja em 2002, no Rua da Praia Shopping, com a intenção de posicionar a loja como uma das âncoras do estabelecimento, visto que é um shopping pequeno com poucas operações de marca. No centro, este shopping é a melhor opção para os clientes que querem fugir do tumulto da Rua da Praia e dos camelôs. Ali, a Tshóin pretende, além de buscar este grande público, ser uma loja onde se escoe os saldos de fim de coleção.

Além das operações próprias, a marca trabalha atualmente com 40 clientes cadastrados no multimarcas, estando presente em todas as cidades importantes do interior do estado. A partir de um trabalho iniciado no ano passado, foi estabelecido um novo critério de distribuição, dando-se preferência para a venda a clientes com lojas sofisticadas e que trabalhem com as marcas líderes nacionais. Este trabalho visa atingir o público A e B do interior através destes lojistas.

A Tshóin é responsável pelo desenvolvimento (*design*), comercialização e administração dos produtos da marca, encarregando a parceiros comerciais licenciados as tarefas de produção, distribuição e faturamento. Todos os custos destas tarefas são absorvidos pelos licenciados que pagam *royalties* para trabalhar com a marca.

A rede de fornecedores licenciados está sempre se aperfeiçoando, sendo que os mesmos são contratados por coleção. Aqueles que não atendem os requisitos de qualidade, pontualidade na entrega e nos pagamentos de *royalties* são descredenciados e substituídos. Faz parte do trabalho de gestão da marca a constante busca por parceiros que apresentem a melhor relação entre custos competitivos e produtos diferenciados.

4.7.3 Os competidores

Existem centenas de marcas que atuam neste segmento no Brasil. É um mercado que se caracteriza por empresas jovens, de capital nacional e forte presença nas regiões onde estão localizadas. Os grandes *players* deste mercado utilizam-se da estratégia de diferenciação e posicionamento para se destacarem no mercado. Para atingir este objetivo, investem fortemente em desenvolvimento e lançamento de novos produtos, bem como em ações de marketing (tais como desfiles, festas, lançamentos) e mídia (principalmente impressa e out door). Neste universo extremamente competitivo, a Tshóin conseguiu se destacar e se posicionar na lembrança do consumidor gaúcho.

Além dos grandes *players* nacionais, a empresa compete em nível estadual com empresas menores, regionais e que também buscam escoar suas produções para as lojas multimarcas do estado. Entre eles é possível citar a Index jeans, Di Trevi Jeans e outros. Segundo Flávio Martins, diretor da Tshóin, o que se observa é que a maioria destes competidores operam no sistema de produção própria. Dessa forma, por estarem atrelados a uma fábrica e principalmente a uma necessidade de escoamento da produção, gerando uma necessidade de cobrir excessivos custos fixos, estas empresas adotam como estratégia uma política de custos baixos, buscando uma penetração horizontal no mercado, sem muito critério na distribuição e buscando atingir os públicos C e D.

No entendimento da Tshóin, ela é a única empresa gaúcha que adota o mesmo posicionamento estratégico dos grandes líderes nacionais em atuação no estado do Rio Grande do Sul através das seguintes ações: desenvolvimento de moda em Jeans, estratégia de diferenciação voltada para o público jovem das classes A/B, produção flexível e terceirizada e distribuição dirigida e selecionada.

5 MÉTODO

O tipo de pesquisa escolhida pelo autor foi a exploratória, que busca aumentar o conhecimento a respeito de um problema e clarificar conceitos (CHURCHILL, 1999) e, ao mesmo tempo, descrever a situação problema (THIOLLENT, 1997). Segundo Gil (1999, p.43), “de todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisa”. Para o desenvolvimento da presente dissertação, foi escolhido um tipo específico de estudo de caso, denominado pesquisa-ação, na qual o pesquisador interfere significativamente nas análises realizadas e nas decisões tomadas (THIOLLENT, 1997).

O estudo de caso caracteriza-se por enfrentar uma situação tecnicamente única e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Na pesquisa-ação é preciso distinguir o objetivo da pesquisa do objetivo da intervenção. Porém, isso deve ser feito de forma que seja possível conciliar as necessidades da empresa com as implicações teóricas da pesquisa. Para atingir estes dois objetivos, é preciso um esforço maior do que o normalmente despendido em pesquisas convencionais (EDEN e HUXHAM, 1996). Nesta dissertação, o objetivo da pesquisa foi escolher uma dentre as alternativas possíveis de ações estratégicas para a entrada da Tshóin no mercado chileno (conforme os objetivos descritos na página 22), seguindo os fundamentos metodológicos propostos. Enquanto isso, o objetivo da intervenção foi instituir na empresa uma nova estratégia, voltada para exportação.

Para efetivamente implantar a mudança desejada, que, neste caso, refere-se à estratégia de exportação, é preciso criar um ambiente organizacional propício, no qual a participação das pessoas implicadas e o conjunto de informações disponíveis é essencial. Atendendo a este objetivo, a pesquisa-ação é usada para conduzir pesquisas enquanto meio para produzir mudanças. Segundo Thiollent (1997) a pesquisa que não conta com a intervenção do pesquisador tem dificuldade em desencadear mudanças, uma vez que apenas fornece um retrato de uma situação e não capta a dinâmica de um processo social.

De acordo com Benbasat, Goldstein e Mead (1987, p.371), a pesquisa-ação pode ser considerada um tipo de estudo de caso, com a diferença que o pesquisador deixa de ser um simples observador para ser “um participante na implementação de um sistema”. Para estes autores,

O pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se seu objeto de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetivos: agir para solucionar um problema e contribuir para um conjunto de conceitos para desenvolvimento do sistema (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987, p. 371).

A pesquisa-ação é um método de pesquisa sobre como conduzir uma pesquisa aplicada. O pesquisador deve atuar junto aos atores significativos dos setores sociais onde se deseja instaurar a mudança. Para alcançar bons resultados, possuir objetivos definidos e dominar a participação é de extrema importância. A participação é fruto do processo de pesquisa-ação e um indício de que a pesquisa está sendo conduzida da maneira correta. Para garantir boa comunicação, a linguagem deve ser comum entre todas as pessoas envolvidas (THIOLLENT, 1997).

A pesquisa aplicada deve preocupar-se com a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções para os mesmos, enquanto que na pesquisa fundamental, os objetivos são produzir conhecimento através de verificação de hipóteses e elaborar teorias. Segundo o mesmo autor, a pesquisa aplicada exige conhecimentos, métodos e técnicas que são bastante diferentes dos recursos intelectuais mobilizados em pesquisa fundamental. Como forma de aprendizado, a pesquisa aplicada, neste caso a pesquisa-ação, contribui para a fixação dos conhecimentos na prática.

Os principais objetivos da pesquisa ação são buscar a melhor solução, dentre um conjunto de alternativas disposto na teoria, e conseguir o compromisso de que a mudança será implantada. Em relação à generalização dos resultados, pode-se dizer que esta é parcial, uma vez que está fortemente ligada ao contexto onde a pesquisa foi realizada (YIN, 2001).

Entre as vantagens advindas da aplicação da pesquisa-ação, destacam-se (a) a possibilidade de coletar informações originais, em situações e com atores do mundo real; (b) a efetivação de conhecimentos teóricos, obtida da interação entre pesquisadores e membros da organização; (c) o confronto entre o saber formal e o saber informal, nas tentativas de solução dos problemas; (d) a geração de regras práticas, na resolução de problemas e planejamento de ações; (e) os resultados e ensinamentos positivos e negativos em relação ao êxito das ações colocadas em prática; e (f) a possibilidade de generalizações parciais a partir de várias pesquisas semelhantes e do ganho de experiência dos pesquisadores.

5.1 DESCRIÇÃO DAS AÇÕES TOMADAS NA PESQUISA

A escolha do método exploratório baseia-se na necessidade de se obter maior quantidade de dados secundários que fundamentem a escolha das melhores estratégias de internacionalização. Dessa forma, em um primeiro momento, realizou-se uma reunião com a diretoria da empresa, objetivando-se conhecer seus recursos, modelo de negócio, formular uma definição de área estratégica de negócios – AEN. Após a formulação de uma linha de atuação a ser seguida, coletaram-se dados secundários, os quais serviriam para embasar novas reuniões para tomada de decisões. Ao total, foram 3 reuniões formais, com suas atas incluídas como anexos. As fontes de dados que serão utilizadas, como, por exemplo, o *site* oficial da Receita Federal Brasileira, fornecem, com grande percentual de precisão, o total das exportações brasileiras para o Chile, dado fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

A decisão, desde o princípio, de se buscar uma visão geral acerca do mercado chileno, para identificação de uma forma de entrada neste mercado, também motivou a escolha deste método.

O tema escolhido é genérico, e a intenção é de que a empresa, a partir deste estudo inicial e exploratório, possa realizar pesquisas mais específicas deste mercado, com base em

uma primeira amostra. Por outro lado, caso resolva dar início as suas exportações, já possuirá um direcionamento a ser seguido.

A forma de pesquisa foi essencialmente documental, utilizando-se tanto de estudos de mercado com informações já bem estruturadas, como de relatórios customizados de banco de dados governamentais, sem tratamentos estatísticos de qualquer natureza.

Apesar de normalmente apresentar uma estrutura flexível, pode-se identificar quatro fases básicas deste método, as quais são descritas na figura 6, juntamente com os procedimentos aplicados no presente caso (THIOLLENT, 1997).

Figura 6 Fases da Pesquisa-ação

<i>Fase</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Procedimento Aplicado</i>	<i>Resultados</i>
Exploratória	Identificar os atores e realizar diagnóstico para identificar os problemas, as capacidades de ação, e a intervenção necessária na organização.	Reunião inicial com a diretoria.	Perfil da empresa e panorama do mercado.
Pesquisa Aprofundada	Coleta de dados de acordo com as necessidades e objetivos da pesquisa.	Coleta de dados secundários em respeito ao ambiente sócio-econômico do Chile.	Características do mercado Chileno.
Ação	Realização do plano de ação através da discussão de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, considerando ações como alternativas para resolver o problema.	Decisão junto à diretoria da empresa sobre os rumos a serem tomados e estratégias a serem seguidas.	Decisão pelo mercado de <i>t-shirts</i> . Características do mercado de <i>t-shirts</i> no Chile. Elaboração da Estratégia.
Avaliação	Observação, redirecionamento das ações e resgate do conhecimento adquirido durante o processo.	Acompanhamento do processo a medida que este é implantado.	Recomendações finais para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

O sucesso do trabalho depende, em grande parte, da participação e comprometimento da empresa. Neste estudo, o pesquisador pôde contar com o apoio da diretoria da Tshóin, que mostrou-se interessada e contribuiu substancialmente para o desenvolvimento de todas as fases da pesquisa, auxiliando a condução do trabalho no sentido de buscar o atendimento dos objetivos propostos.

6 RESULTADOS

Os resultados apresentados neste capítulo surgiram a partir da realização dos procedimentos descritos na figura 6. Foram realizadas 3 reuniões formais com a diretoria da empresa (anexos B,Ce E), bem como a pesquisa documental de dados secundários relativos ao mercado chileno. Essas duas atividades forneceram as informações necessárias para a escolha da estratégia em conjunto com a empresa.

6.1 A INDÚSTRIA TÊXTIL NO BRASIL E NO MUNDO

A supervalorização do Real frente ao Dólar, ainda que não seja a única culpada, fez com que vários setores brasileiros perdessem competitividade internacional. Para a indústria têxtil não foi diferente. Além de ter perdido participação no PIB, gerou déficit na balança comercial brasileira, em função de seguidas quedas na exportação brasileira de produtos têxteis entre os anos 1995 e 1999. A tabela 1 apresenta mais detalhes sobre o comentado anteriormente.

Segundo Zawislak (2002), a indústria têxtil brasileira não comportou-se como a internacional. Segundo um estudo do mercado realizado pelo autor, internacionalmente, “a partir da década de 80, a indústria têxtil apresentou um crescimento constante de participação na economia mundial, alcançando, na segunda metade dos anos 90, um patamar de aproximadamente US\$ 320 bilhões”, conforme descrito na figura 7.

Atualmente, trata-se de um negócio que gira cifras que ultrapassam a casa dos US\$ 400 bilhões. Neste contexto, os principais produtores mundiais são essencialmente EUA, China, Índia, Taiwan, Coreia do Sul, Paquistão, Japão, Brasil,

Turquia, Alemanha. Suas diferentes contas (de produção, de importação e de exportação). (ZAWISLAK, 2002, p.10).

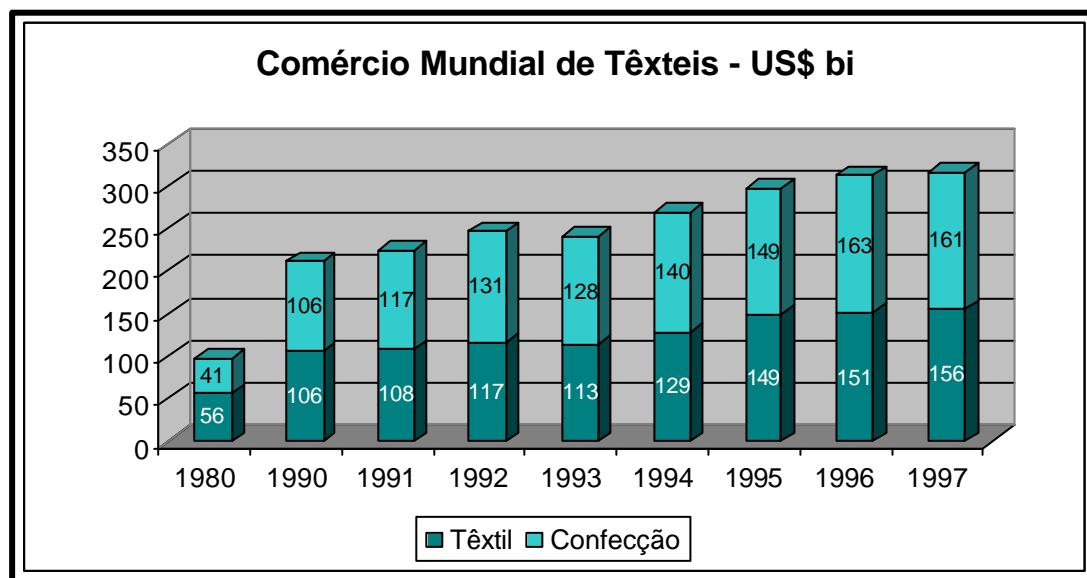
Tabela 1: Indicadores da cadeia produtiva da indústria têxtil

<i>Indicadores</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001*</i>
Participação no PIB (valor adicionado) %	1.45	1.28	1.12	0.97	---	---	---
Exportação (US\$ mil)	1447	1296	1271	1116	1010	---	---
Importação (US\$ mil)	2318	2349	2387	1953	1443	---	---
Saldo da Balança Comercial (US\$ mil)	-871	-1053	-1116	-837	-433	-384	97

* Previsões.

Fonte: Zawislak (2002).

Figura 7 Comércio Mundial de Têxteis



Fonte: Zawislack (2002)

Os EUA são os maiores produtores e importadores, mas perdem esta posição no tocante a exportação, demonstrando o potencial do mercado interno americano. Conforme

pode ser observado na tabela 2, com exceção dos Estados Unidos, os maiores produtores são os países com mão-de-obra considerada de baixo custo, especialmente China, Índia, Taiwan, Coréia, Turquia e Brasil. Este fato pode ser explicado pelas características da indústria que demanda um elevado número de empregados, em que o custo de fabricação nestes países torna-se um diferencial competitivo, principalmente para produtos de menor valor agregado.

Tabela 2: Principais produtores mundiais de têxteis em geral (1998)

<i>Produtores</i>		<i>Importadores</i>		<i>Exportadores</i>	
<i>Países</i>	<i>Toneladas</i>	<i>Países</i>	<i>US\$ mil</i>	<i>Países</i>	<i>US\$ mil</i>
EUA	5.2129.10	EUA	60.397	China	34.969
China	5.100.000	Alemanha	26.278	Itália	24.543
Índia	3.727.770	Japão	18.888	Alemanha	16.291
Taiwan	2.941.845	China	16.683	Coréia Sul	17.010
Coréia Sul	2.200.000	França	16.154	EUA	17.076
Paquistão	1.525.054	Itália	11.111	Taiwan	14.560
Japão	1.182.552	Reino Unido	9.144	França	13.323
Brasil	1.292.468	Canadá	7.255	Índia	10.540
Turquia	898.000	Espanha	6.040	Japão	6.305
Alemanha	632.500	Coréia Sul	2.757	Indonésia	5.572
–	–	17. Brasil	1284	20. Brasil	1.037

Fonte: Zawislack (2002)

A tabela 3, mostrando a produção mundial de confecções, reforça tal argumento, apresentando a China como maior produtor. A tabela 3 permite, ainda, analisar a posição da Itália como um dos maiores exportadores de têxteis e confecções, mesmo não estando entre os 10 maiores produtores. Sua sexta posição em importações nas duas classificações pode demonstrar que este país importa matéria-prima e exporta um produto de maior valor agregado. Seu volume aparenta não ser grande, mas o montante faturado com as exportações (segundo lugar) ressalta o peso do fator qualidade e marca (design) de seus produtos.

Tabela 3: Principais produtores mundiais de confecções em geral (1998)

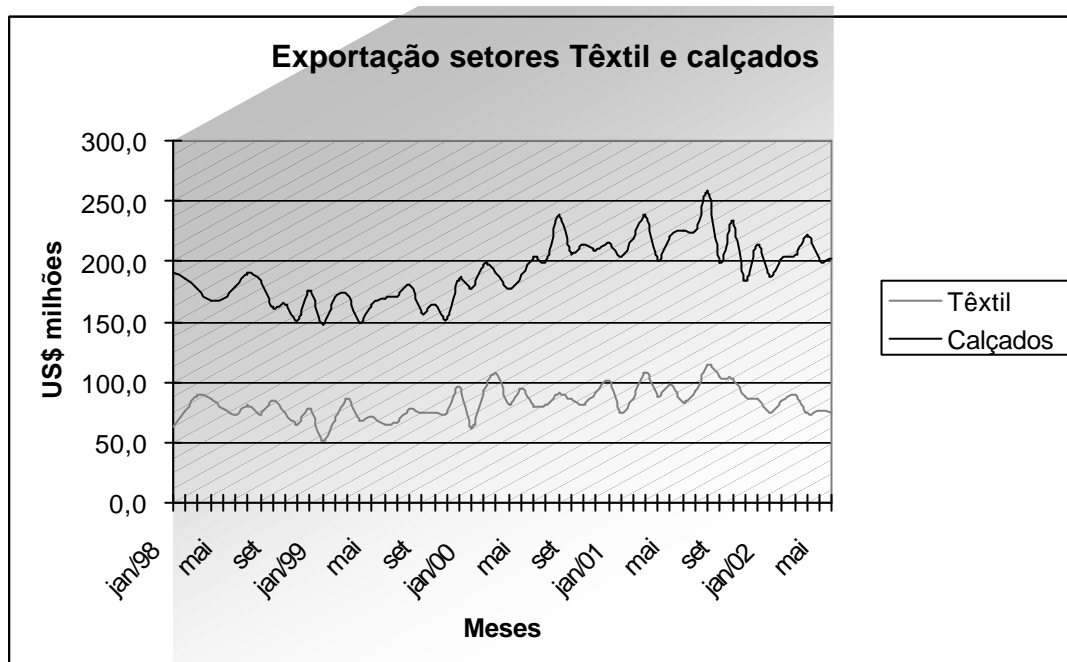
<i>Produtores</i>		<i>Importadores</i>		<i>Exportadores</i>	
Países	Toneladas	Países	US\$ mil	Países	US\$ mil
China	5.547.931	EUA	48.827	China	22.199
EUA	4.564.445	Alemanha	18.545	Itália	13.671
Índia	2.750.253	Japão	14.566	EUA	8.320
Brasil	1.086.982	França	11.305	Alemanha	6.234
Taiwan	961.760	Reino Unido	6.010	Índia	5.313
Coréia Sul	827.943	Itália	5.278	França	5.541
Japão	822.657	Suíça	3.463	Indonésia	3.591
Paquistão	706.288	Canadá	2.927	Portugal	3.432
Alemanha	488.360	Espanha	2.920	Coréia Sul	3.749
Turquia	370.900	Áustria	2.623	Filipinas	2.581
-	-	17. Brasil	353	20. Brasil	398

Fonte: Zawislack (2002)

A posição do Brasil é bastante significativa. Se ainda distante em termos de comércio mundial (importações e exportações – muito por causa do longo período de economia fechada), apresenta em termos de produção uma posição importante.

O setor têxtil brasileiro vinha apresentando uma tendência de crescimento ao longo dos meses (desde fevereiro de 1999, mês em que foram exportados cerca de US\$ 52 milhões, até agosto de 2001, pico das exportações do período analisado, quando US\$ 115 milhões foram comercializados). Deste ponto para cá, as exportações deste setor vem apresentando uma tendência de queda que não pode ser explicada por efeitos de sazonalidade, pois isso não ocorreu nos anos anteriores. Já o setor calçadista, utilizado aqui apenas como referência, embora já tenha tido volumes exportados maiores nos últimos meses, apresenta, desde fevereiro de 1999, uma tendência de aumento. A figura 8 ilustra os comentários acima.

Figura 8 Exportação dos setores têxtil e calçadista



Fonte: FUNCEX (2002)

6.2 ANÁLISE DO AMBIENTE CHILENO

Através de um estudo realizado pela embaixada brasileira em Santiago, pode-se constatar que, ao contrário dos demais países do América do Sul, o Chile vem consolidando

sua economia após uma reforma empreendida pelo regime militar e sustentada posteriormente pelos demais governos deste país.

No período entre 1974 e 1979, o Chile implantou uma série de medidas, reformando vários setores da economia. No que se diz respeito ao comércio exterior, em 1979 a tarifa média de importação já estava em 10%. Essa taxa vem-se reduzindo anualmente, sendo que em 2002 encontrava-se em 7% e passará a 6% em 2003, demonstrando uma crescente abertura comercial deste país. Da mesma forma, implantou-se a abertura do mercado financeiro, a desregulamentação do mercado de trabalho, a estruturação do sistema de aposentadoria e da saúde e um programa de privatização em grande escala, de numerosas empresas públicas.

Embora uma crise profunda tenha afetado o Chile nos anos 1982 e 1983, a taxa de crescimento anual no período 1975-1995 foi de 3,6% ao ano, em função dessa modernização da economia chilena.

Em linhas gerais, o país encontra-se equipado para enfrentar relativamente bem as turbulências nos mercados financeiros mundiais, devido as suas sólidas bases econômicas, relativa estabilidade do seu sistema financeiro e sua ampla margem de reservas externas. Segundo o relatório da Embaixada Brasileira em Santiago, uma vulnerabilidade da economia chilena, está na sua dependência da Ásia como destino de suas exportações.

O Chile, que mantém uma política econômica liberal estável, obteve um crescimento médio de seu PIB, no período 1995-1999, de 5,5%. Neste mesmo período, a média da inflação atingiu 6,2% ao ano, sendo que, em 1999, esta ficou em 3,3%.

Em relação aos aspectos geográficos, o Chile é um país longo e estreito, possuindo uma extensão de 4.700 quilômetros, contra uma largura variando entre 90 à 175 km. A visualização do mapa pode ser vista no Anexo A. O país faz fronteira ao norte com o Peru; a leste com a Argentina e Bolívia; ao Sul, com a Antártida; a oeste com o Oceano Pacífico. Os principais dados geográficos são apresentados na tabela 4.

Tabela 4: Aspectos Geográficos

<i>Indicador</i>	<i>Dado</i>
Superfície:	756.626 km ²
População:	15,2 milhões
Densidade demográfica:	20,1 hab/ km ²
Principais cidades	Santiago, Concepción, Viña del Mar, Temuco, Valparaíso, Talcahuano, Antofagasta, Arica, Talca, Iquique e La Serena.

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2002)

Santiago, a capital chilena, é uma cidade cosmopolita, situada a 120 km do litoral central e a 520 metros de altitude, distante 1.500 km de Buenos Aires e 3.700 km de São Paulo. Na tabela 5 encontram-se alguns dados importantes das principais cidades do País:

Tabela 5: Dados das principais cidades do Chile.

<i>Cidade</i>	<i>Dist. Santiago</i>	<i>População (2000)</i>	<i>Temperatura Média</i>	
			<i>Máxima</i>	<i>Mínima</i>
Santiago	-----	4.801.128	23,3	0,2
Concepción	516 km	383.545	18,9	-1,4
Viña del Mar	120 km	343.429	17,3	5,5
Temuco	673 km	302.816	18,8	-3,2
Valparaíso	120 km	295.203	17,3	5,5
Talcahuano	531 km	285.492	18,9	-1,4
Antofagasta	1.367 km	257.976	20,5	7,0
Arica	2.051 km	193.788	22,9	8,2
Talca	258 km	192.388	21,6	-2,0
Iquique	1.843 km	185.640	22,0	10,0
La Serena	472 km	142.267	18,4	4,4

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2002)

Outra informação que será importante posteriormente, está descrita na tabela 6, sobre a distribuição da população por idade referentes ao ano de 1998.

Tabela 6: Distribuição da população do Chile por idade.

<i>Grupo/faixa etária</i>	<i>População</i>	<i>Participação (%)</i>
Menos de 15 anos	4.273	28,9
de 15 a 19 anos	1.253	8,5
de 20 a 29 anos	2.427	16,4
de 30 a 39 anos	2.373	16,0
de 40 a 49 anos	1.791	12,1
de 50 a 59 anos	1.229	8,3
mais de 60 anos	1.480	10,0

Fonte: SECOM (2002)

6.3 CONJUNTURA ECONÔMICA

O estudo da embaixada relata que, com apenas os setores considerados estratégicos nas mãos do governo, o Chile, desde 1973, tem procurado favorecer a livre iniciativa. Contudo, em 1982, após o governo manter por 3 anos a taxa de câmbio em \$ 39 Ps/US\$, essa situação não pode mais ser sustentada, dando início a uma série de desvalorizações da moeda local. Muitas empresas, bancos e pessoas físicas que haviam se endividado em dólares, foram à falência. O Banco Central do Chile, para evitar a falência de outros bancos, comprou grande parte das carteiras vencidas, com uma obrigação de recompra futura. Tal crise financeira gerou perdas de cerca de 40% do PIB anual para o Banco Central.

Desde 1985, o governo chileno passou a ter uma política monetária mais ativa, com câmbio flutuante dentro de bandas e com a conta de capitais muito mais restrita do que nos anos anteriores. De 1985 à 1988, as autoridades chilenas promoveram uma forte desvalorização do Peso, objetivando diminuir o déficit de conta corrente no balanço de pagamentos. Em 1990, então, o Banco Central do Chile torna-se independente do Governo,

com o objetivo de velar pela estabilidade da moeda e de exercer um controle indireto sobre o nível de preços. Em 1998, o Chile completou 15 anos de crescimento contínuo, com seu déficit em conta corrente financiado por investimentos externos de médio e longo prazos. A inflação estava na casa dos 4,7% e o setor público com superávit equivalente a um ponto percentual do PIB.

Em 1999, foi registrado um crescimento negativo de seu PIB, com um aumento da taxa de desemprego. Todavia, a inflação ficou em apenas 2,3% a.a. Já em 2000, registra-se um crescimento do PIB de 5,4% e a taxa de inflação na faixa de 4,5%, e, finalmente, em 2001 este crescimento ficou abaixo de 2,5%.

Em linhas gerais, o país apresenta-se como um dos países da América Latina de menor risco comercial, pois possui uma reserva de divisas em nível suficiente para honrar seus compromissos, bem como situação política e comercial com o Brasil bem definida e estável.

6.4 SITUAÇÃO ESPECÍFICA COM O BRASIL

Ainda utilizando o estudo da embaixada, verificou-se que o crescimento do intercâmbio comercial entre o Brasil e o Chile, no período 1990-2000, foi de 9,7% ao ano, subindo de US\$ 969,1 milhões para US\$ 2.220,5 milhões.

O Chile, em 2000, ocupou a 11ª posição entre os países de destino das exportações brasileiras, podendo ser considerado como um importante parceiro comercial do Brasil. As exportações brasileiras para o Chile atingiram, neste ano, o valor de US\$ 1.246,3 milhões, registrando um crescimento de 39% em relação à 1999. Em 2001 esse valor ficou estável e a tendência é que 2002 permaneça próximo disso também.

É importante salientar que as relações comerciais do Brasil com o Chile têm sido superavitárias ao longo dos últimos anos. A Tabela 7 mostra o intercâmbio comercial entre o Brasil e o Chile de 1996 à 2000.

Tabela 7 Brasil: intercâmbio comercial com o Chile 1996-2000

	1996	1997	1998	1999	2000
Exportações Brasileiras para o Chile					
US\$ milhões	1.055,3	1.196,6	1.024,3	896,3	1.246,3
Variação anual (%)	- 12,8	13,4	- 14,4	- 12,5	39,0
Importações Brasileiras do Chile					
US\$ milhões	920,1	973,6	816,6	719,4	974,2
Variação anual (%)	- 16,0	6,0	- 16,1	- 11,9	35,4
Balança comercial					
US\$ milhões	136,8	223,0	207,7	176,9	272,1
Intercâmbio Comercial					
US\$ milhões	1.973,8	2.170,2	1.840,9	1.073,2	2.220,5

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2001)

Para os próximos anos, existem alguns indicadores de que o comércio entre Brasil e Chile estará aumentando em razão de acordos bilaterais e ampliação de relações entre os países da América Latina, proporcionados pela ALCA. Esses acordos trazem preferências tarifárias entre os países que os compõem, tornando-os mais competitivos em relação aos demais.

Através do Acordo de Complementação Econômica ACE No.35, de junho de 1996, o Chile e os países do Mercosul estabeleceram a criação de uma Zona de Livre Comércio em um prazo máximo de 10 anos, mediante a eliminação das restrições tarifárias e não tarifárias que afetam o comércio recíproco. O Banco do Brasil, por intermédio de sua agência em Santiago, oferece linhas de crédito especificamente destinadas à aquisição, por parte dos importadores chilenos, de produtos e serviços brasileiros. Além disso, a Embaixada Brasileira em Santiago tem empenhado esforços em prol da ampliação das exportações brasileiras àquele país.

6.5 DECISÕES INICIAIS

Através desses primeiros estudos, levados à apreciação da Tshóin, a mesma confirmou seu interesse em buscar o mercado chileno como possibilidade de passar a atuar internacionalmente, ampliando seus mercados potenciais.

Em reunião com a diretoria da Tshóin (ver anexo B), ficou decidido que a empresa deveria buscar um segmento inicial (uma AEN) para atuar de forma mais focada em sua entrada no Chile, uma vez que possui uma linha bastante ampla, mas poucos recursos para empregar em estudos e divulgação de sua marca, viagens, etc.

Entre os produtos que a Tshóin se destaca, estão os *jeans*, em primeiro lugar, e as *t-shirts*, em segundo lugar. Optou-se pelo mercado de *t-shirts*, uma vez que a exportação de *jeans* está concentrada nas mãos de grandes fabricantes e, por serem produtos de maior valor agregado, envolvem maiores riscos e necessidade de investimentos em estoques de maiores somas. Detalhes sobre essas decisões virão a seguir nos capítulos apropriados.

Passou-se então a buscar estudos realizados no Chile sobre o setor de *t-shirts*, uma vez que não se possuía verbas para estudos no local, ou contratação de assessorias de marketing internacionais.

Encontrou-se um estudo da embaixada brasileira em Santiago, publicado em 22 de novembro de 2002, sobre o mercado de *t-shirts* chileno, no qual a pesquisa foi baseada e serviu como fonte para tomada de decisões sobre a forma em que a Tshóin entrará no mercado. Os aspectos mais importantes desse estudo e que nortearam as decisões desse trabalho são descritos a seguir.

6.6 ESTUDO DE MERCADO SOBRE *T-SHIRTS* NO CHILE

Os próximos capítulos apresentam informações obtidas no estudo realizado pelo setor comercial da embaixada brasileira em Santiago, Chile, publicado em novembro de 2002 (SECOM, 2002). Estas informações mostram-se de suma importância para fundamentar as decisões estratégicas da Tshóin.

6.6.1 Perfil da produção interna

Em meados da década de 70, foi iniciada a implementação de amplo e abrangente programa de reformas econômicas de caráter estrutural no Chile, as quais, na área da política econômica externa, resultaram na adoção de uma abertura unilateral, quase sem restrições, ao comércio exterior e aos investimentos estrangeiros. Evitando seguir o modelo denominado “substituição das importações”, o Chile procurou maximizar suas vantagens comparativas, com o objetivo de concentrar-se prioritariamente na exportação de produtos baseados, principalmente, em recursos naturais, na qual o cobre e frutas possuem destaque.

A indústria têxtil não era precisamente uma das atividades que contasse com “vantagens comparativas” em função (dentre outros fatores) de que tinha uma escala de produção pouco expressiva, em decorrência tanto do reduzido tamanho do mercado interno quanto da sua falta de vocação exportadora. Soma-se a isso o fato de que o país não era produtor das principais matérias primas utilizadas para a fabricação de tecidos, como algodão, lã de fibras compridas ou fibras sintéticas.

A drástica e acelerada abertura às importações levaram à indústria têxtil do Chile a sofrer inúmeras quebras de empresas, ocasionando uma contração de seu parque industrial. Posteriormente, no final da década de 80, a indústria têxtil chilena foi obrigada a reestruturar-se, para melhor enfrentar a concorrência no mercado interno e de produtos provenientes de países asiáticos.

Na pesquisa de mercado fornecida pela embaixada do Brasil, está informado de que, no Chile, as estatísticas disponíveis sobre a produção da indústria têxtil são bastante escassas, já que não vão além dos índices gerais de produção. Segundo esse estudo (SECOM, 2002, p.3), “tal situação explica-se tanto pela reserva que impõem sobre seus volumes de produção as companhias mais importantes, quanto pela existência de níveis não desprezíveis de informalidade, principalmente no segmento das micro-empresas”.

6.6.2 Oportunidades de cooperação com empresas brasileiras

Há poucas oportunidades para estabelecer parcerias de cooperação com empresas brasileiras para abordar os mercados externos de maneira conjunta, pois a indústria têxtil chilena está longe de ser uma potência exportadora.

Todavia, a área mais interessante é o mercado interno, que cada ano consome um volume não desprezível de produtos importados ou de fabricação doméstica.

6.6.3 Práticas comerciais

Desde a implementação de processo de abertura econômica para o exterior, o governo chileno vem aplicando práticas comerciais que, de modo geral, acompanham muito de perto os padrões internacionais sobre a matéria. Em função disso, o exportador brasileiro estará sujeito às mesmas práticas comerciais aplicadas em qualquer outro país da região ou do mundo.

Assim, por exemplo, em relação a métodos de pagamento no Chile, são praticadas todas as modalidades utilizadas no comércio internacional. O estudo de mercado no qual foi baseado (SECOM, 2002, p.7) aconselha que:

Quando se trata de uma relação de negócios que se está iniciando, o método mais seguro para o exportador brasileiro é o da Carta de Crédito, já que outorga plena garantia de que o pagamento vai ser efetivamente realizado, independentemente de qualquer contingência que possa vir a ocorrer. O importador chileno, entretanto, sempre terá preferência pelo método de pagamento da transferência bancária, já que implica em menores custos. Nessas condições, o exportador deverá avaliar a situação sob o critério de “caso a caso”, sem prejuízo de que, quando se trata de uma relação de negócios já consolidada, possa resultar conveniente optar pelo método da transferência bancária. A respeito, vale mencionar que, dada à alta competitividade do mercado chileno, qualquer fator que possa contribuir para diminuir o preço em que os produtos são vendidos ao consumidor final pode fazer a diferença entre participar do mercado ou ficar fora dele. Além disso, vale assinalar que, em função do razoável grau de estabilidade econômica mantida pelo Chile nos últimos 15 anos, as empresas chilenas, e, em especial, aquelas que atuam na área do comércio exterior, de modo geral, gozam de boa imagem internacional, no que diz respeito a honrar seus compromissos.

6.6.4 O setor de T-shirts no Chile

Mesmo havendo uma indústria local fabricante de camisetas t-shirts de algodão, o governo chileno, por seu alto grau de abertura comercial com outros países, não dificulta o acesso dos produtores externos ao mercado doméstico. Esta situação pode ser facilmente notada na tarifa relativamente baixa aplicada à importação destes produtos e, em geral, na ausência de barreiras não-tarifárias que dificultem o acesso ao mercado dos produtos importados.

O mercado local vem sendo dominado pelos produtos importados de baixos preços. China, Peru, e, em menor medida, outros países asiáticos, como a Índia e as Filipinas, vêm desenvolvendo vendas ao Chile há alguns anos, sistematicamente.

No estudo de mercado da embaixada brasileira, pode ser observada a seguinte constatação (SECOM, 2002, p.12):

O fato de que atualmente no mercado local o preço seja o fator determinante nas decisões de compra de camisetas t-shirts de algodão e, em geral, dos produtos têxteis e de outras áreas, revela que o consumidor local, além de ter deslocado a um segundo plano o fator qualidade, não tem fidelidade a determinadas marcas nem preconceitos em relação ao origem do produto, isto é, se é fabricado no país ou importado.

6.6.5 Consumo aparente de *T-shirts* (período 1997 - 2001)

Uma vez que não há dados oficiais sobre a produção interna de camisetas t-shirts de algodão, não é possível fazer uma estimativa sobre o consumo aparente destes produtos no mercado chileno. O estudo da embaixada brasileira menciona que é possível afirmar, que o consumo doméstico destes produtos é suprido em elevada proporção com importações (tabela 8).

Tabela 8: Importações totais da t-shirts (período 1997 - 2001)

<i>ANO</i>	<i>VALOR</i> <i>(US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME</i> <i>(kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO</i> <i>(US\$ CIF/kg.)</i>
1997	31.271.000	2.877.648	10,87
1998	29.969.000	2.623.075	11,42
1999	31.839.000	3.165.370	10,06
2000	38.686.000	2.792.851	13,85
2001	38.749.000	3.065.236	12,64

Fonte: SECOM, 2002

As importações chilenas de camisetas *t-shirts* de malha de algodão, após terem oscilado em torno de um valor médio de 31 milhões de dólares entre os anos de 1997 e 1999 (tabela 8), aumentaram para quase 39 milhões de dólares nos anos 2000 e 2001. Uma vez que os volumes médios destas compras mantiveram-se relativamente estáveis, em níveis de cerca de 3 mil toneladas por ano, o incremento registrado no valor das importações foi consequência do aumento verificado no preço médio dos produtos comprados no exterior. Isto, ao que parece, decorreria de que os principais fornecedores, entre os quais a China, teriam elevado os preços de venda de seus produtos.

Tabela 9: Importações de *t-shirts* originárias do Brasil (período 1997 - 2001)

<i>ANO</i>	<i>VALOR</i> <i>(US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME</i> <i>(kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO</i> <i>(US\$ CIF/kg.)</i>	<i>PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (%)</i>
1997	3.158.000	149.277	21,15	10,08
1998	2.758.000	129.277	21,33	9,20
1999	2.924.000	163.189	17,92	9,18
2000	3.941.000	226.687	17,39	10,19
2001	2.622.000	146.679	17,88	6,77

Fonte: SECOM, 2002

As exportações brasileiras de *t-shirts* para o Chile (tabela 9), após terem mantido evolução bastante regular entre os anos de 1997 e 1999, apresentaram desempenho muito positivo em 2000, registrando níveis de expansão de 34,8% e 39,0% em termos de valor e volume, respectivamente. No ano seguinte, entretanto, o volume destes embarques retrocedeu a níveis relativamente similares àqueles registrados nos anos anteriores. Uma possível explicação para isso é que o produto brasileiro não acompanhou a tendência de queda registrada no preço médio das importações destes produtos, diminuindo a sua participação de mercado significativamente, passando de 10,19%, em 2000, para apenas 6,77% em 2001.

Tabela 10: Exportações totais de *t-shirts* (período 1997-2001)

<i>ANO</i>	<i>VALOR</i> (US\$ FOB)	<i>VOLUME</i> (kgs.)	<i>PREÇO MÉDIO</i> (US\$ FOB/kg.)
1997	765.823	19.064	40,17
1998	603.569	15.559	38,79
1999	473.446	14.246	30,42
2000	942.014	19.868	47,41
2001	353.104	11.232	31,43

Fonte: SECOM, 2002

Apesar de que boa parte do consumo doméstico de camisetas *t-shirts* de malha de algodão é coberto com importações, o Chile também exporta estes produtos (ver tabela 10), principalmente para países vizinhos, como Bolívia e Peru. Ainda que boa parte dos produtos exportados seja fabricada no país, também são realizadas operações que correspondem, na verdade, a re-exportações. Outro dado relevante é que os produtos exportados alcançam preços médios bastante superiores aos produtos importados (31,4 dólares/kg. contra 12,6 dólares/kg. em 2001, respectivamente).

6.6.5.1 Principais mercados de origem de T-shirts

A seguir, estão apresentados, nas tabelas 11 a 15, os principais exportadores de t-shirts para o Chile. As tabelas estão dispostas em relação ao ano (de 1997 a 2001) e serão analisadas e discutidas em conjunto.

Em 1997, Peru, Brasil, Filipinas e EUA possuíam participações bastante equilibradas, conforme pode ser observado na tabela 11. A China já possuía uma posição de destaque, mas sua participação era pouco mais do que a metade do que é hoje. Em valores absolutos, é menos do que a metade o volume exportado, demonstrando a tendência chinesa de elevar seus valores médios por produto, provavelmente por uma melhoria da qualidade dos produtos exportados por este país.

Tabela 11: Principais exportadores de *t-shirt* - ANO 1997

<i>PAÍS DE ORIGEM</i>	<i>VALOR (US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME (kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO (US\$CIF/kgs.)</i>	<i>PARTICIP. (%)</i>
CHINA	8.575.000	1.318.658	6,50	27,42
PERU	3.548.000	214.578	16,53	11,35
BRASIL	3.158.000	149.277	21,15	10,08
FILIPINAS	3.130.000	402.117	7,79	10,01
EUA	3.085.000	180.220	17,12	9,86
OUTROS	9.775.000	612.798	15,95	31,28
TOTAL	31.271.000	2.877.648	10,87	100,00

Fonte: SECOM, 2002

Em 1998 (tabela 12), várias mudanças ocorrem: Os EUA saem da posição dos maiores exportadores e a Índia aparece em seu lugar. A China, já inicia o aumento no valor agregado de seus produtos, e embora a quantidade física não tenha dado um salto muito grande, sua participação aumenta de 27,42% para 33,10%. O Brasil, por outro lado, inicia a perder terreno, junto com as Filipinas, enquanto o Peru experimenta um aumento expressivo de suas vendas ao Chile.

Tabela 12: Principais exportadores de *t-shirt* - ANO 1998

<i>PAÍS DE ORIGEM</i>	<i>VALOR (US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME (kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO (US\$CIF/kgs.)</i>	<i>PARTICIP. (%)</i>
CHINA	9.921.000	1.363.854	7,28	33,10
PERU	4.785.000	248.788	19,23	15,97
FILIPINAS	2.857.000	343.788	8,31	9,53
BRASIL	2.758.000	129.277	21,33	9,20
INDIA	1.961.000	164.638	11,91	6,54
OUTROS	7.687.000	372.730	20,62	25,66
TOTAL	29.969.000	2.623.075	11,42	100,00

Fonte: SECOM, 2002

Em 1999 (tabela 13), o Brasil ultrapassa as Filipinas em participação de mercado, embora tenha tido um desempenho estável em relação ao ano anterior. China também permaneceu estável, e o Peru, mais uma vez, obteve crescimento expressivo. Esse aumento deve ter sido favorecido pela diminuição de seu preço médio de exportação, que caiu de US\$ 19,23 para US\$ 9,29 neste ano (Valores CIF/Kg).

Tabela 13: Principais exportadores de *t-shirt* - ANO 1999

<i>PAÍS DE ORIGEM</i>	<i>VALOR (US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME (kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO (US\$CIF/kgs.)</i>	<i>PARTICIP. (%)</i>
CHINA	10.725.000	1.253.565	8,56	33,68
PERU	6.493.000	698.847	9,29	20,39
BRASIL	2.924.000	163.189	17,92	9,18
FILIPINAS	2.456.000	184.883	13,28	7,71
INDIA	1.332.000	108.677	12,26	4,18
OUTROS	7.909.000	756.209	10,46	24,86
TOTAL	31.839.000	3.165.370	10,06	100,00

Fonte: SECOM, 2002

No período entre 1997 e 2001, foi no ano de 2000 (tabela 14) que o Brasil apresentou sua maior participação no mercado chileno. Neste ano, Peru e Brasil mantiveram preços médios praticamente iguais entre si, embora o Peru com quase o dobro das exportações brasileiras. China aumentou seu valor médio e sua participação no mercado ainda mais.

Tabela 14: Principais exportadores de *t-shirt* - ANO 2000

<i>PAÍS DE ORIGEM</i>	<i>VALOR (US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME (kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO (US\$CIF/kgs.)</i>	<i>PARTICIP. (%)</i>
CHINA	16.788.000	1.446.233	11,61	43,40
PERU	8.101.000	474.614	17,07	20,94
BRASIL	3.941.000	226.687	17,39	10,19
FILIPINAS	1.714.000	130.047	13,18	4,43
INDIA	1.516.000	112.858	13,43	3,92
OUTROS	6.626.000	402.412	16,47	17,12
TOTAL	38.686.000	2.792.851	13,85	100,00

Fonte: SECOM, 2002

Em 2001 (tabela 15), Filipinas foi ultrapassada pela Índia em participação de mercado. Brasil e Peru permaneceram com valores médios similares e ambos perderam participação, ao contrário da China, que ampliou sua participação para mais de 50% do total das importações chilenas.

Tabela 15: Principais exportadores de *t-shirt* - ANO 2001

<i>PAÍS DE ORIGEM</i>	<i>VALOR (US\$ CIF)</i>	<i>VOLUME (kgs.)</i>	<i>PREÇO MÉDIO (US\$CIF/kgs.)</i>	<i>PARTICIP. (%)</i>
CHINA	19.509.000	1.780.393	10,96	50,35
PERU	6.366.000	368.003	17,30	16,43
BRASIL	2.622.000	146.679	17,88	6,77
INDIA	2.287.000	205.339	11,13	5,90
FILIPINAS	1.517.000	188.955	8,03	3,91
OUTROS	2.606.863	165.886	15,71	16,64
TOTAL	38.749.000	3.065.236	12,64	100,00

Fonte: SECOM, 2002

A análise em conjunto das tabelas 11 a 15 mostra que a China vem consolidando sua posição de principal fornecedor do mercado chileno de camisetas *t-shirts* de algodão, principalmente por seus produtos ingressarem neste mercado a preços inferiores do que os de seus principais concorrentes. Sua participação nas importações chilenas do produto foi aumentando progressivamente, passando de 27,42% em 1997 para 50,35% em 2001. O Brasil, em conjunto com Peru, Índia e Filipinas, são os outros principais fornecedores e juntos detêm a participação de pouco mais de 30% nas importações deste produto.

O Brasil mantém-se na posição de terceiro maior fornecedor das importações chilenas deste produto, ainda que sua participação de mercado tenha reduzido-se de níveis em torno de 10% em 1997 para menos de 7% em 2001. Essa diminuição ocorreu pois os produtos brasileiros não têm tido condições para enfrentar a principal vantagem competitiva dos produtos têxteis asiáticos: seus baixos preços.

O estudo da embaixada brasileira de Santiago (SECOM, 2002, p.7), apresenta a seguinte indicação:

(...) o Peru, pelo fato de ter uma oferta exportável a preços muito similares aos brasileiros, seria, na prática, o único concorrente importante que o Brasil poderia chegar a deslocar neste mercado. Nos últimos anos, o Peru vem alcançando participação de mercado que se situa muito acima da do Brasil, a despeito de que, pelo menos a primeira vista, suas vantagens competitivas não vão além de ter preços médios de seus produtos ligeiramente aquém do que brasileiros, influenciados provavelmente por menores custos de transporte, assim como preferências tarifárias algo mais favoráveis do que beneficiam os produtos brasileiros, diferença que tende a desaparecer em médio prazo.

6.6.5.2 Fatores relevantes que influenciam as importações

As importações de camisetas *t-shirts* de algodão são influenciadas basicamente por preços, considerando-se tratar de um produto genérico, onde a possibilidade de introduzir elementos diferenciadores é bastante restrita.

Segundo o citado estudo de mercado da embaixada (SECOM, 2002, p.8), a tradicional importância atribuída pela grande maioria dos consumidores chilenos à variante preço nas decisões de compra destes e muitos outros produtos tem-se visto reforçada nestes últimos cinco anos, em decorrência da mudança relevante ocorrida nas condições econômicas gerais do país.

Esta afirmação refere-se, principalmente, à diminuição no ritmo de crescimento do PIB (passou de níveis médios de cerca de 7% no período 1990/1997 para níveis inferiores a 2,5% no período 1998/2001), à elevação dos índices de desemprego (de 6,0% para 9,0% do total da força de trabalho), à restrição de orçamento das pessoas e famílias, e, em última análise, à estagnação dos padrões de consumo da população chilena.

Assim, na medida em que os consumidores chilenos, por razões de restrição orçamentária, foram tomando suas decisões de compra em função mais do preço do que da qualidade, não é por acaso que a China, o fornecedor por excelência de produtos têxteis a baixos preços, tenha conseguido aumentar progressivamente sua participação nas importações de camisetas *t-shirts* de algodão.

6.6.5.3 *Empresas importadoras*

Foram identificadas as principais empresas chilenas importadoras de camisetas *t-shirts* de malha de algodão, durante o ano de 2001. As empresas selecionadas faziam parte do estudo realizado pela Embaixada, e servirão de base inicial para contatos com o mercado chileno.

A lista completa das empresas escolhidas e suas respectivas informações encontra-se no Anexo G. O conhecimento dessas empresas é essencial para a fase de escolha do canal de distribuição. Posteriormente, suas características serão analisadas em conjunto com demais informações, como a conjuntura econômica do país, por exemplo, para a escolha da forma como a Tshóin passará a vender no mercado chileno.

6.6.6 **Acesso ao mercado**

O Brasil e demais países membros do Mercosul, em virtude do Acordo de Complementação Econômica N° 35 (ACE-35), são beneficiadas com preferência tarifária que vem aumentando progressivamente, passando de 43% em 2002, para 57% em 2003, 72% em 2004, 88% em 2005 e 100% em 2006. Esse benefício reduz a tarifa de importação a 3,99% em 2002, e para 2,58% em 2003, devendo alcançar em 2006 à isenção total de impostos de importação. Para que os produtos tenham esse tratamento diferenciado garantido, além dos documentos regulares, é necessária a apresentação do Certificado de Origem do Mercosul.

O outro país com o qual se irá disputar parte do mercado chileno, o Peru, é beneficiado com preferência tarifária que chegou a 71% em 2002 (tarifa real de 2%). Outros países como Bolívia, Colômbia, Equador, Venezuela, Canadá e México possuem acesso ainda mais favoráveis neste mercado, já que gozam de preferência tarifária de 100%, em virtude dos acordos de livre comércio ou de complementação econômica assinados entre o Chile e estas nações. Todavia, nenhum deles alcança vendas significativas deste produto ao Chile.

Os produtos chineses, apesar de enfrentarem elevados custos de transporte e de estarem sujeitos ao pagamento da tarifa geral de importação do país (alíquota de 7% *ad-valorem* sobre CIF em vigor em 2002 e deverá convergir para o nível de 6% em 2003), mantém a liderança entre os exportadores de *t-shirts* para o Chile.

O Imposto ao Valor Agregado (IVA), cuja alíquota geral para todos os bens e serviços comercializados no mercado interno é de 18%, é repassado ao consumidor final e incide em produtos importados de qualquer nacionalidade, não colaborando nem prejudicando as exportações brasileiras.

A importação de camisetas *t-shirts* de algodão é livre, não se apresentando qualquer tipo de restrições não-tarifárias, de normas ou regulamentos técnicos e de normas para a homologação do produto importado.

6.6.7 Associações e entidades de classe

Para os exportadores brasileiros de produtos têxteis, os interlocutores válidos para possíveis contatos seriam as seguintes entidades de classe chilenas: “Instituto Textil de Chile” e “Association Gremial de Supermercados”. Informações adicionais sobre essas entidades de classe encontram-se no anexo H.

As associações e entidades de classe são responsáveis por reunir informações sobre seus setores de representação e podem ser úteis para a Tshóin levantar informações sobre concorrentes, informações técnicas, etc.

6.6.8 Conclusões e recomendações gerais do estudo de mercado da Embaixada

O estudo da embaixada brasileira apresentou uma série de recomendações para aquelas empresas interessadas em manter atividade com aquele país. De uma maneira geral,

Qualquer melhora futura da participação brasileira no mercado chileno de camisetas *t-shirts* de algodão e dos produtos têxteis, em geral, vai depender, em boa medida, de que os exportadores brasileiros estejam em condições de oferecer preços mais competitivos. Nesse contexto, caberia pensar na possibilidade de reduzir margens de comercialização, a partir, por exemplo, do estímulo adicional exercido sobre as exportações pela recente acentuação da tendência de desvalorização do real em relação ao dólar norte-americano (SECOM, 2002).

O estudo prevê que, uma vez superada a atual situação de dificuldades econômicas no Chile, o consumidor local volte a tomar suas decisões de compra não apenas com base no preço de venda do produto, mas também na sua qualidade. Quando a situação reverter-se a esse ponto, o sacrifício inicial de reduzir as margens de rentabilidade, conseqüência de uma decisão dessa natureza, poderia ser compensado.

Não obstante, também é necessário preocupar-se com outros aspectos importantes, tais como manter uma oferta estável e regular no tempo, no sentido de não estar condicionada a situações conjunturais do mercado interno, respeitar rigorosamente os prazos estabelecidos para a entrega de mercadorias e oferecer, preferencialmente, produtos fabricados de acordo com as normas ISO. Nesse sentido, vale recordar que o importador chileno, além de dirigir suas compras para produtos que ofereçam a melhor relação preço/qualidade, aponta para estabelecer relações de negócios de longo prazo (SECOM, 2002).

6.7 ESTRATÉGIA DEFINIDA PELA TSHÓIN

Após a análise cuidadosa do estudo da embaixada de Santiago, realizou-se uma nova reunião com a Diretoria da Tshóin (ver anexo C), na qual buscou-se responder as questões levantadas nos objetivos específicos deste trabalho:

6.9.1 Propor uma alternativa plausível para a entrada da Tshóin no Chile:

Através de um processo de *brain storming* (ver anexo C), discutiu-se várias possibilidades de entrada no mercado, as quais a grande maioria foi descartada em função da pouca disponibilidade de verbas que a empresa possui para encarar uma nova realidade comercial e divulgação de sua marca. Dessa forma, implantação de linhas de produção, escritórios comerciais próprios e outras formas diretas foram eliminados.

Também pela falta de verbas para a divulgação e pela não notoriedade da marca no país vizinho, ficou pouco provável a possibilidade de serem cobrados valores mais altos para a venda de produtos com a marca Tshóin, tornando inviável um esforço de vendas junto aos canais de distribuição, que dificilmente arriscariam pagar mais caro pelo produto da empresa,

enfrentando dificuldades na comercialização dos mesmos junto aos mercados consumidores. Foi levantada a possibilidade de iniciar a divulgação da marca cobrando-se valores menores até que se ganhasse maior reconhecimento entre os compradores chilenos, podendo no futuro, levantar o grau de valorização da marca. Após longas discussões sobre esse ponto, a diretoria da empresa definiu que seria “queimar” a marca, impossibilitando mais a frente vender seus produtos como grife juvenil.

Juntando a falta de conhecimento e relacionamento com os canais de distribuição do Chile com o preço a ser vendido por *t-shirts* com a marca Tshóin, levantou-se a possibilidade de vender os produtos sem a marca da empresa.

Embora essa idéia seja contrária ao objetivo inicial da empresa, o estudo realizado pela embaixada concluiu que a melhor alternativa para a entrada no mercado chileno seria buscar preços competitivos, competindo com os chineses neste mercado.

Dessa forma, optou-se por buscar iniciar um relacionamento com os canais de distribuição do Chile através de vendas de produtos inferiores, em um primeiro momento, que não apresentem a marca Tshóin estampada na peça. Uma vez fortalecido este relacionamento e tendo-se obtido um maior conhecimento do mercado em questão, pode-se, então, buscar maiores parcerias para escoar produtos de maior valor agregado em que a marca da empresa possa gerar maiores lucros. Dessa forma, deveria-se escolher canais de distribuição de classes A e B, mas que possuam itens de concorrência em preços, além de marcas consideradas grifes.

Uma vez que a Tshóin não produz seus artigos, mas apenas licencia a marca, este projeto poderá acontecer de uma das seguintes formas: desenvolver uma parceria com os fornecedores destes produtos, para que aceitem exportar diretamente seus produtos aos importadores chilenos (cabendo a empresa uma comissão sobre as vendas), ou atuar como uma comercial exportadora, comprando os itens nacionalmente, porém gozando de isenções de impostos, uma vez que existe esta condição para mercadorias destinadas à exportação. Ambos os casos fazem parte da atual política comercial da empresa domesticamente, uma vez que ela agencia vendas com pagamento de *royalties* e possui lojas que investem em estoque.

Acredita-se que, no longo prazo, o ideal seria realizar a operação de aquisição-exportação, uma vez que a possibilidade de ganhos é expandida. Todavia, para início das atividades e considerando os atuais recursos da Tshóin, optou-se por buscar parceria no processo, buscando diluir o risco comercial, através de vendas mediante comissionamento.

6.7.2 Identificação de produtos a serem exportados

Logo de início, concluiu-se que o melhor seria focar em uma linha de produtos de mesmo gênero para não dispersar os poucos recursos que a empresa está destinando para este projeto.

Dentre os produtos da ampla lista que a Tshóin trabalha, os *jeans* (calças e camisas), e as *t-shirts* (camisetas) são os produtos para os quais a empresa possui os melhores fornecedores (qualidade e parceira) e, também, os mais representativos em seu mix de vendas.

Dessa forma, separou-se os dois itens para se avaliar qual dessas linhas deveria ser utilizada para, “abrir caminho” nos canais de distribuição chilenos. A idéia era levantar pontos positivos e negativos de cada um deles, para em seguida a diretoria analisar, de maneira bastante realista, qual produto teria maiores chances de emplacar vendas no Chile. A figura 9 ilustra o resultado dessa operação.

Certamente deve haver mais informações que poderiam ser inseridas nesse quadro contribuindo com a análise, mas uma discussão inicial sobre os pontos determinados na figura 9 foi o suficiente para se determinar as *t-shirts* como o produto ideal para os inícios das atividades. Os fatores relativos a investimento em estoque foram preponderantes nesta questão.

Figura 9 Aspectos positivos e negativos dos produtos jeans e t-shirt

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Jeans	<ul style="list-style-type: none"> -Brasil está conhecido pela Qualidade e corte de seus jeans internacionalmente; -Bons fornecedores atuais; 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior risco de não recebimento; -Fornecedores em São Paulo principalmente -Maiores investimentos em estoque, no caso de realizar operação de comercial exportadora;
T-shirts	<ul style="list-style-type: none"> -Menor investimento em estoques; -Menor risco dada uma mesma quantidade vendida; -Possuímos um pólo produtor de alta competitividade em Santa Catarina; -Camisetas passam mais fortemente a marca de uma empresa e seu conceito (segundo momento); -Excelentes fornecedores atuais; 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixo valor agregado, gerando menores ganhos para um mesmo esforço inicial.

Fonte: Resultado da reunião com a diretoria da Tshóin.

O único ponto negativo mencionado para se iniciar com *t-shirts* (ser um produto de baixo valor agregado), não gera grande impacto nesta operação, pois a empresa não está visando altos ganhos inicialmente. Conforme já explicitado anteriormente, o mais importante para o início das atividades internacionais de uma empresa é a entrada efetiva no mercado visado.

6.7.3 Definição de metas e objetivos comerciais

Uma vez que Santiago é a maior cidade do Chile, com cerca de 5 milhões de habitantes, será o ponto de partida das operações da Tshóin. Santiago, em conjunto com Valparaíso e Vinã del Mar, ambas a 120 km de distância da capital chilena, respondem por aproximadamente 36% da população do Chile (dados de 2000), somando quase 5,5 milhões de pessoas.

A faixa etária dos consumidores de produtos da Tshóin está situada principalmente entre 15 e 30 anos, na qual, segundo as estatísticas chilenas, situam-se 24,9% da população geral deste país. Dessa forma, estima-se que a região escolhida deverá apresentar um potencial de aproximadamente 1,35 milhões de possíveis clientes, o que compreende uma população razoável de potenciais consumidores para os padrões da Tshóin, confirmando a escolha da região como acertada.

Segundo o estudo da embaixada brasileira no Chile, não há dados oficiais sobre a produção interna do país, mas acredita-se que a elevada proporção dos produtos consumida nacionalmente seja importada.

Segundo este mesmo estudo, ao preço de US\$ 17,88/Kg (CIF – *Cost, insurance and Freight*), o Brasil conseguiu uma parcela de 6,77% das importações totais de *t-shirts* em 2001, perdendo terreno para outros países, já que não acompanhou a China e Índia na queda de preços. O Peru, situando-se na faixa dos US\$ 17,30/Kg, abocanhou uma outra parcela de 16,43%.

O objetivo da Tshóin será de buscar fornecer estes produtos a US\$ 17,30/Kg ou menos, participando da concorrência de uma parcela de 23,20% das importações totais desse país. Em dólares, essa faixa significa vendas de quase US\$ 9,0 milhões (2001).

Como ponto de referência, um quilo de camisetas, segundo a média identificada nas exportações de 2002, possui 5,33 unidades. Isto significa dizer que, na média, cada camiseta exportada pelo Brasil para o Chile, até outubro de 2002, foi vendida ao custo FOB (*free on board*) de US\$ 2,72. Em 2001 este valor foi de US\$ 2,75. Fretes e seguros correspondem a um acréscimo de aproximadamente 12%. Essa variação foi percebida pelas informações de 2001, através do sistema ALICE do governo federal e dados do estudo da embaixada (SECOM, 2002), que apresentam números FOB versus os dados informados pelo Servicio Nacional de Aduanas do Chile, segundo a pesquisa de mercado da Embaixada, que apresentam números CIF.

Ficou estipulado que se irá buscar participar com cerca de 0,5% da parcela que cabe ao Brasil e Peru, o que irá corresponder a US\$ 45.000,00/ano, ou seja US\$ 3.750,00/mês. Tais valores não são grandes somas, porém serão suficientes para se abrir caminho nos canais de

distribuição de forma sustentável, pois uma inadimplência nestes níveis não colocará em risco a sobrevivência da empresa.

Considerando que o valor CIF possui 12% de valor agregado sobre o valor FOB, caso a empresa resolva seguir os preços praticados em 2002, terá que vender cada camiseta colocada no Chile por US\$ 3,05 (US\$ 2,72 + 12%). Na realidade, isto significa ficar com preços abaixo da faixa em que se situaram os Peruanos em 2001 (US\$ 17,30 contra US\$ 16,26). Segundo esses objetivos, terão que ser vendidas, aproximadamente, 1230 unidades/mês.

A idéia da empresa é conseguir dentro do ano de 2003, realizar as primeiras exportações de camisetas, ainda sem a marca Tshóin. Somente em 2004 é que haverá uma tentativa de introdução da marca, caso os objetivos estipulados acima tenham sido alcançados.

6.7.4 Seleção dos canais de distribuição

Os seguintes importadores de *t-shirts* destacaram-se em 2001: Falabella, Ripley e Almacenes Paris. Respectivamente, cada uma importou produtos têxteis nos montantes de 52,8, 51,2 e 48,8 milhões de dólares. Esses três importadores são grandes lojas de departamentos, as quais exercem posição dominante na comercialização destes produtos no mercado e são, ao mesmo tempo, as principais importadoras e compradoras da produção interna do ramo.

Cadeias de supermercados tornaram-se outro importante canal para a comercialização de produtos têxteis, principalmente de baixo valor unitário, segundo a embaixada brasileira em Santiago. Um indício, nesse sentido, é o fato de que a companhia que exerce a liderança neste setor, a D&S, figurou, em 2001, entre os principais importadores de camisetas *t-shirts* de algodão e de produtos têxteis em geral, com montantes de 2 milhões e 214 mil dólares e de 14 milhões e 420 mil dólares, respectivamente.

As lojas de departamento, denominadas no Chile de “multitiendas”, estão presentes ao longo do país, com lojas localizadas nos centros comerciais dos diversos bairros da grande Santiago e nas principais cidades do país. As “multitiendas”, após possuírem clara liderança

no setor chileno do comércio, em função de sua posição dominante na comercialização de vestuário (calçados, roupas, cama, mesa e banho), eletro-domésticos, perfumaria, móveis, etc., passaram a atuar em áreas tais como a financeira, a corretagem de seguros e as agências de viagens.

O ingresso destas companhias no setor financeiro, materializado recentemente com a criação dos bancos Falabella e Ripley, é considerado como parte da evolução natural de seu negócio, já que uma parcela não desprezível de seus respectivos faturamentos e lucros são provenientes dos juros cobrados pelas vendas de bens e serviços, a crédito, em várias prestações, com cartões de sua própria emissão. Neste sentido, exportações com prazos para pagamento podem ser estratégicas para este tipo de empresa, embora acarretem custos em estoques aos produtores brasileiros, ou ainda, perda de margens pela utilização de financiamentos.

As grandes lojas de departamento investem fortemente em publicidade nos meios de comunicação maciça, como estações de televisão, rádio-emissoras e jornais. Nessas divulgações regulares, é apresentado um elaborado marketing que aponta para promover entre outras coisas, a imagem corporativa e aspectos relacionados, como qualidade do atendimento do serviço ao cliente, satisfação garantida para a cliente pela compra de cada produto, taxas de juros cobradas pelas vendas em várias prestações, etc.

O estudo de mercado confirma a viabilidade da estratégia escolhida pela Tshóin, sobre primeiro manter relacionamento com os canais de distribuição para, depois disso, entrar com a marca da empresa, conforme se pode verificar no seguinte texto (SECOM, 2002, p.14):

Apesar de que essas mensagens publicitárias procurem divulgar uma imagem de quase absoluta uniformização da companhia, na prática, há grandes diferenças entre as diversas lojas das respectivas cadeias, em função dos segmentos socio-econômicos aos quais estão dirigidas, em termos da qualidade e níveis de preços associados à oferta de produtos. [...] Um dado relevante para os exportadores é o de que as lojas de departamento não apenas compram grandes volumes de mercadorias para os padrões chilenos, mas também é ampla a gama de produtos que integram sua oferta, já que vai desde o genérico mais essencial até o produto diferenciado mais sofisticado. Com base no exposto, para os exportadores do setor têxtil interessados em ingressar ou expandir suas vendas no mercado chileno, a melhor opção para chegar ao consumidor final é tornar-se fornecedores permanentes das lojas de departamentos e/ou das principais cadeias de supermercados do país.

Acredita-se ser possível começar a operação em ambos canais, supermercados e multitiendas, sem haver prejuízo de foco em canal de distribuição.

6.7.5 Planejamento das ações estratégicas promocionais

Pode-se dizer que os produtos brasileiros possuem boa recepção no mercado chileno. O Brasil vem ocupando a posição de terceiro maior fornecedor das importações totais do Chile, situando-se logo depois dos Estados Unidos e da Argentina.

Segundo o estudo na qual foi baseada esta pesquisa (SECOM, 2002, p.15),

Até recentemente, no Chile, a competitividade do produto brasileiro associava-se mais a um baixo preço do que a um determinado padrão de qualidade. Essa percepção, entretanto, progressivamente tem ido mudando, no sentido de que hoje há crescente reconhecimento do padrão de qualidade alcançado pelos produtos manufaturados brasileiros.

Através dessa percepção de qualidade do produto brasileiro, a idéia é se contatar um grupo inicial de importadores chilenos (dentre aqueles citados no Anexo G), incentivando-os a trocar suas importações de produtos peruanos pelos brasileiros, com os quais acredita-se que se poderá competir em qualidade e em preços (em função da desvalorização recente do Real). Está claro que a concorrência com outros brasileiros será necessária, uma vez que estão na faixa escolhida pela Tshóin.

Esse contato será feito através de intermediação da embaixada, a qual poderá servir de sede para as reuniões em Santiago. A utilização da embaixada dará um grau de seriedade suficiente para uma análise de troca dos fornecedores atuais.

Está previsto o envio de amostras dos produtos gratuitamente, inclusive frete, para que os futuros importadores possam se certificar da qualidade do produto que será comercializado pela Tshóin.

7 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, conclui-se que a introdução de uma empresa no mercado internacional é uma complexa atividade que deve levar em consideração aspectos variados, como economia, sociologia, logística, direito, marketing, contabilidade, entre outros.

Esta variedade de assuntos envolvidos, aliados à falta de competitividade das empresas brasileiras, seja por culpa delas ou do governo, trouxe uma ausência de cultura exportadora. Essa cultura, felizmente, está mudando devido ao esforço do governo do Brasil e pela desvalorização do Real, tornando os produtos mais competitivos internacionalmente e dilatando os ganhos financeiros. Tanto é verdade esta mudança, que no final do ano de 2002 houve falta de algumas mercadorias no mercado doméstico em função de desvio dessas mercadorias para o mercado externo, visto que a possibilidade de ganhos era maior no exterior. Embora isto se refira mais às grandes indústrias e *commodities*, empresas de menor porte, como a Tshóin, também passaram a se interessar pelo grande mercado externo e em como ganhá-lo.

É impossível poder afirmar que exista uma melhor forma de executar essa atividade. Existem, na realidade, limitadores que cada empresa possui e com os quais irá trabalhar da melhor forma.

O caso da Tshóin, uma empresa de pequeno porte que não produz suas mercadorias, mas apenas distribui ou licencia sua marca, explica, em parte, o que foi dito anteriormente. Seus recursos são baixos para investir em pesquisa ou publicidade, e apenas com sua marca (não conhecida no Chile) precisa encontrar formas criativas para prospectar e negociar com mercados externos.

A escolha deste país para início das operações, ainda que não tenha sido a principal preocupação deste projeto, parece bastante acertada e contar com a confirmação do que foi dito pelo consultor e professor Minervini (2001) sobre buscar mercados próximos fisicamente em um início de operações.

O Chile possui um mercado estável e bastante aberto ao comércio internacional e às importações em específico. Trata-se de um país que está à margem das grandes dificuldades econômicas atravessadas por muitos dos países latino americanos. As várias crises internacionais não o afetaram profundamente pois sua economia está bem lastreada em reservas de moeda estrangeira. Da mesma forma, o risco de *default* parece muito pouco provável, dando credibilidade deste país junto aos países desenvolvidos.

O produto brasileiro, que conta com a simpatia dos chilenos, possui amplo potencial de penetração neste mercado. Tem-se visto o crescimento de empresários interessados em exportar para o Chile recentemente, fenômeno observado também junto ao México.

A forma de entrada no mercado chileno através de uma linha de combate, visando formar relacionamento com os canais de distribuição, pode ser questionada por muitos. Todavia, uma vez que os recursos da Tshóin são bastante limitados, essa operação trará seguro financeiro e menor necessidade de gastos com esforços comerciais. A diretoria da empresa está bastante cautelosa com essas operações, uma vez que não era até então seu mercado alvo. Por outro lado, não possui pressa nos resultados e nos lucros que poderão ser gerados por elas.

A mercadoria escolhida pela empresa para abrir as portas do Chile é uma mercadoria comum, não possuindo qualquer diferencial de mercado, muito menos barreiras contra a concorrência. O produto, que provavelmente será de qualidade regular, travará combate no terreno dos preços. Ainda assim, de acordo com o Sr. Flávio, os fornecedores da Tshóin terão plena capacidade de competir com os preços atuais, situando-se na esfera praticada pelo Peru.

A sistemática utilizada neste trabalho poderá ser aproveitada para outros mercados que não o Chile, desde que a Tshóin consiga bons resultados nesta primeira empreitada e que opte pelo crescimento internacional de sua empresa.

Não menos importante é afirmar que este projeto não é somente utilizável para Tshóin. Ao contrário, pode ser aproveitado por qualquer fabricante de *t-shirts* que tenha interesse de desenvolver vendas ao mercado chileno. Da mesma forma, outros setores podem aproveitar a forma de estudo realizado para verificar ações estratégicas para penetração em outro mercado.

Importante também citar que as autoridades brasileiras estão bastante cooperativas a iniciativas de exportação por parte de seus empresários. Recursos como o SISCOMEX – Sistema de Comércio Exterior adotado pela Receita Federal, deu agilidade a consultas estatísticas e tornam as mesmas à disposição de interessados, preservando nomes de empresas, tanto importadoras como exportadoras. As embaixadas também vêm executando excelentes estudos mediante encomendas, traçando perfis de mercado nos mais diversos países aonde estejam localizadas. Estes estudos também ficam à disposição de interessados mediante cadastramento nos sites governamentais.

Os objetivos do trabalho foram alcançados em sua plenitude e embora já tenha sido citados na seção de resultados, foi inserido um quadro abaixo, para sua melhor visualização (figura 10).

Figura 10 Quadro de objetivos e ações estratégicas associadas

Objetivos	Definições
Propor uma dentre as alternativas possíveis de ações estratégicas para a entrada da Tshóin no mercado de vestuário chileno, na área de moda jovem.	1º momento Agenciamento de roupas, mediante comissão; 2º momento, após canais formados, parcerias para introdução da marca.
Identificar alternativas para a entrada da Tshóin no Chile	<p>Quanto a política de logística e produção: 1) Tshoin aluga uma loja em Santiago e monta seu show-room; 2) Tshóin busca parceiros locais, dispostos a licenciar a marca; 3) Tshóin investe em estoque com sua marca, visando exportá-lo; 4) Tshóin p</p> <p>Quanto à política Comercial: 1) Tshóin vende produtos sem marca, de baixo valor, p/ formar canal de distrib.; 2) Tshoin vende seus produtos com valores atuais (maior preço); 3) Tshoin procura vender sua marca, ainda que com preços menores, para dep</p>
Definir objetivos e metas comerciais	<p>Área de atuação: Santiago, Viña del Mar e Valparaíso</p> <p>Market Share: 0,5% do total exportado pelo Brasil e Peru para o Chile. Aproximadamente 0,12% do total importado pelo Chile</p> <p>Valor anual: US\$ 45.000,00</p> <p>Quantidade: 1230 unidades/mês</p> <p>Prazo: até out/2003 primeiras exportações, e marca apenas em 2004</p>
Identificar os produtos que deverão ser exportados	T-shirts
Elaborar política de preços	Preços CIF até US\$ 3,05/unidade
Selecionar os canais de distribuição que deverão ser utilizados	Enfoque nas lojas de departamento e supermercados
Planejar ações estratégicas promocionais	<p>Utilização das embaixadas</p> <p>Marca Brasil (concorrência Peru)</p> <p>Envio de amostras</p>

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como toda pesquisa, este estudo apresenta algumas limitações. Em se tratando de um estudo de caso, a pesquisa apresenta as limitações de generalização, usuais a este tipo de estudo (YIN, 2001). Entretanto, buscou-se mostrar o processo detalhado pelo qual a estratégia de internacionalização foi concebida. Esse processo, se conduzido com os devidos ajustes a outras realidades, pode, naturalmente, ser utilizado em situações semelhantes.

Outro ponto que merece cuidado no caso de utilização de metodologia semelhante em estudos futuros é o uso da pesquisa-ação. Já que o pesquisador interfere e participa do processo, os resultados apresentados não podem ser vistos como uma descrição da realidade (como em pesquisas descritivas, por exemplo), mas como o desenvolvimento de um processo específico para aquele caso. Além disso, a pesquisa-ação envolve muitos aspectos humanos,

principalmente devido à interação entre pesquisador e objeto de estudo. Assim, a motivação, participação e interesse dos envolvidos torna-se um fator crítico de sucesso de estudos dessa natureza. Também é evidente a necessidade de mudanças comportamentais, tanto para aceitação do desenvolvimento do trabalho, quanto para sua efetiva implantação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Banco do Brasil . Prepare sua empresa para os desafios da exportação. **Revista Comércio Exterior Informe BB**, edição especial, nov. 2001.

Banco do Brasil. Consórcios de Exportação. **Revista Comércio Exterior Informe BB**, v.36, ago. 2001.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. K., MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, p. 369-386, Sep., 1987.

CHURCHILL, Jr., Gilbert. A. **Marketing research: methodological foundations**. 7.ed. Orlando: Dryden Press, 1999.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **International Marketing**. 6a. ed. Orlando. Harcourt, 2001.

EDEN, Colin & HUXHAM, Chris. Action Research for the Study of Organization. In: CLEGG, Steward R., HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996b. p. 526-542.

FUNCEX. **Banco de Dados**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>> Acesso em novembro 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE, Gert. **A Cultura da Empresa**. Correio da Unesco. 1994.

Indicadores e Estatísticas. Brasília, Brasil: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em novembro 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

Ministério das Relações Exteriores. **Como Exportar: Chile** (Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior). Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Oportunidades no Exterior. Brasília, Brasil: Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>> Acesso em novembro 2002.

Setor Comercial (SECOM) da Embaixada do Brasil no Chile/Santiago. **Pesquisa de Mercado - PMR**. Santiago, Chile: Embaixada do Brasil no Chile, 2002. Relatório de Pesquisa.

Relatório da Balança Comercial. Brasília, Brasil: Receita Federal. Disponível em: <http://www.receita.gov.br>. Acesso em 22 de fevereiro de 2003.

SILVA, Christian Luiz da. A difícil meta de aumentar as exportações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20/jan/2003.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. UFRGS. **Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil**. Porto Alegre: UFRGS/NITEC, abr.2002. Relatório de pesquisa.

Ministério do Desenvolvimento. Sistema Alice: <http://aliceweb.mdic.gov.br/>. Acessado em dezembro 2002.

ANEXOS

ANEXO A – Mapa do Chile



REUNIÃO PROJETO CHILE

Data: 19/11/2002

Local: Tshóin

Participantes: Flávio Martins

Fernando Laydner

Assuntos: 1. Apresentação à Diretoria da Tshóin sobre o Chile, como opção para início

2. Definir o interesse com base nessa apresentação
3. Definir uma Área estratégica de negócio para estudar
4. Definir cronograma, ou pelo menos data para a próxima apresentação

1. Apresentação à Diretoria da Tshóin sobre o Chile, como opção para início

Foi apresentado ao Flávio algumas informações sobre o Chile.

2. Definir o interesse com base nessa apresentação

Flávio manifestou seu interesse em continuar com a opção inicial, de focar o Chile como primeiro mercado a ser estudado pela Tshóin

3. Definir uma Área estratégica de negócio para estudar

Uma vez sendo a Tshóin uma confecção de produtos para moda jovem, definiu-se como AEN, a venda de roupas diversas, no atacado, no mercado Chileno, especificamente na região de Santiago e arredores.

4. Definir cronograma, ou pelo menos data para a próxima apresentação

Optou-se por não deixar definido um cronograma definitivo, todavia, fica agendado para o dia 26/11/2002, aonde as próximas datas serão

Porto Alegre, ____/____/____

Fernando K. Laydner

Flávio Martins

REUNIAO PROJETO CHILE

<p>Data: 26/11/2002 Local: Tshóin Participantes: Flávio Martins Fernando Laydner</p>	<p>Assuntos: 1. Revisão da Ata anterior 2. Definição do produto que será escolhido (brain storming) 3. Definição de estratégia de entrada (brain storming) 4. Definir próxima data de encontro e passos</p>
--	---

1. Revisão da Ata anterior

Ficou pendente a definição de um cronograma. Fora isso, nenhuma outra atividade havia sido solicitada à ambos

2. Definição do produto que será escolhido (brain storming)

A Tshóin é forte nos segmentos de jean (T.o. Lugar) e de camisetas t-shirts. Fez-se um quadro comparativo e optou-se por iniciar suas operações calcadas em t-shirts. Quadro está em anexo a esta ata.

3. Definição de estratégia de entrada (brain storming)

As seguintes possibilidades foram levantadas:

Quanto a política de logística e produção

Tshoin aluga uma loja em Santiago e monta seu show-room;

Tshóin busca parceiros locais, dispostos a licenciar a marca;

Tshóin investe em estoque com sua marca, visando exportá-lo;

Tshóin produz suas peças no Chile, ou terceiriza lá;

Tshóin exporta produtos de seus fornecedores, com comissão;

Quanto à política Comercial

Tshóin vende produtos sem marca, de baixo valor, p/ formar canal de distrib.;

Tshoin vende seus produtos com valores atuais (maior preço)

Tshoin procura vender sua marca, ainda que com preços menores, para depois estabilizar (marca não conhecida);

****Opção Escolhida:** Tshóin iniciará vendendo roupas sem marca, de menor valor agregado, ainda que de qualidade boa, com o intenção de formar um canal de distribuição. Posteriormente, tentará colocar sua marca com a ajuda dos parceiros locais. Iniciará fazer isso, agenciando a venda de seus atuais fornecedores, mediante comissão. É a estratégia de menor riscos e custos, com maiores

4. Definir próxima data de encontro e passos

Não ficou definido ainda um cronograma. Fernando deverá buscar informações de mercado chilenos e assim que possível agendamos uma reunião.

Porto Alegre, ___/___/___

Fernando K Laydner

Flávio Martins

Anexo D – Quadro comparativo

QUADRO COMPARATIVO: JEANS X T-SHIRTS

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Jeans	<ul style="list-style-type: none"> -Brasil está conhecido pela Qualidade e corte de seus jeans internacionalmente; -Bons fornecedores atuais; 	<ul style="list-style-type: none"> -Maiores investimentos em estoque, no caso de realizar operação de comercial exportadora; -Maior risco de não recebimento; -Fornecedores em São Paulo principalmente
T-shirts	<ul style="list-style-type: none"> -Menor investimento em estoques; -Menor risco dada uma mesma quantidade vendida; -Possuímos um pólo produtor de alta competitividade em Santa Catarina; -Camisetas passam mais fortemente a marca de uma empresa e seu conceito (segundo momento); -Excelentes fornecedores atuais; 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixo valor agregado, gerando menores ganhos para um mesmo esforço inicial.

REUNIÃO PROJETO CHILE

<p>Data: 17/12/2002 Local: Tshóin Participantes: Flávio Martins Fernando Laydner</p>	<p>Assuntos: 1. Revisão da Ata anterior 2. Definição de metas e Objetivos 3. Definição dos canais de distribuição 4. Definição das ações estratégicas promocionais 5. Definir nova data de encontro</p>
--	---

1. Revisão da Ata anterior

A única tarefa pendente era a pesquisa de mercado, a ser efetuado por Fernando. Conseguido estudo do dia 22/11/2002, apresentado à Tshóin para servir de base nas decisões de hoje:

2. Definição de metas e Objetivos

Quanto a área: Definido Santiago e cidades até 120 km.

Quanto a faixa à concorrer: Aceitou-se a sugestão de Fernando de buscar preços abaixo de US\$ 17,30, buscando-se competir nas parcelas brasileira e peruana.

Quanto ao market-share: Definiu-se busca 0,5% dessa parcela, equivalente a 23,20% das importações totais do Chile

Quanto ao preço: Tentativa de buscar o preço de US\$ 3,05/camiseta, ou seja, US\$ 15,26/Kg, mantendo-se os níveis de 2002

Quanto as quantidades: 1230 unidades/mÊs

Quanto ao prazo: Primeiras exportações em out/2003 sem a marca Tshóin. Em 2004, irá se buscar vender com a marca.

3. Definição dos canais de distribuição

Serão utilizados os seguintes canais: Lojas de departamento e supermercados. O estudo de mercado da embaixada Brasileira apresenta alguns contatos

4. Definição das ações estratégicas promocionais

Contatos por e-mail e através da embaixada brasileira com os potenciais clientes selecionados. Utilização da boa imagem do produto brasileiro neste país, para concorrer com Peruanos. Envio de amostras com fretes pagos para teste dos clientes.

5. Definir nova data de encontro

Próxima data: 15/02/03, em função do concurso Jogos de Empresas

Porto Alegre, ____/____/____

Fernando K. Laydner

Flávio Martins

Anexo F – Números para reunião de metas e Objetivos

Números para a Reunião de Metas e Objetivos

PAÍS DE ORIGEM	Valor (US\$CIF)	Volume (Kgs.)	PREÇO MÉDIO (US\$CIF/Kgs.)	PARTICIP. (%)
CHINA	19.509.000	1.780.393	10,96	50,35
PERU	6.366.000	368.003	17,3	16,43
BRASIL	2.622.000	146.679	17,88	6,77
INDIA	2.287.000	205.339	11,13	5,9
FILIPINAS	1.517.000	188.955	8,03	3,91
OUTROS	2.606.863	165.886	15,71	16,64
TOTAL	38.749.000	3.065.236	12,64	100
Total Brasil + Peru	8.988.000	514.682	17,46	23,2

Números retirados do Estudo de Mercado da Embaixada Brasileira em Santiago.

	2001	2002	
		real	Estimado
US\$/Kg (CIF)	17,88	n/a	16,26 *
US\$/Kg (FOB)	15,96	14,5	14,5
T-shirts/KG	5,82	5,33	5,33
CIF/FOB	12%	n/a	12% *
T-shirts (Unit) CIF	3,07	n/a	3,05 *
T-shirts (Unit) FOB	2,75	2,72	2,72

* Valores estimado, considerando relação CIF/FOB de 2001.

Os Valores foram tirados do estudo de mercado da Embaixada de Santiago e do Sistema Alice Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.

ANEXO G – Empresas importadoras de *t-shirts*

a) Falabella S.A.

1. FALABELLA S.A.C.I.
ROSAS 1665 - SANTIAGO SANTIAGO - CHILE Telefone : (56 - 2) 3802000 Fax : (56 – 2) 6202777 Home page: www.falabella.com Gerente General : MANUEL JOSE CONCHA URETA Gerente de Compras : PABLO TURNER Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 5.618.356 Volume: 313.030 kgs. Preço médio: US\$ CIF 17,95/kgs.

Fonte: SECOM, 2002

b) Comercial Eccsa S.A.

2. COMERCIAL ECCSA S.A. - RIPLEY
HUERFANOS 979 OF. 415 – SANTIAGO SANTIAGO, CHILE Telefone : (56 - 2) 6941000 Fax : (56 – 2) 6965547 E-mail : ripley@chilnet.cl Home page: www.ripley.cl Gerente de Importaciones : SERGIO DEL CAMPO Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 3.783.989 Volume: 254.572 kgs. Preço médio: US\$ CIF 14,86/kgs

Fonte: SECOM, 2002

c) Almacenes Paris Comercial S.A.

<i>3. ALMACENES PARIS COMERCIAL S.A.</i>
<p>COYANCURA 2241. 2º piso – PROVIDENCIA SANTIAGO, CHILE Telefone: (56 - 2) 3366000 Fax: (56 – 2) 3367187 Home page: www.almacenes-paris.cl Gerente General : JOSE MIGUEL GALMEZ PUIG Sub Gerente Comercial : JUAN DOMINGO SERRANO Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 3.426.197 Volume: 177.124 kgs. Preço médio: US\$ CIF 19,34/kgs.</p>

Fonte: SECOM, 2002

d) Johnson´s S.A.

<i>4. JOHNSON'S S.A.</i>
<p>ÑUBLE 1034 - SANTIAGO SANTIAGO, CHILE Telefone : (56 - 2) 5102384 Fax : (56 – 2) 5557041 E-mail : equeza@ibm.net Gerente general : RICARDO BRENDER ZWICK Gerente de Finanza y Comercio Exterior : SAMUEL COGAN Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 2.573.392 Volume: 210.888 kgs. Preço médio: US\$ CIF 12,20/kgs.</p>

Fonte: SECOM, 2002

e) Distribución Servicio D&S S.A.

<i>5. DISTRIBUCION Y SERVICIO D & S S.A.</i>
(SUPERMERCADOS LIDER, EKONO, ALMAC) Avda. Pdte. Eduardo Frei Montalva 8301 – QUILICURA SANTIAGO – CHILE Telefone: (56-2) 2005201 Fax: (56-2) 2005100 E-mail: info@dys.cl Home page: www.dys.cl Gerente de Operaciones: JESUS MARTINEZ Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 2.214.461 Volume: 277.866 kgs. Preço médio: US\$ CIF 7,97/kgs.

Fonte: SECOM, 2002

f) Comercial Mauland Sons S.A.

<i>6. COMERCIAL MAULAND SONS S.A.</i>
AV. VICUÑA MACKENNA 3600 MACUL SANTIAGO, CHILE Telefone : (56 - 2) 2390330 Fax ; (56 – 2) 2390438 Gerente General : VICENTE TORESANO Encargado Com. Exterior : ALEX RIVERO Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 988.714 Volume: 58.641 kgs. Preço médio: US\$ CIF 16,86/kgs.

Fonte: SECOM, 2002

g) Confecciones Corona S.A.

<i>7. CONFECCIONES CORONA S.A</i>
<p>Arturo Prat 578 - SANTIAGO SANTIAGO – CHILE Telefone: (56-2) 3737000 Fax: (56-2) 37373000 E-mail: corona@corona.cl Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 974.915 Volume: 107.977 kgs. Preço médio: US\$ CIF 9,03/kgs.</p>

Fonte: SECOM, 2002

h) Tricot S.A.

<i>8. TRICOT S.A</i>
<p>AV. VICUÑA MACKENNA 3600 - MACUL SANTIAGO, CHILE Telefone : (56 - 2) 2390330 Fax ; (56 – 2) 2390438 Gerente General : VICENTE TORESANO Encargado Com. Exterior : ALEX RIVERO E-mail: tricotsa. tric001@ chilnet.cl Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 907.868 Volume: 70.350 kgs. Preço médio: US\$ CIF 12,90/kgs.</p>

Fonte: SECOM, 2002

i): Hirsch Y Gassmann Ltda..

<i>9. HIRSCH Y GASSMANN LTDA.</i>
San Ignacio 700 – QUILICURA SANTIAGO - CHILE Telefone: (56-2) 7385000 Fax: (56-2) 7386433 E-mail: fjeans@foster.cl Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 889.082 Volume: 38.086 kgs. Preço médio: US\$ CIF 23,34/kgs.

Fonte: SECOM, 2002

j): Fabrica de Confecciones Ronitex S.A.

<i>10. FABRICA DE CONFECCIONES RONITEX S.A.</i>
Santa Marta De Huechuraba 6251 – HUECHURABA SANTIAGO - CHILE Telefone: (56-2) 6239996 Fax: (56-2) 6232731 Importações em 2001 Valor : US\$ CIF 745.112 Volume: 55.699 kgs. Preço médio: US\$ CIF 13,38/kgs.

Fonte: SECOM, 2002

ANEXO H – Entidades de classe

a) Instituto Textil de Chile A.G.

<i>INSTITUTO TEXTIL DE CHILE A.G</i>
Sr. MARIO GARCIA VIÑUELA - PRESIDENTE Av. Andrés Bello 2777, Ofic, 502, Piso 5 Telefone : (56-2) 650- 8140/41/42 Fax : (56-2) 650-8143 e-mail: intech@cepri.cl SANTIAGO – CHILE

Fonte: SECOM, 2002

b) Asociacion Gremial de Supermercado - ASACH

ASOCIACION GREMIAL DE SUPERMERCADOS - ASACH
Sr. FERNANDO ALVEAR ARTAZA - PRESIDENTE Av. Vitacura, 2771 - Of. 303 - 3° - piso Telefone: (56-2) 236 5150 Fax: (56-2) 236 5133 SANTIAGO – CHILE E-mail asach@entelchile.net Home page: www.asach.com

Fonte: SECOM, 2002