

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO:
UM ESTUDO DE CASO**

ANA CRISTINA SANT'ANNA SCHNEIDER

Porto Alegre, junho de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO:
UM ESTUDO DE CASO**

ANA CRISTINA SANT'ANNA SCHNEIDER

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

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

Porto Alegre, junho de 2002.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE/RS, na pessoa de seus gestores, pela oportunidade dada aos seus funcionários de se aperfeiçoarem através do curso de mestrado.

Ao Prof. Dr. Walter Meucci Nique, pela orientação e pela confiança que depositou, nestes dois anos de duração do Mestrado.

À Profa. Sibila Kraft, pelos ensinamentos e pela dedicação na concretização do presente trabalho.

À equipe da MOVERGS e da Empresa objeto desse estudo de caso, pelo fornecimento das informações necessárias e pelo apoio incondicional.

Aos "experts", pelo apoio e pela disposição em contribuir com o protocolo de questões utilizado nesse estudo.

Agradeço aos meus pais, à minha irmã e ao Roberto, pela força, pelo apoio, pela compreensão, pelo amor e permanente incentivo ao longo desse processo.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo principal investigar o processo de internacionalização de uma Empresa do setor moveleiro.

Frente aos desafios impostos pela globalização, as empresas precisam estar preparadas para concorrer nesse mercado. Esse cenário impõe desafios às mesmas, pois, além de estarem preparadas para conquistar espaço no mercado onde estão estabelecidas, deverão estar aptas a enfrentar novos mercados.

Procurou-se, por meio deste estudo de caso, investigar como o processo de internacionalização ocorreu na Empresa do setor moveleiro, através da análise dos fatores que influenciaram suas escolhas pelos mercados, canais de distribuição utilizados e produtos a serem exportados. Também se buscou verificar as ações que foram realizadas pela empresa para exportar, e os entraves que enfrentou ao longo do processo.

Observou-se que, mesmo sendo a Empresa estudada bastante significativa no setor moveleiro, seu processo de internacionalização não aconteceu de forma estruturada e, sim, por “tentativa e erro”.

Além disso, verificou-se a ausência de estratégia nas ações da empresa, o que a faz agir sem um posicionamento claro quanto a mercados, canais de distribuição, produtos, bem como a deixa vulnerável, em termos de variações cambiais. Isso já ocorreu em 1995, quando a relação do real para o dólar tornou-se desfavorável, provocando interrupção nas suas exportações.

A análise do estudo de caso da Empresa revela que, recentemente, como um primeiro passo para a estruturação, foi criado um departamento específico de exportação, o que permite sugerir que a mesma venha a definir melhor seus procedimentos inerentes ao processo de internacionalização.

ABSTRACT

The main objective of this study was to investigate the process of internationalization of a Company which is in the furniture-making business.

In view of the challenges imposed by the globalization, companies need to be ready for competition in this market. This scenario imposes new challenges on them because, in addition to being prepared to conquer their place in the market where they operate, they will also have to be prepared to brave new markets.

In this case study we sought to investigate how this process of internationalization had taken place in the furniture-making Company, by analyzing the factors that influenced its choices of the markets, its dealers and products to be exported. We also verified the steps the Company had taken to start exportations, and difficulties it had had in the process.

It was observed that, even though the Company under study was of importance in the furniture industry, the process of internationalization did not take place in a structured way but by trial and error.

Moreover, it was established that there was no strategy of actions, which made the company operate without a clear position on markets, dealers, products, and left it vulnerable in terms of exchange rate variations, which had already happened in 1995 when the unfavorable exchange rate variation of real against US dollar interrupted its exportations.

The analysis of the Company's case study shows that a specific exportation department has been created as a first step towards structuring, which allows us to conclude that the Company has already started improving the definition of its procedures inherent to the process of internationalization.

SUMÁRIO

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE QUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	X
INTRODUÇÃO	1
1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA ...	3
2 OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GERAL.....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3 REVISÃO DA LITERATURA	10
3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	10
3.1.1 Marketing Internacional	13
3.1.1.1 Avaliação do Ambiente em Marketing Internacional.....	15
3.1.1.2 Barreiras à Exportação	18
3.1.1.3 Processo de Seleção dos Mercados Internacionais	19
3.1.1.4 Orientação da Empresa	22
3.1.2 Planejamento Estratégico	23

3.1.3	Concorrência Internacional – Oportunidades e Ameaças	25
3.1.4	Estratégias de Marketing Internacional.....	29
3.1.4.1	Distribuição.....	30
3.1.4.2	Produto.....	32
3.1.4.2.1	Marca	35
3.1.4.3	Preços.....	36
3.1.4.4	Promoção	38
3.1.5	Estratégias de Internacionalização	43
3.1.5.1	Exportação	44
3.1.5.2	Franquias	45
3.1.5.3	Licenciamento.....	46
3.1.5.4	<i>Joint ventures</i>	47
3.1.5.5	Investimento Direto	48
3.2	O SETOR MOVELEIRO	49
3.2.1	Cenário Internacional da Indústria de Móveis	49
3.2.1.1	Estados Unidos da América	51
3.2.1.2	Canadá.....	52
3.2.1.3	Itália	52
3.2.1.4	Alemanha	53
3.2.1.5	França.....	54
3.2.1.6	Dinamarca	55
3.2.1.7	Japão.....	55
3.2.1.8	Taiwan.....	56
3.2.1.9	China	56
3.2.2	A Indústria Moveleira Brasileira.....	58
3.2.2.1	Formação da Cultura Industrial Moveleira	60
3.2.2.2	Características dos Pólos Moveleiros	60
3.2.2.2.1	Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves (RS).....	61
3.2.2.2.2	Pólo Moveleiro de São Bento do Sul (SC)	62
3.2.2.2.3	Pólo Moveleiro de Arapongas	62
3.2.2.2.4	Pólo Moveleiro de Ubá	63

3.2.2.2.5 Pólo Moveleiro de Mirassol.....	63
3.2.2.2.6 Pólo Moveleiro de Votuporanga	64
3.2.2.3 Destino das Exportações Brasileiras	65
4 MÉTODO	69
4.1 A DETERMINAÇÃO DO CASO	71
4.2 OS PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	73
5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA	76
5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X.....	76
5.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X.....	82
5.2.1 Fatores Influenciadores na Escolha do Mercado-Alvo	82
5.2.2 Escolha dos Canais de Distribuição	89
5.2.3 Produtos Exportados	96
5.2.4 Ações Necessárias para a Empresa Exportar da Empresa	104
5.2.5 Barreiras Encontradas no Processo de Internacionalização da Empresa	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	125
ANEXOS	130
ANEXO A: Importadores de Móveis Emergentes	131
ANEXO B: Questionário Diagnóstico	132
ANEXO C: Protocolo de Discussões.....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Brasil – Pólos Moveleiros.	61
Tabela 2. Exportação brasileira de móveis	66
Tabela 3. Exportações brasileiras de móveis 2001 – Principais países	67
Tabela 4. Mercados de destino das exportações 2001	80
Tabela 5. Faturamento Empresa X – 1994-2001	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Canais de distribuição utilizados pela Empresa X.....	95
Quadro 2. Produtos exportados pela Empresa X.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Forças que governam a competição em um setor industrial	12
Figura 2. O ambiente de marketing internacional.	16
Figura 3. Modelo geral do papel da promoção das exportações.....	18
Figura 4. Forças que dirigem a concorrência na indústria	26
Figura 5. Fatores que afetam as decisões sobre preços.....	36
Figura 6. Exportações brasileiras de móveis por estado, em 2001	66

INTRODUÇÃO

Com a abertura da economia, o Brasil vem passando por grandes transformações, caracterizadas por um ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais. Um dos grandes benefícios advindos desse processo é a possibilidade de conquista de novos mercados, antes não acessados.

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas e, para tanto, é necessário que conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através do monitoramento do ambiente externo, pode-se identificar ameaças e oportunidades, possibilitando o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, importantes para um melhor posicionamento estratégico empresarial.

A competição surge não apenas de concorrentes tradicionais e seus mercados, ou de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (TAPSCOTT, CASTON, 1995).

Segundo Goulart, Arruda e Brasil (1994), em um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, em meados da década de 90, não existe um padrão comum nas práticas de internacionalização das empresas brasileiras:

As estratégias adotadas por diferentes organizações dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio-políticos de seu país de origem (p. 31).

Este estudo propõe-se a investigar o processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro do Rio Grande do Sul que, por confidencialidade, será denominada Empresa X, durante todo o trabalho. O objetivo será identificar as atividades realizadas nesta trajetória, os entraves encontrados, os ajustes necessários, entre outros fatores, que possibilitem compreender como a mesma vem atuando frente à globalização da economia e preparando-se para o novo mercado.

O texto desta dissertação está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo, trata da definição do problema, sendo apresentadas a contextualização do tema e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

O terceiro capítulo é dedicado ao referencial teórico, analisando-se aspectos do marketing internacional, processo de seleção de mercados-alvo, oportunidades, ameaças, barreiras para entrada em mercados, planejamento estratégico, estratégias de marketing internacional, estratégias de internacionalização e também caracterização do setor moveleiro.

O quarto capítulo trata do desenvolvimento do método de estudo de caso, descrevendo as etapas realizadas.

O quinto capítulo apresenta a análise do estudo de caso realizado na Empresa do setor moveleiro, que foi dividida em duas partes: o histórico da empresa e a análise do estudo de caso em si.

O sexto e último capítulo trata das conclusões geradas a partir do estudo.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

A globalização da economia tem fortalecido a idéia da busca de vantagens competitivas pelas empresas e pelas nações, bem como conscientizado as empresas e governos sobre a importância de buscarem um posicionamento estratégico e não apenas “funcionarem” como um processo mecânico (PORTER, 1993).

Segundo Porter (1997), um número cada vez maior de nações começa a fazer parte da economia global. A intensidade da concorrência mundial aumenta e fica cada vez mais evidente que a base para o crescimento e a busca de prosperidade sustentável, não se dará através de recursos naturais e de mão-de-obra barata.

O mesmo autor afirma que as empresas devem buscar, permanentemente, vantagens competitivas de mercado, principalmente pelo fato de que as mesmas, em todo o mundo, estão passando por um processo de crescimento mais lento, enfrentando um número de concorrentes internos e externos cada vez maior, o que dá a idéia de que o espaço a ser conquistado é limitado e não suficiente para todas. As pequenas e médias empresas, devem buscar, ainda mais, estar alinhadas a estratégias.

A vantagem competitiva deve ser buscada na forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou únicos, diferenciação de produtos, inovação, políticas de promoção e publicidade, lembrando que qualquer delas deve partir de uma estratégia que consiste nas ações mantidas por uma empresa, para que seja diferente das rivais (PORTER, 1990b).

O autor também define a estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria e visa estabelecer uma posição lucrativa e

sustentável contra as forças que determinam a concorrência. A posição competitiva reflete uma batalha interminável entre a concorrência. Nem toda a indústria tem a mesma oportunidade: cada setor e mercado em que a indústria está inserida proporciona melhores ou piores oportunidades de obter lucratividade, mesmo que em posição de excelência competitiva.

O atual ambiente competitivo exige das empresas um adequado conhecimento do mercado em que atuam. Day e Wensley (1988) observaram que uma vantagem competitiva somente é alcançada quando a empresa prestar muita atenção à evolução das necessidades dos seus clientes e à ameaça de seus concorrentes.

Percebe-se que o processo de internacionalização vem a ser um caminho para enfrentar esse quadro global em que as empresas se encontram frente ao crescente processo de competição.

A internacionalização de uma empresa pode ser observada como um processo, um resultado final, ou por uma forma de pensar. Formalmente, pode-se definir internacionalização como o passo a passo de um processo de desenvolvimento de negócios internacionais onde empresas tornam-se comprometidas com operações internacionais para produtos específicos em mercados selecionados (LUOSTARINEN, 1994).

As empresas brasileiras, desde 1989, com a abertura do mercado, vêm sofrendo a pressão dos concorrentes estrangeiros. É um caminho sem volta. A formação de blocos econômicos, a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias, os acordos bilaterais entre países, tudo faz parte desse cenário que ilustra o início do século XXI.

Vive-se, hoje, em uma economia sem fronteiras que impõe ambientes versáteis, exigindo que as organizações conheçam bem o meio no qual estão inseridas para fazer frente às ameaças e oportunidades que surjam.

Atualmente, para que as empresas tornem-se competitivas, há a necessidade de conhecimento e de entendimento das mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Os mercados, até então denominados “tradicionais”, sofrem rápidas alterações, tornando-se altamente competitivos. A competição surge não apenas de concorrentes tradicionais e de seus mercados, ou de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir

da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (TAPSCOTT, CASTON, 1995).

O desafio está nesse processo de globalização em que cada empresa precisará desenvolver capacidades para conquistar novos mercados, bem como para competir com aqueles que chegam no próprio mercado interno. É uma tendência mundial a abertura cada vez maior das fronteiras.

A formação de blocos como a ALCA (Acordo de Livre Comércio das Américas), Nafta, Mercado Comum Europeu, Mercosul, entre outros, vem reforçar essa questão. Uma vez que os concorrentes de cada empresa passam a ser aqueles com distintas nacionalidades, culturas, educação, padrões de consumo, necessidades, valores, religiões, hábitos, o cenário a ser enfrentado torna-se bastante desafiador.

Para que a empresa seja competitiva, a importância do estabelecimento de estratégias é indiscutível, principalmente quando se refere a mercado externo, pois são as boas estratégias que farão frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, na busca de vantagens competitivas ou de um melhor posicionamento. Dessa forma, a competitividade entre empresas e países encontra-se diretamente relacionada à forma e ao tipo de tratamento que é conferido às informações disponíveis no ambiente concorrencial (PORTER, 1993).

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a globalização da economia vem ocorrendo a uma velocidade impressionante, exigindo que as organizações se aglutinem para chegar primeiro aos mercados e, mais ainda, serem as primeiras a chegar aos mercados globais. Nesse contexto de competição global, o estabelecimento de estratégias torna-se imprescindível para a conquista do sucesso.

A abertura do mercado brasileiro impactou fortemente esse processo. Os empresários têm buscado investir em tecnologia, aumento de produtividade, qualidade, *design*, distribuição, promoção, preço e marca. Porém, esse processo de internacionalização de empresas ainda acontece muito por “tentativa e erro”, conforme estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, sem a implantação de ações pré-estudadas e preestabelecidas em um plano estratégico (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994).

Esse movimento em direção à internacionalização tem sido verificado em diversos setores da economia, inclusive no setor moveleiro. Portanto, o estudo acima referenciado reflete, da mesma forma, o comportamento do empresário da indústria moveleira. Essa indústria tem apresentado excelente potencial e significativa competitividade no mercado global, porém o processo de internacionalização das empresas do segmento ainda acontece de forma desestruturada, em que as ações ocorrem antes do estudo e do plano.

A indústria moveleira, em todo mundo, caracteriza-se pelo elevado número de micro e pequenas empresas e pela grande absorção de mão-de-obra. Com a queda das barreiras alfandegárias, o setor vem enfrentando aumento da concorrência. Embora as exportações tenham aumentado, nos últimos anos, para enfrentar os novos desafios e oportunidades que surgem com a globalização, um recurso essencial para o setor é a definição de estratégias de internacionalização.

Através delas, as empresas poderão posicionar-se de forma adequada frente à concorrência, possibilitando o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. É o caso das empresas moveleiras italianas, famosas pelo seu *design* arrojado e inovador. A indústria moveleira brasileira também vem trabalhando nesse sentido, percebendo que a busca de diferenciação de produto pela criação de um *design* próprio pode ser excelente estratégia competitiva.

A indústria moveleira vem apresentando um crescimento importante, observando-se que o faturamento do país, quanto ao valor das exportações de móveis, cresceu 26,2% de 1999 para 2000, alcançando US\$ 514 milhões. Já no último ano, em função das crises da Argentina e dos Estados Unidos, as exportações sofreram um decréscimo de 0,97% alcançando US\$ 509 milhões¹.

O Rio Grande do Sul é o segundo estado exportador brasileiro. No ano de 2001, os valores alcançados foram da ordem de US\$ 153 milhões, representando 30% do total das exportações de móveis do país.

De acordo com os dados da Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul – MOVERGS, de março deste ano, enquanto o faturamento do setor aumentou 15,6% entre 2000 e 2001, as exportações decresceram 4,51%.

¹ Fonte: ABIMÓVEL/ SECEX – Sistema Alice.

Nesse caso, mais do que o acontecido nos Estados Unidos em onze de setembro de 2001, a crise Argentina respondeu diretamente por tal decréscimo, uma vez que esse país era o primeiro ao qual se destinavam as exportações do móvel gaúcho. Esse fator traz mais uma vez a necessidade de diversificação dos mercados das empresas, minimizando acontecimentos como o mencionado.

A indústria gaúcha de móveis é uma das mais modernas do país, gerando 33.000 empregos no Estado, em um total de 3200 empresas no Rio Grande do Sul.

Encontram-se, entre os principais países importadores do móvel gaúcho, considerando o cenário atual, os Estados Unidos, em primeiro lugar; seguido pelo Reino Unido, Uruguai, França, Chile, México, Irlanda e outros.

As estratégias da maioria das empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul são definidas como resposta a algum estímulo do ambiente externo. Segundo diagnóstico realizado pelo SEBRAE/RS, através de entrevistas com 37 empresários de indústrias do Rio Grande do Sul, pertencentes ao setor, 70% não realizam um planejamento estratégico formal.

Isso significa que há ainda uma ausência de elementos fundamentais às empresas quanto a definição de estratégias: estruturação da exportação como parte de seu negócio, com metas definidas dentro do planejamento estratégico da empresa e ações claras a serem desenvolvidas.

Segundo Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. A maior parte das indústrias moveleiras tomam suas decisões sem a definição dessas regras orientadoras.

Ainda, segundo os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é definida como um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. Para os autores, existem dois tipos de estratégias de internacionalização: as deliberadas e as emergentes. As deliberadas são aquelas em que as intenções de realização foram plenamente satisfeitas; as emergentes são aquelas realizadas segundo um padrão, porém não o expressamente pretendido.

Segundo Mintzberg (2001), as estratégias deliberadas são aquelas em que primeiro há o pensamento e, depois, a ação; formula-se e, depois, ocorre a implementação; a

progressão parece perfeitamente sensata. Mas nem sempre funciona dessa forma, pois estratégias podem emergir ao longo de uma ação, como o mesmo exemplifica. No caso de um ceramista, mexendo com a argila para fazer uma escultura que contenha água, a argila adere a um pino e forma algo redondo, o que lhe dá a idéia de fazer um vaso cilíndrico. A própria ação gerou idéias que levam a outras, até que se forme um padrão. Mintzberg (2001) diz que a ação impulsionou o pensamento, fazendo emergir uma estratégia.

Percebe-se que a maior parte das indústrias moveleiras trabalham com estratégias emergentes de suas diversas ações, o que levou o pesquisador a identificar como isso ocorre na Empresa X. Portanto, através de um estudo de caso, procurou-se responder, neste trabalho, à questão: como foi realizado o processo de internacionalização da Empresa do setor moveleiro?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar o processo de internacionalização de uma Empresa do setor moveleiro.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os fatores que influenciaram na escolha do mercado-alvo.
- b) Identificar os canais de distribuição escolhidos.
- c) Analisar os produtos de exportação.
- d) Verificar as ações que foram necessárias para a empresa exportar.
- e) Identificar as barreiras encontradas no processo de internacionalização.

3 REVISÃO DA LITERATURA

As empresas modernas estão fundamentadas, cada vez mais, na informação e no conhecimento. Elas se comportam como se buscassem, desesperadamente, adaptarem-se aos novos tempos que se caracterizam pela ascensão de um diferente sistema de criação de riquezas, baseado não mais na máquina, mas na informação e no conhecimento humano.

Drucker (1993) salientou que as organizações bem sucedidas trabalham a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico.

Percebe-se que a familiaridade com tal pensamento está presente, em sua maior parte, nas empresas de porte médio e grande, no entanto, aquela que não se preocupar em desenvolver uma gestão moderna, voltada para o mercado global, não terá boas perspectivas de sobrevivência.

Esse capítulo apresenta uma revisão teórica sobre a internacionalização de empresas: apresentação de teorias sobre marketing internacional, processo de seleção de mercados internacionais, concorrência internacional (oportunidades e ameaças), estratégias de marketing internacional, estratégias de internacionalização e, por último, a caracterização do setor moveleiro internacional e nacional.

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Uma empresa, depois de definidas as orientações estratégicas para o país de origem, deve analisar a possibilidade de transpor as suas operações para outros mercados geográficos. Para tanto, convém enquadrar o processo de internacionalização da organização com a sua atuação no mercado doméstico, de forma a garantir o

aproveitamento das competências e vantagens competitivas já desenvolvidas ao longo do tempo.

O processo de internacionalização tem início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos. Em função da análise dos respectivos benefícios, custos e riscos, é possível determinar quais as vias de internacionalização mais apropriadas à empresa. Em seguida, é necessário verificar se a atuação nos mercados externos deve ser adaptada para aumentar a penetração comercial ou se pode ser estandardizada para explorar economias de escala e de experiência. É igualmente importante definir a opção de internacionalização que melhor conjuga as vantagens de integração global com os proveitos da adequação local.

O nível de internacionalização da empresa deve evoluir, em paralelo, com as tendências do mercado e suas competências internas, contribuindo, assim, para o reforço da sua competitividade nos mercados internacionais.

Segundo os autores Johanson e Vahlne (1977, 1990), as empresas passariam por um processo seqüencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior.

Conforme os mesmos autores, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

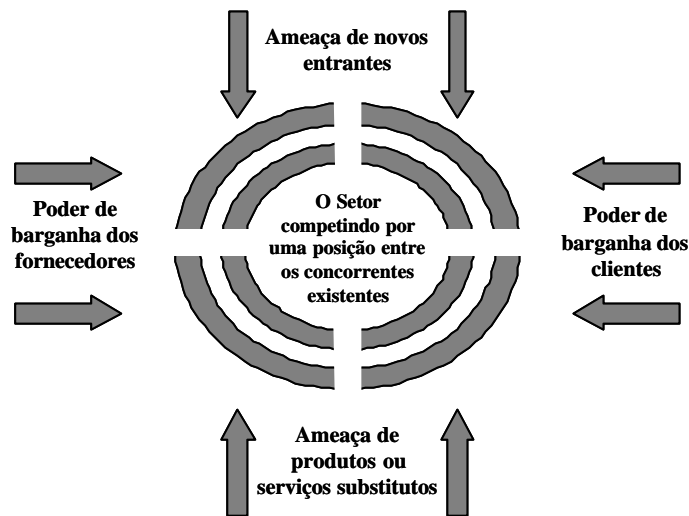
As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais que criam incerteza adicional (CARLSON, 1975). Quanto maior a diferença entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional e linguagem, maior o nível de incerteza.

De acordo com Nordström e Vahlne (1985), o tamanho do mercado e outros determinantes econômicos, no processo de internacionalização da empresa, também são importantes.

Durante a análise do perfil dos mercados potenciais, busca-se obter informações sobre diferentes aspectos de cada mercado, assim como a identificação de todos os

elementos de influência existentes e o seu maior ou menor grau de importância no processo de decisão de consumo.

O modelo proposto por Montgomery e Porter (1998) parte do pressuposto de que o desempenho de uma empresa está relacionado a dois fatores: a) estrutura do setor empresarial e b) posição que a empresa ocupa naquele setor, conforme é demonstrado na Figura 1:



Fonte: MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.12.

Figura 1. Forças que governam a competição em um setor industrial

Segundo os autores, um terço do desempenho da empresa é influenciado pela estrutura do setor e dois terços pela posição ocupada pela empresa no mesmo. Essa abordagem preconiza que o desenvolvimento de estratégias competitivas vitoriosas deve ser efetuado à luz do conhecimento do setor empresarial em que a empresa atua. Para se ter um conhecimento sobre a dinâmica de comportamento da estrutura de um setor empresarial é importante que se analisem as seguintes forças competitivas básicas que afetam o desempenho das empresas que nele atuam: ameaça de novos competidores (novos entrantes); poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes; vulnerabilidade a produtos substitutos; grau de rivalidade entre empresas concorrentes.

No caso de mercados internacionais, os elementos estruturais de mercados possuem características peculiares, variando de país para país, de acordo com fatores como: o clima, a economia local, o regime político, os usos e costumes, assim como em função de

outros aspectos sociais e culturais. Dessa forma, não são somente os hábitos de consumo ou a preferência por este ou aquele produto que poderão ser considerados como pontos divergentes entre as estruturas de marketing de dois ou mais países. Um determinado produto poderá ter a preferência em diversos mercados de culturas divergentes, porém a decisão de consumo poderá ser guiada por razões totalmente distintas. Surge daí a importância do conhecimento detalhado dos componentes, agentes e elementos estruturais do mercado que fazem parte do composto mercadológico internacional.

3.1.1 Marketing Internacional

Processos e decisões em marketing internacional exigem que a empresa identifique os desejos e necessidade dos clientes, a fim de produzir bens que propiciem vantagem mercadológica, que se forneçam informações sobre estes bens e sua distribuição internacional através de uma ou mais modalidades de transações (BRADLEY, 1995, p. 48).

Marketing internacional é a realização das atividades empresariais que diferenciam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para os seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando à obtenção de lucro (CATEORA, 1996). Não pode ser confundido com marketing externo que consiste nas atividades de marketing exercidas por empresas estrangeiras fora de seus países.

Ainda de acordo com Jeannet e Hennessey (1992), não possuem o mesmo sentido as expressões “marketing internacional” e “marketing global”. O marketing internacional envolve fatores relativos ao comércio entre os países, enquanto o global refere-se, especificamente, ao fenômeno da globalização, podendo ser considerado como uma subcategoria do marketing internacional com presença muito forte em nível mundial.

O marketing internacional pode ser definido como sendo a performance das atividades de marketing entre dois ou três países. Já o global envolve decisões em negociações entre vários países, ao mesmo tempo.

Segundo Jeannet e Hennessey (1992), quando uma empresa decide se internacionalizar, precisa ser muito mais do que um exportador para entender o ambiente de marketing do país com quem estará negociando. Antes de pensar no mercado externo, a empresa deve avaliar dentro do mercado doméstico, suas estratégias de vendas,

comunicação e distribuição. Um importante desafio para a internacionalização é o entendimento dos diferentes ambientes com os quais está tratando.

Os conhecimentos de marketing internacional são adotados em ambientes internacionais que apresentam diferentes níveis de incerteza. Nesses mercados, normalmente, estão presentes variáveis incontroláveis que devem ser objeto de profundo estudo por parte da organização, para que consiga adaptar-se, com sucesso, às mesmas. Em cada ambiente de marketing internacional, existem elementos característicos como, por exemplo, a competição, as políticas, as leis e o comportamento dos consumidores.

Cateora (1996) afirma que, nesse ambiente, a tarefa do profissional de marketing é mais complexa, pois o marketing internacional apresenta dois níveis de variáveis incontroláveis: a incerteza sobre o mercado interno e a incerteza do mercado externo. Assim, quanto maior o número de mercados externos em que a empresa atua, maior é a quantidade de variáveis incontroláveis que encontra.

Em geral, o marketing é estudado através do desenvolvimento das atividades de negócios entre quem produz e quem consome. Gerenciamento de marketing consiste no planejamento, organização e controle das operações de marketing de uma empresa. Para complementar essas atividades, o gerenciamento de marketing é responsável pela estratégia de produto, estratégia de comunicação, estratégia de distribuição e estratégia de preços. A combinação desses quatro aspectos de marketing forma o chamado “mix de marketing” (CATEORA, 1996).

Cateora (1996) apresenta os seguintes elementos como os mais significativos em relação ao ambiente internacional: forças políticas/legais; forças econômicas; forças competitivas; nível de tecnologia; estrutura de distribuição; geografia e infra-estrutura; forças sociais e culturais.

Quando se trata de conviver com as incertezas de um novo mercado, existe a necessidade de que as empresas interessadas em conquistá-lo tenham em mente a importância de uma cuidadosa análise do mesmo e do ambiente competitivo no qual se encontra. Uma mesma estratégia de sucesso em um determinado mercado, necessariamente, poderá não ser utilizada em outros, pois os elementos citados por Cateora (1996) se refletem diretamente nas estratégias a serem utilizadas pelos novos entrantes. Assim, as empresas devem sempre estar buscando informações sobre o ambiente externo,

para um melhor desempenho face às suas oportunidades e ameaças inerentes aos mercados escolhidos.

3.1.1.1 Avaliação do ambiente em marketing internacional

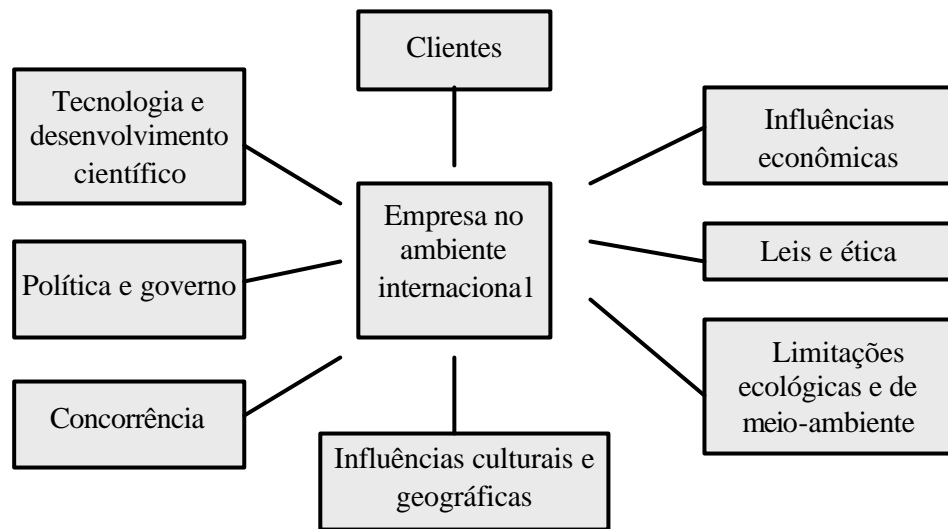
Antes de decidir vender no exterior ou não, as empresas devem compreender completamente o ambiente de marketing internacional, considerando a globalização da economia, o crescimento do comércio e dos investimentos mundiais e a crescente abertura de novos negócios.

A empresa que busca fazer negócio no exterior deve começar por compreender o sistema de comércio internacional. Tarifas internacionais, cotas de volumes de produtos, embargos a importações, controle de câmbio e barreiras não-tarifárias devem ser termos familiares ao exportador ou importador.

Cada nação tem aspectos únicos que devem ser compreendidos. De acordo com Bradley (1995), ao analisar a entrada no mercado internacional, a empresa deve analisar a sua colocação dentro deste mercado, ou seja, como irá responder ao ambiente internacional e suas particularidades. Em alguns casos, desenvolve novos produtos adaptados de outros já existentes e vendidos no mercado nacional. O mais importante é decidir de que maneira irá entrar no mercado internacional.

Segundo Jeannet e Hennessey (1992), do ponto de vista de um administrador de marketing internacional, o método mais eficaz, em termos de custos, poderia ser o de utilizar os mesmos métodos para todos os países com quem se está lidando. Todavia, deve-se levar em conta que os mercados apresentam características individuais às quais a empresa deve se adaptar, sendo um dos desafios do marketing internacional, justamente, identificar e delimitar as estratégias utilizadas no mercado local que podem ser continuadas nas operações em mercados internacionais.

A seguir, uma figura, reproduzida de Bradley (1995), apresenta os fatores que afetam uma empresa no ambiente internacional (Figura 2):



Fonte: BRADLEY, Frank. *International Marketing Strategy*. 2.ed. London: Prentice-Hall International, 1995.

Figura 2. O ambiente de marketing internacional

O ambiente de comércio internacional é uma mistura complexa de macro e micro forças que devem ser consideradas e às quais se deve adequar para sobreviver e crescer.

Segundo a análise de Bradley (1995), o comércio internacional sempre foi visto como uma atividade ligada a decisões econômicas ou de adaptações necessárias aos produtos ou ao serviço a ser negociado internacionalmente. Somente nos últimos anos é que as influências sócio-culturais passaram a ser consideradas como um determinante crítico da tomada de decisão. Comércio internacional e, especialmente, marketing internacional, são vistos tanto pela importância econômica dos negócios, como cultural.

O ambiente sócio-cultural consiste nas variáveis físicas, demográficas e ambientais que influenciam nas atividades comerciais de um país. Entre as variáveis humanas, o aspecto físico é o mais importante, além da visão que um povo tem de si próprio. Como exemplo, podem ser citados os alemães que possuem o tipo físico nórdico, no entanto a mesma estratégia de comunicação adotada para os equatorianos, levando em consideração seu tipo físico, não faria qualquer efeito se usada para os alemães.

Os aspectos demográficos também influenciam em uma empresa internacional. Para vários produtos, o número de habitantes de um país é um dado essencial para a definição da potencialidade do mercado. Um exemplo a ser considerado é a informação

que traduz o índice de crescimento da população, o qual é geralmente baixo nos países economicamente desenvolvidos. A distribuição etária da população, a concentração nas grandes cidades, os índices de desemprego são itens importantes a se verificar.

Como complemento, Jeannet e Hennessey (1992) afirmam que o ambiente social e cultural também é extremamente importante, uma vez que cada país tem suas próprias características. A função do marketing é encontrar meios para satisfazer às necessidades e desejos humanos. Um exemplo dado é o mercado de máquinas de lavar roupas vendidas na Alemanha e na Inglaterra. As donas-de-casa alemãs querem que a água seja aquecida durante o processo de lavagem, enquanto que as inglesas preferem que a máquina seja abastecida com água previamente aquecida. É um detalhe fundamental no sucesso de vendas do produto em um e outro país.

O idioma também é um fator essencial para o conhecimento da cultura de um povo. Aí está incluída a necessidade de uma comunicação específica para cada país, incluindo-se os catálogos de vendas, propagandas e contratos.

A religião é outro item a merecer destaque no ambiente social e cultural, uma vez que exerce fortes influências. Pode-se citar, como exemplo, o Natal para os cristãos e a valorização sobremaneira da vida humana para os islâmicos. Ao pensar em negócios para os islâmicos, focando em comércio de animais de estimação, não haveria sucesso, pois eles não valorizam isso, ao contrário de outros povos, com outras religiões.

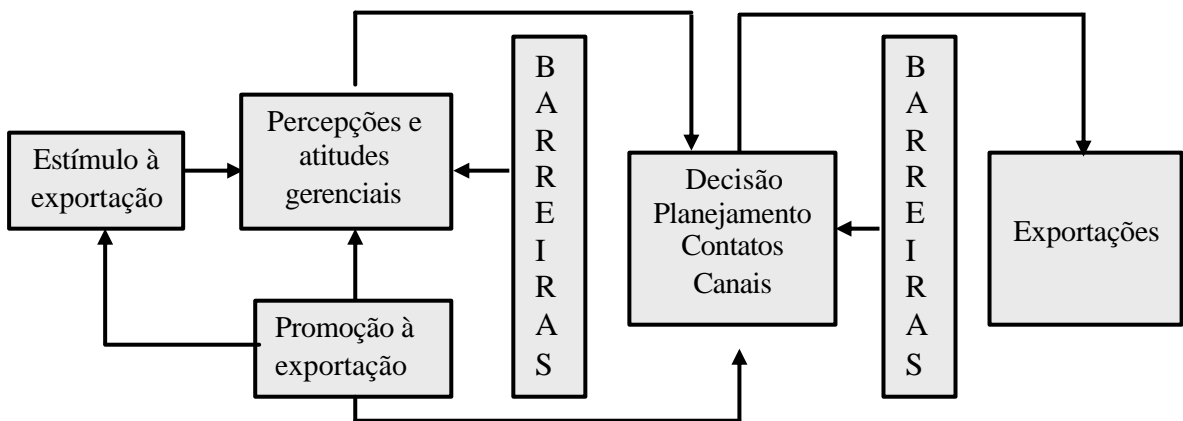
A educação também é citada por Jeannet e Hennessey (1992), pois ela determina a aceitação ou não de um produto com maior tecnologia agregada. A educação afeta o marketing em dois níveis: no grau de alfabetização da população, que irá determinar a estratégia de comunicação e, em segundo lugar, na idade da população economicamente ativa.

Para Bradley (1995), outro aspecto essencial no mercado internacional é a participação do governo de um país em seus negócios, pois ele pode controlar e restringir a entrada de uma empresa estrangeira com o incentivo dado a ela ou com o boicote às suas atividades. Deve ser feita a seguinte análise sobre o governo do país em que se quer entrar: o tipo de governo, sua filosofia, sua estabilidade através dos anos e sua disposição para os negócios internacionais. Não se pode, todavia, deixar de considerar que todos esses dados variam de país para país.

3.1.1.2 Barreiras à Exportação

A literatura de marketing internacional, notadamente sobre as exportações, revela a existência de barreiras à entrada de mercadorias em outros países (MOINI,1997; SERINGHAUS, 1986; WILKINSON, BROUTHERS, 2000). Tais barreiras, segundo Czinkota e Singer (1994), geram atitudes negativas nos executivos de empresas exportadoras, alterando o comportamento e a performance em relação à atividade exportadora.

Fica sustentada a idéia de que a promoção das exportações ajuda as empresas a transporem barreiras comerciais, facilitando a realização de resultados com a exportação, conforme Figura 3.



Fonte: CZINKOTA, Michael R., SINGER, Thomas Owen. Factors Associated with Effective Use of Expert Assistance. *Journal of International Marketing*. v. 2, n.1, 1994.

Figura 3. Modelo geral do papel da promoção das exportações.

As barreiras potenciais, identificadas na exportação, afetam as empresas em maior ou menor grau nos diversos estágios de seu processo de internacionalização (LEONIDOU, 1995; MOINI, 1997; SHOHAM, 1998).

Moini (1997) propõe a existência de cinco barreiras à exportação: barreiras de marketing, barreiras de procedimentos, barreiras de práticas e negócios internacionais, barreiras financeiras e barreiras técnicas e de adaptação. As barreiras de marketing compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior. Já as de procedimentos estão ligadas aos aspectos

burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação. As de práticas e negócios internacionais referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior, e as financeiras dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e a cobrança das vendas ao exterior. Por último, as barreiras técnicas e de adaptação referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda.

3.1.1.3 Processo de Seleção dos Mercados Internacionais

Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing internacional, como, por exemplo, a porcentagem do total de vendas que vai procurar atingir no mercado internacional. A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno, quando se arrisca no exterior. Algumas planejam assim permanecer; outras têm ambições maiores, acreditando que seus negócios, no mercado internacional, acabarão sendo iguais aos do mercado interno, ou até mesmo mais importantes do que eles.

Segundo Kotler (2000), a empresa precisa decidir se vai vender em poucos ou em muitos países e determinar o ritmo de sua expansão. De modo geral, é mais indicado operar em menos países, com maiores comprometimentos e penetração. Ayal e Zif (apud KOTLER, 2000) afirmam que uma empresa deveria estabelecer-se um número menor de países quando:

- a) os custos de entrada no mercado e de controle de mercado são altos;
- b) os custos de adaptação da produção e da comunicação são altos;
- c) a população e a renda são altas nos países inicialmente escolhidos;
- d) empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer altas barreiras à entrada.

A empresa precisa decidir, também, sobre os tipos de países que deve considerar, observando as características de produto aceitas naquele mercado, a geografia, a renda, a população, a cultura e o clima político, dentre outros fatores, que influenciam a atratividade. A empresa pode ter uma predileção por determinados países ou regiões.

Segundo Johanson e Vahlne (1977, 1990), a escolha de mercados seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados

culturalmente mais próximos. À medida que a empresa adquirisse experiência, passaria a buscar mercados culturalmente mais distantes.

De acordo com Almeida e Lachini (1998), a expansão de uma marca em mercados regionais e a inserção de produtos e serviços na maior área possível são decisivas para a sobrevivência das empresas latino-americanas na era da globalização – e do aumento de competitividade, proporcionada pela entrada do capital estrangeiro nas empresas e pelo maior peso das marcas multinacionais nos negócios domésticos. A distribuição e o abastecimento, a produção e o marketing são básicos para a regionalização.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), antes de ir para o exterior, a empresa deve definir seus objetivos e políticas de marketing internacional e decidir que proporção de suas vendas deverá ser feita no estrangeiro. Deve, também, saber em quantos e em que tipos de países deseja entrar.

Segundo os mesmos, a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os agentes não precisariam aprender outras línguas e leis, a lidar com moedas flutuantes e a enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o *design* de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Seria muito fácil e seguro fazer negócios.

Muitos fatores, porém, estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional:

- a) empresas globais que oferecem melhores produtos ou preços mais baixos podem atacar o mercado nacional da empresa. A empresa pode desejar contra-atacar essas concorrentes em seus mercados internos;
- b) a empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores do que as do mercado interno;
- c) a empresa precisa de uma base de clientes para atingir economias de escala;
- d) a empresa quer ser menos dependente de um único mercado;
- e) os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional.

Antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, a empresa precisa ponderar vários riscos:

- a) não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente;
- b) não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber como lidar com seus habitantes;
- c) subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados;
- d) pode se dar conta de que não possui gerentes com competência internacional;
- e) o país alterar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma resolução política e desapropriar bens estrangeiros.

Após listar os possíveis mercados internacionais, a empresa deve estudá-los e avaliá-los com relação ao tamanho do mercado, seu crescimento, custo de negócios, vantagem competitiva e nível de risco. O objetivo é determinar o potencial de cada mercado, definindo-se, assim, os que oferecem maior retorno a longo prazo para seu investimento.

Para Bradley (1995), escolher o mercado e a maneira de entrar corretamente nele faz parte da estratégia competitiva da empresa. Uma pesquisa cuidadosa sobre os países em que se pretende entrar é essencial em função das diversidades de mercados apresentadas. Essa pesquisa envolve a aquisição de informações, sua análise e a elaboração de diferentes alternativas de ação, assim como a melhor estimativa possível dos resultados que cada alternativa pode proporcionar.

A empresa pode ter negócios em vários mercados mundiais, sem jamais haver planejado sua estratégia de marketing. Os resultados são pedidos esporádicos, os quais trarão um resultado de exportações muito menor do que possivelmente iria obter.

Porter (1993) afirma que as metas das empresas diferem substancialmente nos vários países, devido a fatores diversos, como condições do mercado de capital, estruturas da propriedade e administração das empresas, formação dos quadros administrativos, natureza da rivalidade interna e grau de dedicação à indústria e à área local. Ou seja, o ambiente nacional constitui sempre influência importante.

Ainda, segundo Bradley (1995), o tipo de mercado em que a empresa opera é um fator determinante do sucesso. São puramente competitivos quando há um grande número de concorrentes com produtos não diferenciados, em mercados sem barreiras de entrada, cujas informações fluem muito rapidamente. Um exemplo disso são os mercados de grãos e *commodities*.

Para uma empresa expandir-se internacionalmente deverá obter informações dos governos dos países através de secretarias de comércio exterior. Bradley (1995) comenta que publicações internacionais referentes a mercados estrangeiros também são válidas, apresentando informações sobre a estrutura bancária de um país, a existência de embaixadas e câmaras de comércio, associações de comércio exterior que podem ser até mais úteis do que apenas saber sobre o desenvolvimento industrial do país.

Também existem os serviços contratados junto a agências especializadas em pesquisas de mercados internacionais que envolvem a identificação e investigação das oportunidades em cada estágio do processo de seleção.

3.1.1.4 Orientação da empresa

Segundo Kotler (2000), a administração de marketing é definida como o esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com os mercados-alvo. No entanto, segundo o mesmo, há quatro orientações concorrentes, nas quais as empresas se baseiam para conduzir atividades de marketing: orientação de produção, de produto, de vendas e de marketing.

A orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Segundo o mesmo, gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Essa orientação faz sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que em suas características.

A orientação de produto sustenta que os consumidores escolhem o produto, considerando características inovadoras do mesmo ou a oferta de qualidade e desempenho superiores. O risco nesse caso é a manutenção no mercado de produtos bem feitos, mas que não são mais demandados pelo cliente.

A orientação de vendas sustenta a idéia de que os consumidores e as empresas, naturalmente, não compram os produtos em quantidade suficiente. Por ter essa crença, há forte investimento em vendas e promoção de produtos.

A orientação de marketing, ao contrário da orientação de vendas, está voltada para o comprador, enquanto que a de vendas, para o vendedor. Ela baseia-se em mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Sustenta a idéia de que a empresa deve ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados.

3.1.2 Planejamento Estratégico

Conforme Montgomery e Porter (1998), foi, na década de 80, que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e fáceis de serem colocadas em prática. A visão de Montgomery e Porter é que o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e, normalmente, aceita do trabalho de todos os gerentes de linha.

Segundo Kotler (2000), o planejamento estratégico consiste nas seguintes etapas, nesta seqüência: missão do negócio, análise SWOT (ambiente externo e interno da empresa), formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas, implementação, *feedback* e controle, retornando para a primeira etapa.

De acordo com o autor, a análise SWOT (do termo em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Kotler (2000) subdivide a análise em ambiente externo e interno. Quanto ao primeiro, envolve a análise de oportunidade e de ameaças no mercado: forças macroambientais e microambientais. Ele afirma que uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Já a análise do ambiente interno é descrito por Kotler (2000) como a análise das forças e fraquezas da empresa. Está ligada diretamente à análise das competências da empresa, ou ausência das mesmas, para aproveitar as oportunidades e reagir às ameaças do mercado externo. O objetivo é proporcionar uma análise quanto à empresa se limitar a oportunidades para as quais tem os recursos necessários, ou examinar melhores oportunidades, para as quais precisa adquirir forças ou desenvolvê-las.

Segundo Kotler (2000), a etapa seguinte seria a formulação de metas. Nesse caso, é utilizado o termo “metas” para descrever objetivos em magnitude e prazo. O estabelecimento desses objetivos deve obedecer a quatro critérios: devem ser organizados hierarquicamente, devem ser estabelecidos qualitativamente, as metas devem ser realistas, os objetivos devem ser consistentes.

A próxima etapa, segundo o autor, é a formulação estratégica. As metas são aquilo que se deseja alcançar, estratégia é “um plano de como chegar lá”. Embora haja muitos tipos de estratégia de marketing, Porter (apud KOTLER, 2000), condensou-os em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

No caso de Liderança Total em Custos, a empresa busca obter os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os dos concorrentes e a obter uma grande participação de mercado. Elas não precisam ter tanto conhecimento de marketing, mas ficam mais vulneráveis à chegada de concorrentes com o preço ainda mais baixo. A empresa que utiliza esse tipo de estratégia deve ser boa em engenharia, compras, fabricação e distribuição física.

Já na estratégia de Diferenciação, a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente; pode ser líder na assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, mas não em todos. A empresa deve escolher e, então, cultivar as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida.

E no caso da estratégia de Foco, como o próprio nome diz, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

Segundo Porter (1990a), a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas

através dos demais concorrentes. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores.

3.1.3 Concorrência Internacional - Oportunidades e Ameaças

A empresa, em um mercado internacional, encontra-se com concorrentes de seu mercado doméstico e com concorrentes de cada país em que atua. Alguns destes concorrentes serão conhecidos, enquanto que outros serão encontrados pela primeira vez (BRADLEY, 1995, p. 291).

De acordo com Porter (1993), o padrão de competição internacional difere, acentuadamente, de indústria para indústria. Num extremo, a competição internacional assume uma forma que pode ser chamada de multidoméstica, em que a competição, em cada país, é essencialmente independente. A indústria está presente em muitos países, mas a competição ocorre em bases de país por país.

Porter (1990b) considera que os concorrentes, em geral, representam ameaças à empresa, porém, os concorrentes “certos” podem fortalecer, ao invés de enfraquecer a posição competitiva em muitas indústrias. Bons concorrentes podem atender a vários propósitos estratégicos que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhoram a sua estrutura. Ao mesmo tempo, uma empresa deve concentrar seus esforços no ataque aos maus concorrentes, embora mantendo posição relativa em relação aos bons.

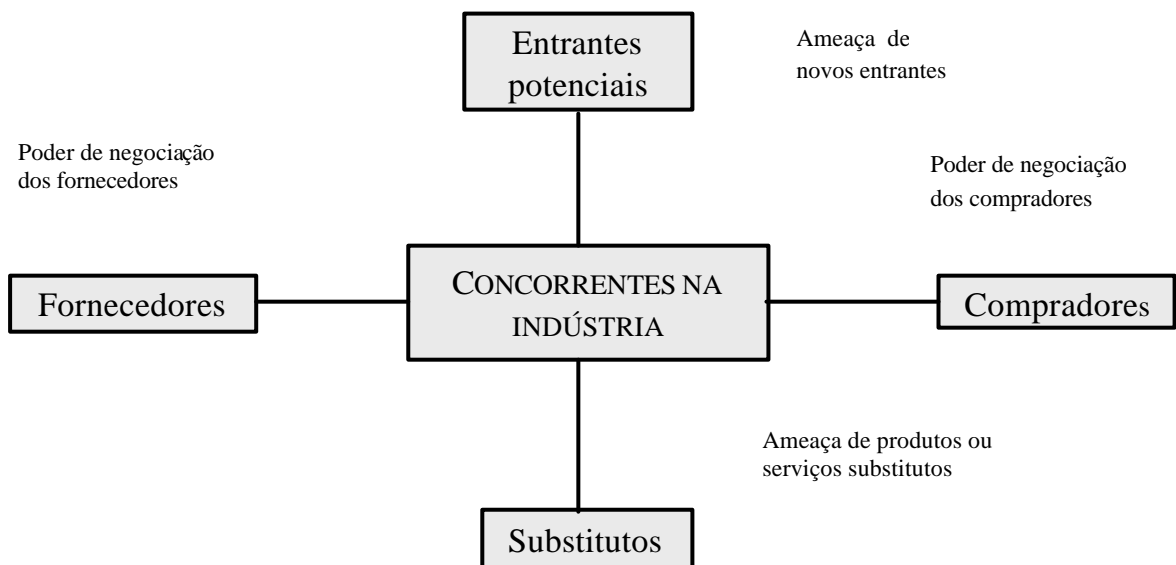
Ainda, segundo Porter (1990b), a presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada.

De acordo com Bradley (1995), a competitividade de uma empresa é influenciada por sua posição no mercado – percentual ocupado, diferenciação, imagem do produto, sua estrutura econômica e tecnológica – estrutura de preços, capacidade de produção e capacidade gerencial.

Existe uma hierarquia na competição no que se refere ao tempo de substituição dos produtos. Aqueles com vida longa possuem uma demanda menor do que os frequentemente substituídos. Além do conceito de tempo de vida dos produtos, é

necessário entender a dinâmica das empresas, considerando as condições de fornecimento das mesmas.

Um estudo importante de Porter (1990b) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, o aspecto principal é a indústria ou as indústrias com as quais a empresa compete. O grau da concorrência, em uma indústria, tem cinco forças competitivas básicas apresentadas na Figura 4. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.



Fonte: PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

Figura 4. Forças que dirigem a concorrência na indústria

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da empresa, identifica áreas em que mudanças podem resultar no retorno máximo e destaca as áreas em que as tendências são muito importantes, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Porter (1998) analisa as cinco forças da seguinte maneira:

1ª. Rivalidade entre concorrentes: em cada mercado e setor analisados, há formas distintas de concorrência. Segundo Montgomery e Porter (1998), a corrida por uma posição pode se dar usando táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade. Uma variedade de fatores é relacionada a essa rivalidade:

- presença de inúmeros concorrentes, com mesmo porte e poder;
- setor com crescimento lento, o que provoca lutas acirradas por fatias de mercado;
- ausência de diferenciação ou de custos repassáveis do produto ou serviço que prende os compradores e protege um combatente contra entradas na área de seus clientes por outro competidor;
- produtos perecíveis ou de custo fixo alto que provocam uma forte pressão de redução nos preços, o que pode ser negativo, quando há queda de demanda;
- grandes incrementos na demanda que provocam aumento na capacidade. Esse tipo de opção causa desequilíbrio de suprimento – demanda do setor e, freqüentemente, leva a períodos de supercapacidade e redução de preços;
- barreiras de saída elevadas. Muitas empresas, nesse caso, permanecem operando com baixos retornos ou com retornos negativos, pela dificuldade de sair do setor. Isso, muitas vezes, prejudica as empresas que estão nesse setor e têm bom desempenho;
- divergência de estratégias entre os rivais.

2ª. Ameaça de entrada: geralmente, as novas empresas trazem o desejo de ganhar parcela do mercado e, principalmente, novos recursos. Como resultado, os preços podem cair, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos já existentes. Se as barreiras são altas, a ameaça de entrada é pequena. São consideradas principais as seguintes barreiras de entrada: economias de escala (em função do volume produzido), custos de mudança (por parte do cliente), acesso aos canais de distribuição (já em uso pelas empresas estabelecidas), desvantagens de custo, retaliação prevista e preço de entrada dissuasivo;

3ª. Pressão dos produtos substitutos: a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros que possam desempenhar a mesma função que aquele da empresa. Os substitutos reduzem o retorno potencial de uma empresa, colocando um teto nos preços que podem ser fixados com lucro;

4ª. Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O seu poder vai variar de acordo com o volume de suas compras ou se os produtos que eles compram representam uma fração significativa nos custos. Uma forma de melhorar a postura estratégica da empresa é identificar os compradores que podem influenciá-la negativamente, fazendo uma seleção de compradores;

5ª. Poder de negociação dos fornecedores: o seu poder de negociação está na elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, assim, sugar a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de custos aos seus próprios preços.

A estrutura da empresa, em relação a desenvolvimento de produtos, políticas de preços, propaganda e distribuição, irá determinar a sua performance no que se refere à eficiência, crescimento e estabilidade. Esta análise permite que se conheça muito de uma empresa e se possa entender seu posicionamento frente a seus concorrentes.

Segundo Dias (1993), deve-se analisar os seguintes aspectos sobre os concorrentes:

- a) sua capacidade de produção;
- b) recursos financeiros;
- c) segmentação de mercado utilizada;
- d) parcela de mercado que cada empresa ou marca detém;
- e) posicionamento de seus produtos;
- f) formas e condições de venda;
- g) estrutura de distribuição;
- h) tamanho da força de vendas e seu nível (perfil do vendedor, número de vendedores, experiência, remuneração, condições de trabalho e outros);

- i) investimento em propaganda (quanto, quando, onde e resultados obtidos);
- j) investimento em promoção de vendas;
- k) tradição, tempo de existência no negócio, *turnover* de concorrentes;
- l) sua capacidade administrativa e seu conceito junto a seus vários públicos (fornecedores, bancos, intermediários e governo).

Ainda, segundo Bradley (1995), a concorrência tem efeitos positivos e negativos a serem considerados. Tais efeitos atingem o mercado e a própria empresa, porém, se monitorados e gerenciados, podem trazer benefícios. A busca pela qualidade dos produtos é um dos fatores positivos. Com a concorrência, o consumidor torna-se mais exigente e força os fabricantes a buscarem melhores tecnologias para produzirem melhores produtos. Além disso, a presença de concorrentes ressalta as vantagens competitivas da empresa.

3.1.4 Estratégias de Marketing Internacional

A seguir, é apresentada a teoria acerca de estratégias de marketing internacional, à luz dos “4Ps” (Distribuição, Produto, Preço e Promoção), definidos por Kotler e Armstrong (1993).

A análise de marketing internacional não pode ser simplesmente entendida como o estudo de inúmeros mercados domésticos, pois seria inviável para a empresa estabelecer estratégias exclusivas para cada mercado, ou grupo de mercados.

Na realidade, o estudo da administração de Marketing Internacional leva a definir uma série de medidas estratégicas, buscando conciliar a situação descrita anteriormente com a factibilidade da ação em si. Uma das razões que levam uma empresa a buscar novos segmentos de mercado e partir para a identificação de consumidores em outros países é exatamente a possibilidade de aumento de sua produção, diminuindo a parcela de custos fixos inerentes a cada unidade vendida. Quanto mais uniforme for a produção, menor será o preço unitário e a tendência mostra uma forte inclinação para o surgimento de uma onda de produtos de aceitação mundial.

Existe uma grande diferença entre a promoção de um produto nacional com aceitação internacional e um produto mundial com aceitação doméstica, que só pode ser

percebida pela administração de Marketing Internacional da empresa, que possui um total conhecimento das inúmeras variáveis que são chamadas como elementos estruturais de mercado. O conceito de produto não está restrito ao produto em si. Não se define o êxito de uma ação no exterior pela concepção de um produto ideal para diversos mercados, pois tão importante quanto a concepção de um produto estão outros fatores como preço, sistema de distribuição, estratégias de comercialização, entre outras.

3.1.4.1 Distribuição

Na medida em que as empresas expandem suas operações, globalmente, cresce a importância da movimentação eficaz de matérias-primas e produtos acabados de um país para outro. As empresas precisam se organizar para tornar seus produtos disponíveis no lugar certo, na hora certa e ao preço certo.

Conforme a definição de Bradley (1995), a administração dos canais de distribuição internacionais se refere aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. Não se pode considerar os mesmos canais utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. A diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional, é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), um canal de marketing é um grupo de organizações independentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial.

De acordo com os autores, as decisões sobre os canais de marketing estão entre as mais importantes que a empresa deve tomar, visto que afetam todas as outras decisões de marketing.

Muitas vezes, as empresas dão pouca atenção a seus canais de marketing, em alguns casos, com resultados prejudiciais. Por outro lado, muitas utilizam sistemas de distribuição como uma vantagem competitiva.

Quanto ao aspecto de os fabricantes delegarem a tarefa de vender seus produtos aos intermediários, para Kotler e Armstrong (1993), a venda direta exigiria que muitos produtores se tornassem intermediários para os produtos de outros produtores, de modo a

atingir a economia de distribuição em massa. Mesmo os fabricantes, que têm condições de arcar com os custos de criar seus próprios canais, podem obter um retorno maior aumentando os investimentos em seus negócios principais. Se uma empresa tem um retorno de 20% com a fabricação e prevê um retorno de 10% no varejo, ela não irá desejar ter o seu próprio varejo.

Em grande parte, o uso de intermediários se justifica por sua maior eficiência em colocar os bens à disposição dos mercados-alvo.

Dentro desse enfoque, segundo Forner (1999), os vários canais e agentes que colaboram com a distribuição e colocação do produto nos distintos mercados internacionais, podem ser descritos como:

- a) **Trading companies**: este tipo de empresa tem uma atuação bastante abrangente e está presente em vários mercados, operando, geralmente, negócios de grandes proporções. Dedicar-se à compra, venda, industrialização e financiamento das operações;
- b) **Comercial exportadora**: são empresas que operam com a compra e venda e intermediação de mercadoria, atendendo a pequenas e médias empresas. Existe a exigência de capital mínimo para a operacionalização deste tipo de empresa;
- c) **Agentes de compras**: atua no país do exportador, em nome e por conta do importador, levantando oportunidades e negócios, mantendo-o bem informado a respeito do mercado exportador;
- d) **Consórcio de exportação**: caracteriza-se, geralmente, pela união de pequenas e médias empresas com o objetivo de atingir um determinado mercado. Além da redução de custos, os consórcios possibilitam um aumento na capacidade de oferta de um ou mais produtos;
- e) **Representantes de vendas no Brasil**: executa uma atividade semelhante às comerciais exportadoras, porém, não compra nem vende os produtos, sendo sua remuneração baseada em comissões sobre os negócios realizados;
- f) **Representante de vendas no exterior**: trata-se de um dos principais elos entre a empresa e o mercado. Geralmente, possui sólidos conhecimentos sobre os

produtos, além de total comando sobre as variáveis que influenciam a demanda, hábitos de compra e consumo;

- g) **Importador-distribuidor:** atua por conta própria no processo de importação e também na distribuição dos produtos. As encomendas deste tipo de canal de comercialização são de grandes proporções;
- h) **Varejistas (Dealers):** são empresas, ou mesmo pessoas, que não comercializam grandes lotes como os importadores-distribuidores. Em geral, não possuem suporte administrativo e financeiro para uma importação direta do fabricante.

3.1.4.2 Produto

A seguir, são apresentadas, primeiramente, as cinco opções estratégicas a serem avaliadas para o produto a ser internacionalmente comercializado e, posteriormente, a relação da marca na composição do produto.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Para os consumidores, os produtos devem ser um conjunto complexo de benefícios que satisfaçam a suas necessidades. Dessa forma, cresce a idéia de não apenas satisfazer ao consumidor, mas também encantá-lo.

De acordo com Jeannet e Hennessey (1992), são cinco as opções estratégicas a serem avaliadas para o produto a ser internacionalmente comercializado:

- a) **extensão em produto e em comunicação:** é a padronização do produto, independentemente do mercado onde ele será vendido. Embora seja uma estratégia interessante, em termos de custos, é de difícil aplicação para bens de consumo;
- b) **extensão em produto e adaptação na comunicação:** quando o ambiente sócio-cultural interfere no consumo de país para país, mas as condições de uso físicas são idênticas, o mesmo produto pode ser comercializado com uma mudança apenas na estratégia de comunicação. É citado o exemplo da venda de motocicletas em países da Ásia, África e América Latina, veículos utilizados para o transporte, enquanto que, nos Estados Unidos, são apenas para recreação;

- c) **adaptação em produto e extensão na comunicação:** quando o ambiente físico é distinto do país de origem, porém o sócio-cultural não difere muito, são feitas adaptações ao produto, mas a estratégia de comunicação é a mesma. Pode ser citado o exemplo dos detergentes, com mudanças em sua fórmula para adaptação às exigências ambientais;
- d) **adaptação em produto e adaptação na comunicação:** quando tanto o ambiente físico quanto o sócio-cultural variam, a dupla adaptação é necessária. Nesse caso, é preciso um volume significativo de demanda para justificar o aumento dos custos. O exemplo citado é o da Nike com seus tênis de corrida, vendidos nos Estados Unidos e a maior procura por calçados para futebol, na Europa;
- e) **invenção de produto:** quando o produto não se adapta a um mercado, é possível que a empresa o reinvente para atender às necessidades dos compradores. É o caso da Philips que criou um televisor para ser vendido especificamente nos países pobres, com um custo bastante mais baixo. A diferença de preço chega a ser de 50%, e o produto atende ao seu fim.

Ainda, segundo Jeannet e Hennessey (1992), em resposta à necessidade de redução de custos, muitas empresas estão criando os chamados “produtos globais”, já criados com a idéia de atenderem a vários mercados sem necessidade de adaptações. Um exemplo disso é o McDonalds, rede de *fast food*, que oferece um padrão de produtos, em qualquer país onde esteja presente. Ainda os identifica por números, o que torna sua comunicação também global.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), os produtos podem ser classificados em bens duráveis, não-duráveis e serviços, em bens de consumo e em bens industriais, os quais são descritos pelos autores da seguinte forma: os bens de consumo são aqueles adquiridos pelos consumidores finais para uso pessoal, em geral, comprados com frequência e com um mínimo de comparação e esforço de compra; os bens industriais são comprados por pessoas e empresas para novo processamento ou para uso na condução de um negócio. Assim, a distinção entre um bem de consumo e um bem industrial baseia-se no propósito de compra do produto. Dentro dos bens industriais, têm-se materiais e peças, incluindo-se as matérias-primas e peças manufaturadas, os itens de capital – como instalações e equipamentos –, e os suprimentos e serviços – como manutenção e reparos.

Dessa forma, pode-se verificar que os produtos têm efeito importante na estratégia de marketing e, conforme citam Kotler e Armstrong (1993), essa estratégia também depende de fatores como o estágio do ciclo de vida do produto, o número de concorrentes, o grau de segmentação de mercado e as condições da economia.

De acordo com Jeannet e Hennessey (1992), com a intenção de dividir os altos custos com o desenvolvimento de novos produtos, algumas empresas criam consórcios para a formação de um trabalho conjunto sem o estabelecimento de uma nova empresa. Assim, cada empresa desenvolve uma parte com a qual já tem afinidade, para, no final, obter um novo produto com alta tecnologia e economia dos custos empregados.

Ainda segundo os mesmos, o aperfeiçoamento tecnológico e a velocidade na formulação de produtos fazem com que os países mais avançados passem a competir em condições expressivamente mais favoráveis que os seus concorrentes. A mão-de-obra barata, aos poucos, deixa de ser um fator de importância primordial no contexto de competição internacional, dando espaço à produção de larga escala e ao domínio tecnológico do produto ofertado.

Carnier (1996) entende que o produto, sob o ponto de vista de marketing, não engloba somente bens físicos, mas também os serviços que venham a ser considerados como fator de comercialização.

O produto não é concebido ou avaliado por todos os consumidores sob o mesmo ponto de vista, pois a percepção de cada um sobre a utilidade do produto nem sempre coincide com a visão que o consumidor tem sobre o mesmo. O conceito de utilidade pode ser distinto para o produtor e o consumidor e, por essa razão, é necessário analisar com profundidade certas reações do mercado que podem parecer irracionais a princípio, mas são relevantes na análise.

Quando se trata de Marketing Internacional, esses contrastes são mais evidentes do que no marketing doméstico, pois, muitas vezes, se está frente a povos de culturas diferentes e de hábitos totalmente distintos. O que é bom para um mercado não, necessariamente, será para o outro.

3.1.4.2.1 *Marca*

Quando se fala de produto, marca é um elemento que se deve destacar. Segundo Carnier (1996), a marca é tão importante quanto o produto em si. Dependendo do seu grau de popularidade, o lançamento de um produto poderá ter uma grande vantagem promocional, caso esteja ligado a uma marca consagrada. Existem alguns casos de produtos cujo nome tornou-se sinônimo da mercadoria e não uma marca entre várias existentes no mercado. Percebe-se, claramente, com isso que uma marca pode influir na consagração de um produto, colocando-o em uma posição imbatível em relação aos seus concorrentes.

Quanto ao tema de Marketing Internacional, o autor salienta que se deve levar em consideração alguns aspectos sobre marcas do ponto de vista puramente técnico, pois uma determinada marca, consagrada no Brasil, poderá não ter o mesmo sucesso em outro país, mesmo que a empresa já tenha um estupendo desempenho de vendas em outros mercados internacionais.

Carnier reforça que nem sempre uma designação de marca utilizada no mercado interno servirá para todos os mercados. Ela deve seguir uma série de quesitos técnicos conforme segue:

- a) nome: de fácil leitura, de pronúncia agradável em qualquer idioma, não muito longo;
- b) figuras, nome e símbolos: de fácil memorização, não pejorativos, obscenos ou imorais com relação aos costumes sociais e religiosos.

Além da preocupação com os aspectos estéticos, deve-se ficar atento, também, no que se refere à proteção a marcas inerentes aos produtos, em relação a possíveis problemas de sua utilização indevida por parte de terceiros. Já que se trata de Administração de Produto, essa preocupação se aplica também à patente do produto em si. Tanto a marca, slogan, símbolo ou logotipo da empresas, como o produto, devem ser registrados, em órgãos oficiais existentes em cada mercado nos quais venham a ser promovidos ou divulgados.

3.1.4.3 Preços

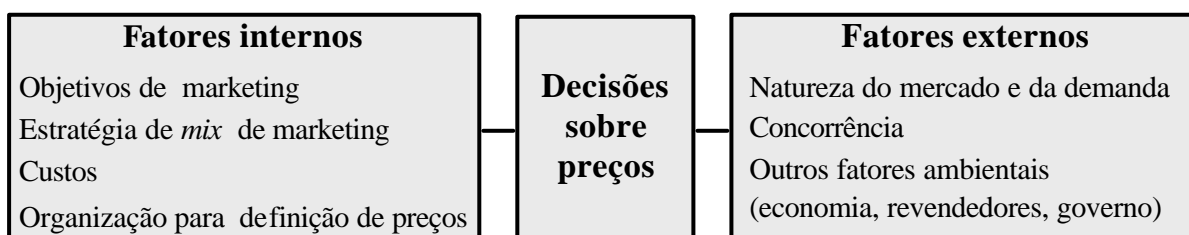
Dos quatro componentes de marketing, o preço é o único que gera receita para a empresa e, por esse motivo, demanda uma atenção especial.

A maior ou menor influência do fator preço sobre a decisão do consumidor irá depender do grau de desenvolvimento da política de marketing da empresa e, obviamente, da maior ou menor necessidade de consumo do produto, por parte do mercado.

Há outras variáveis que podem contribuir com a importância do fator preço, podendo levá-lo ao grau de condição imperativa na escolha de uma ou outra marca; entretanto, dentro de uma política de atuação baseada em princípios de marketing, o preço será sempre resultante da combinação da administração de produto, sistemas de distribuição, assim como processos de comercialização e métodos de promoção (CARNIER, 1996).

Teoricamente, o preço é estabelecido através do resultado da soma dos custos diversos inerentes ao produto com a parcela de lucro projetada, não desconsiderando, todavia, que o lucro, que é o objetivo principal, será alcançado através da satisfação das necessidades do consumidor.

As decisões de preços de uma empresa são afetadas por fatores internos e externos, conforme pode ser visualizado na Figura 5, reproduzida de Kotler e Armstrong (1993):



Fonte: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

Figura 5. Fatores que afetam as decisões sobre preços

A mesma teoria apresentada anteriormente é confirmada por Kotler e Armstrong (1993), ao comentarem que decisões sobre preços podem ser coordenadas com o projeto do produto, sua distribuição e decisões de promoção para formar um programa de

marketing consistente e eficiente. Decisões tomadas sobre outros elementos do mix de marketing podem afetar as decisões sobre preços. Por exemplo, as empresas que utilizam muitos revendedores, na expectativa que apoiem e promovam seus produtos, podem ter de incluir maiores margens de lucro de revenda em seus preços.

Muitas vezes, a empresa toma primeiro suas decisões sobre preços e, em seguida, baseia outras decisões de marketing no preço que deseja cobrar. Se o produto for posicionado com base em fatores não relacionados a preço, então, decisões sobre qualidade, promoção e distribuição o afetarão fortemente. Se o preço é um fator crítico de posicionamento, ele afetará decisões sobre os outros elementos do mix de marketing.

Na maioria dos casos, a empresa irá considerar todos as decisões do mix de marketing juntas, quando for desenvolver o programa de marketing.

A posição dos custos de uma empresa resulta do comportamento do custo de suas atividades de valor. Esse, por sua vez, depende de uma série de fatores estruturais que influenciam o custo e que Porter (1990b) denomina condutores dos custos, que são os seguintes: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Tais condutores, normalmente, interagem para determinar o comportamento do custo de uma atividade particular.

A maior ou menor incidência de outros fatores da estratégia de marketing, combinados com a existência ou não de produtos concorrentes, irá determinar o preço máximo suportável pelo mercado no consumo do produto oferecido, estabelecendo-se, conseqüentemente, a faixa de lucro possível em cada caso.

Com referência aos custos, deve ser lembrado que as atribuições de compras são tarefas ligadas ao marketing da empresa. Assim, em relação aos insumos, componentes e demais itens produzidos por terceiros que irão compor o produto final, a área de marketing poderá exercer um controle na administração mais adequada daqueles custos. No caso de operações internacionais, deve-se considerar que a estrutura de custos e preços possui diferenças muito particulares que levam a desenvolver fórmulas bem distintas das operações no mercado interno.

É comum observar empresas calcularem seus preços de venda ao exterior a partir da lista de preços de mercado interno; porém Porter (1990b) considera uma atitude incorreta, pois muitos dos fatores inerentes às operações comerciais dentro do território nacional inexistem nos casos de saídas para o exterior, ou possuem outras bases de valor, conforme segue: despesas financeiras, comissões de vendedores, embalagens, fretes internos, seguros de transporte, provisão para devedores duvidosos e impostos diversos.

A essência básica dos princípios que norteiam qualquer base de cálculo no comércio internacional deverá considerar não só os itens já citados, mas também outros que inexistem nas operações do mercado doméstico, e que incidem no custo das operações com o exterior, tais como: eventual comissão a terceiros, embalagem para exportação, frete interno até o local de embarque, despesas portuárias e de despacho, corretagem de câmbio e juros de mora nas liquidações cambiais.

Carnier (1996) reforça que, dentro de uma política de atuação baseada em princípios de marketing, o preço será sempre resultante da combinação dos demais fatores da estratégia básica, ou seja, administração de produto, sistemas de distribuição, assim como processos de comercialização e métodos de promoções.

De acordo com o mesmo autor, ao se considerar que cada mercado possui um comportamento de preços diferenciado, a estratégia de preços no comércio internacional deverá ser estabelecida através de mecanismos mais flexíveis em relação às várias condições dos fatores indiretos de influência sobre os mesmos.

3.1.4.4 Promoção

O marketing moderno exige mais do que desenvolver bons produtos, definir-lhes preços atrativos e colocá-los à disposição dos consumidores-alvo. As empresas também devem *comunicar-se* com seus clientes.

O que ocorre é que, nos dias atuais, a questão não é comunicar ou não, mas quanto gastar e qual a forma mais adequada.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), o programa total de comunicações de marketing de uma empresa – chamado de *mix* de promoção – consiste na combinação

específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.

Além das quatro ferramentas citadas, poderia ser incluída uma ferramenta de promoção adicional, as feiras e exposições, que oferecem aos visitantes o exame do próprio produto em questão, além de serem dirigidas a um mercado específico, de acordo com a natureza do evento em realização. A seguir, as feiras e exposições serão motivo de maior detalhamento.

A comunicação vai, contudo, além das ferramentas específicas de promoção. O estilo dos produtos, seu preço, a forma e a cor da embalagem e as lojas que o vendem, tudo isso comunica algo aos compradores.

O primeiro passo para uma boa comunicação de marketing é a identificação do público-alvo, cuja formação será fortemente afetada pelas decisões do comunicador sobre o que será dito, como será dito, onde será dito e quem irá dizê-lo.

Uma vez que o mercado-alvo tenha sido definido, o consumidor de marketing deve decidir sobre a resposta que o público deseja. Uma vez definida essa resposta, passa-se, então, a desenvolver uma mensagem eficaz, que atraia a atenção, mantenha o interesse, desperte o desejo e leve à ação.

A partir daí, o comunicador deve selecionar os canais de comunicação, que podem ser pessoais ou impessoais. Os pessoais ocorrem quando duas ou mais pessoas se comunicam entre si; os impessoais ocorrem quando as mensagens são transmitidas sem contato ou interação pessoal, como, por exemplo, mídia, eventos, etc.

A seleção da fonte da mensagem é muito importante, uma vez que o grau de credibilidade do transmissor afeta o impacto sobre o público-alvo, que será identificado através do *feedback* obtido, descobrindo se o público recebeu a mensagem, quantas vezes ele a viu, de quais pontos se lembra, como se sentiu a respeito da mensagem e suas atitudes presentes e passadas acerca do produto da empresa.

Jeannet e Hennessey (1992) comentam ainda que, ao serem definidas as estratégias de vendas para o mercado local, é muito importante considerar os desafios a serem enfrentados em um mercado internacional. Enquanto algumas estratégias podem ser mantidas, principalmente quando se trata de um produto mais diferenciado, no caso de

bens de consumo, muitas vezes, é necessária a utilização de uma força de vendas no país de destino. Forças de vendas local, normalmente, são muito eficazes por conhecerem o mercado, sua cultura e, principalmente, seu idioma. Além disso, a familiaridade com as leis, normas e práticas do comércio local facilitam as exportações a este país.

Já a visão de Keegan (1995) é mais voltada à propaganda, comentando que a habilidade de desenvolver uma campanha mundial é uma vantagem crítica para qualquer empresa. Uma propaganda global consiste na transferência da mensagem, arte, cópia, fotografia, estória e o vídeo, criado de um país para outro. Há, aí, a necessidade de se conhecer a cultura do país, seus hábitos e idioma.

Segundo Carnier (1996), essas ações visam facilitar um contato direto e mais efetivo entre as empresas e os canais de distribuição nos países-alvo, além de contribuir para uma postura mais agressiva dos empresários em termos de exportação, garantindo a continuidade do trabalho de busca de inserção de empresas nesses mercados.

As ferramentas de comunicação e campanhas promocionais apresentadas por Carnier (1996) são:

a) Confeção de material promocional

Trata-se de um material fundamental para a realização de contatos internacionais. Ele deverá apresentar ilustrações que melhor representem o que a empresa pretende oferecer. A utilização de catálogos e folhetos aplica-se tanto ao produto de consumo como ao de consumo industrial.

Dentre os vários tipos de impressos que poderão ser utilizados, existem catálogos gerais das empresas, em que são apresentadas informações e ilustrações que expressem pontos significativos sobre suas instalações, dados de fabricação e controle de qualidade, assim como a linha geral dos produtos. Esses devem ser apresentados no idioma utilizado no mercado alvo escolhido. O autor sugere que a confecção não seja realizada em mais que dois idiomas.

b) Propaganda

No caso de comércio internacional, esta mecânica também existe e é fator fundamental na escolha de um determinado produto por parte do mercado consumidor.

Carnier (1996) salienta que a correta combinação de esforços na promoção através da propaganda irá variar de acordo com o mercado a atingir, o tipo de produto a ser promovido e as formas de comercialização adotadas. Veículos que poderão ser utilizados: revistas especializadas, revistas genéricas, cartazes e anúncios durante eventos internacionais, mala direta.

c) Publicidade

A publicidade pode ser considerada como uma série de eventos promocionais gratuitos em que o produtor não tem dispêndio financeiro para a promoção da sua empresa ou de seu produto.

Uma reportagem efetuada pela imprensa sobre uma determinada empresa poderá ter proporções significativas junto ao consumidor, já que representa um endosso por parte de um órgão de comunicação que possui credibilidade junto ao público consumidor. A publicidade, apesar de ser confundida, muitas vezes, com a propaganda, pode ser mais eficaz que a propaganda em si.

d) Participação em eventos internacionais

A participação de empresas em eventos internacionais constitui um instrumento eficiente para a promoção institucional e/ou comercial no exterior, principalmente por proporcionar resultados significativos na divulgação da empresa e de seus produtos.

Quanto mais específico e dirigido a um determinado público, melhor será o resultado dessa ação. Esses eventos devem estar sempre dentro de um plano estratégico de marketing internacional das empresas, visto que servem de apoio a um programa coordenado de promoção das mesmas.

Feira é, sobretudo, o ponto de encontro entre interessados em vender e interessados em comprar. Partindo dessa filosofia simples o que a diferencia substancialmente dos demais veículos no mercado é a possibilidade que oferece de apresentação do produto ao vivo e diretamente ao seu comprador (ALABY, 1984, p. 9).

Nas feiras de caráter técnico, todo o potencial de promoção de seus organizadores se dirige, especificamente, para o mercado constituído pelos empresários que operam na área em questão, isto é, os compradores em potencial para os produtos oferecidos. Dessa

forma, o expositor que aplica suas verbas em um evento dessa natureza, receberá, em contrapartida, todo o mercado constituído pela clientela que lhe interessa objetivamente.

É evidente que a eficiência da feira depende, também, da eficiência com que o expositor programa a sua participação. A distribuição de convites especiais a clientes de seu cadastro particular e a motivação dos mesmos, para que venham visitar o *stand*, é o princípio básico para o sucesso de sua iniciativa.

Nos casos de feiras técnicas, que envolvem vendas de valores elevados, normalmente, não é objetivo do expositor a venda específica do produto no próprio local da feira. Nesse caso, a ela serve somente para a apresentação do produto, a fim de cadastrar os clientes com os quais trabalhará detalhadamente no período seguinte.

Para Alaby (1984), participar bem de uma exposição significa apresentar seu *stand* e seu produto de forma visualmente atraente, oferecendo ao cliente toda a assistência que venha a necessitar. A programação da participação na feira exige, também, a preparação do pessoal técnico e de vendas, como fator indispensável para a obtenção de um bom resultado.

Ao contrário das feiras específicas, as de caráter geral não se destinam a segmento objetivo de mercado, mas a atingir um determinado volume de mercado sem a preocupação da seleção de clientes, oferecendo, assim, maiores atrativos para empresas cujos produtos se destinam ao consumo de toda a população.

A promoção de feiras e exposições brasileiras no exterior e a participação de expositores nacionais em eventos fora do país está ligada ao Ministério das Relações Exteriores – Divisão de Feiras e Turismo, cujos objetivos gerais são:

- aproximar a oferta brasileira à demanda exterior;
- preparar o empresário brasileiro para seus contatos no exterior;
- divulgar o esforço da economia nacional.

Esse mecanismo de sustentação à expansão das exportações brasileiras presta apoio à seleção e preparação de expositores, coordenação e assistência na realização das mostras e divulgação permanente de exposições programadas.

e) Visita de compradores internacionais

A vinda de importadores potenciais ao Brasil para visitas a empresas locais e realização de encontros de negócios também funciona como uma forte ferramenta de promoção comercial.

3.1.5 Estratégias de Internacionalização

A determinação do estágio de desenvolvimento da atividade de exportação de uma empresa, parâmetro crítico para a operacionalização deste estudo, depende, essencialmente, do grau de comprometimento que a empresa revela para sua atuação no mercado internacional. Em outras palavras, o estágio de desenvolvimento das exportações tem sua relação intrínseca com a alternativa utilizada por uma empresa para seu processo de internacionalização (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Todo o conjunto de alternativas de internacionalização ou métodos de entrada em mercados externos são abordados por diversos autores que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de entrada, porém todos convergem para uma constatação: quanto maior o comprometimento da empresa em relação ao mercado externo, maior seu estágio de desenvolvimento nesta atividade.

Segundo Jeannet e Hennessey (1995), empresas internacionais devem determinar o tipo de presença que esperam manter em todos os mercados que competem. Uma das maiores decisões a ser tomada é o plano de entrada no mercado selecionado.

Dessa forma, a decisão de participar de um mercado internacional é uma das mais críticas pois, segundo Terpstra e Sarathy (1997), envolve uma macro decisão. As empresas, antes de decidirem sua entrada em mercados globais, devem tratar do gerenciamento das questões de marketing, da cadeia de valores e de condicionantes que afetam esta decisão como investimento, controle e a atitude da empresa frente a riscos (KEEGAN; GREEN, 1999).

A escolha do método de entrada em um mercado externo é o segundo passo após a empresa tomar a decisão de internacionalizar-se. O primeiro consiste em entender como a política, a economia, e as influências sociais e culturais podem afetar as relações entre as empresas interessadas em negociar (NICKELS; WOOD, 1997). Para Keegan e Green

(1999), antes de se expandir geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global para posterior estabelecimento dos mercados alvos.

Boone e Kurtz (1998) determinam os níveis de envolvimento no mercado internacional de acordo com critérios de risco e controle. Pode-se afirmar que a decisão sobre o método de entrada em mercados externos mais adequada depende de alguns fatores peculiares da empresa e da indústria a qual pertence.

Estes fatores podem ser os objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, cobertura geográfica, concorrência externa, tamanho da empresa em venda e ativos, linha de produtos da empresa e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço, conteúdo tecnológico) (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Segundo Nickels e Wood (1997), somente após a análise do meio ambiente internacional é que se pode partir para a escolha da estratégia de entrada em mercados externos. Eles estabelecem quatro métodos básicos: exportação e importação, licenciamento e franquia, *joint ventures* e investimento direto. Cabe salientar que esses autores incluem a importação como uma primeira alternativa de internacionalização com que a empresa se depara. Dessa forma, dependendo do seu nicho de mercado, poderá iniciar seu relacionamento com o comércio exterior, tanto vendendo (exportando) como comprando (importando).

Com efeito, a idéia corroborada por Terpstra e Sarathy (1997) e Jeannet e Hennessey (1995) é o fato de que a empresa pode optar por uma estratégia diferenciada para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com seu planejamento para cada linha de produto. Tal constatação reforça a tese de que os métodos de entrada em mercados externos podem ser configurados por um *continuum*.

3.1.5.1 Exportação

A exportação representa a primeira alternativa de internacionalização para empresas incipientes em relação a mercados externos. Essa alternativa é muito utilizada, pois requer um grau reduzido de risco e comprometimento por parte da empresa. (JEANNET; HENNESSEY, 1995; NICKELS; WOOD, 1997; TERPSTRA; SARATHY, 1997).

De acordo com Rocha (1988), “tornar-se exportador significa aceitar determinados riscos e conseqüências, positivas e negativas, para a empresa”. A tomada de decisão rumo à exportação traz consigo, de forma tácita, a aceitação de riscos e comprometimento inerentes a essa atividade.

De uma maneira mais rigorosa, segundo Jeannet e Hennessey (1995), Kotler (1998) e Terpstra e Sarathy (1997), a alternativa da exportação pode ser dividida em dois tipos de operação: as exportações diretas e indiretas.

Jeannet e Hennessey (1992) classificam os canais de distribuição como exportações diretas e indiretas. As **exportações diretas** são aquelas realizadas através de um intermediário localizado fora do país de origem, como, por exemplo, atacadistas, distribuidores, agente do fabricante, representante comissionado, filial de vendas, além das exportações realizadas diretamente ao consumidor final. A vantagem é a de possibilitar ao exportador um maior controle sobre os canais de distribuição utilizados e, conseqüentemente, sobre o mercado para o qual está exportando.

Já no caso das **exportações indiretas**, estas são realizadas através de um intermediário localizado no próprio país do fabricante, como as *trading companies*, *brokers* e a comercial importadora/exportadora. A grande vantagem de se realizar exportações de forma indireta é que a necessidade de conhecimento das normas e trâmites do comércio internacional são de responsabilidade destes agentes, não necessitando o fabricante de uma estrutura própria.

3.1.5.2 Franquias

De acordo com Minervini (1991), franquia é uma forma de colaboração entre empresas. O promotor concede para uma ou mais empresas a autorização de vender produtos ou serviços, utilizando métodos operativos e a marca do franqueador. Este último aconselha e apoia o franqueado, fornecendo uma contínua assistência técnica gerencial e comercial.

Basicamente, renunciar a uma parte de sua autonomia empresarial para utilizar a competência de uma empresa que lhe assegurará um sucesso mais rápido, renda mais elevada, maior tranqüilidade e possibilidade de se concentrar na eficiência de sua própria gestão, pode valer a pena.

Os principais erros que podem ocorrer são:

- a) não saber se adaptar ao sistema;
- b) errar na escolha do tipo de franquia;
- c) avaliar o franqueador com base em informações erradas ou “infladas”;
- d) não avaliar o conteúdo da franquia: idéia, conceito de negócio, estratégias corretas, gerentes preparados.

Já Jeannet e Hennessey (1992) classificam as franquias (*franchising*) como uma especial forma de licenciamento, em que o franqueador elabora todo o programa de marketing, incluindo o nome fantasia, programação visual, produtos e estratégia de operação. Em geral, os contratos de franquias são mais compreensivos que os de licenciamento, visto que toda a operação está preestabelecida.

3.1.5.3 Licenciamento

Segundo Jeannet e Hennessey (1992), através do licenciamento, uma empresa cede o direito sobre uma patente (que protege um produto, sua tecnologia agregada ou processo de fabricação), ou sobre uma marca registrada (que protege o nome do produto) a outra empresa, em troca de uma remuneração ou do pagamento de *royalties* (direitos de patente).

As licenças são concedidas por variados períodos de tempo, sendo considerados os investimentos necessários para a entrada no mercado, os quais, normalmente, são bem inferiores aos requeridos para o desenvolvimento de um produto novo, e o tipo de empresa ou indústria licenciada.

As principais razões para uma empresa recorrer ao licenciamento são:

- a) não possuir suficiente conhecimento técnico ou tempo para desenvolvê-lo para aumentar sua participação em um mercado internacional;
- b) o mercado em questão ser demasiado pequeno para justificar investimentos necessários ao desenvolvimento de um produto;
- c) para uma empresa pequena sempre é vantajoso possuir como parceiro uma empresa estrangeira através de um contrato de licenciamento.

Há, entretanto, desvantagens como, por exemplo, a dependência do licenciador de que o licenciado gere receita para poder pagar os *royalties* devidos, os quais, normalmente, são acordados sobre o volume de vendas gerado pelo produto em questão. Outra desvantagem é a não garantia da qualidade do produto fabricado pelo licenciado, o que pode vir a danificar a imagem do licenciador.

Segundo Minervini (1991), o licenciamento é a forma mais rápida de entrar no mercado internacional e é particularmente adaptável para pequenas e médias empresas que não possuem grandes recursos financeiros, organizacionais e de pessoal, mas que apresentam conhecimentos altamente especializados para oferecer, obtendo vantagens. Todavia há de se considerar a possibilidade de praticamente se estar criando um concorrente no mercado internacional, daí a importância da seleção e avaliação do parceiro escolhido. Por outro lado, ao não se transferir tecnologia, outros poderão fazê-lo.

3.1.5.4 *Joint ventures*

Crescer a partir de uma associação em que cada uma das partes coloque a melhor de suas capacidades, tecnologia e *know-how* são o ideal das empresas que formam *joint ventures* (IFC, 1998). Existe a sensação, talvez justificada, de que, quando se forma uma *joint venture*, uma das partes se beneficia mais do que a outra. Essa impressão é ainda maior quando se trata de uma *joint venture* entre uma grande multinacional e uma empresa de um país em desenvolvimento.

De acordo com a IFC (1998) para as companhias dos países industrializados, as possibilidades de crescimento já não passam pelos mercados locais, mas sim, pelas regiões em desenvolvimento. Para as empresas de economias emergentes, há um grande aumento de oportunidades a explorar e riscos a evitar com a abertura à concorrência internacional. É este, portanto, um momento de alianças, sendo que muitas delas assumem a forma de *joint ventures*, o que implica processos complexos nos quais é preciso identificar pontos fortes e fracos de cada lado e estabelecer objetivos claros.

As multinacionais assinalam que a *joint venture* é um mecanismo que lhe permite ganhar experiência em determinado mercado sem se expor muito financeiramente. Além disso, há a falta de informações sobre o país e existe, muitas vezes, reserva de mercado nos países em desenvolvimento. Para as empresas dos países em desenvolvimento, o acesso à tecnologia é a mais importante contribuição que um sócio estrangeiro pode dar,

além da reputação internacional da empresa multinacional e o acesso aos mercados de exportação.

Porém, há, também, o lado negativo. Ainda, segundo a IFC (1998), o primeiro problema encontrado é a definição dos termos para o acordo que satisfaça ambas as partes. Os principais são as várias nacionalidades envolvidas no negócio e a questão “propriedade e controle”. Além disso, uma *joint venture*, formada por empresas com antecedentes culturais diferentes, gera alguns problemas, como, por exemplo a superioridade suposta das transnacionais na forma de conduzir os negócios, como também a possibilidade de um dos sócios achar que já aprendeu o suficiente e dispensar o outro sócio.

De qualquer forma, tomando-se as precauções necessárias para evitar esses tipos de problemas e com uma estrutura correta e justa para todas as partes envolvidas, as *joint ventures* podem ser uma fórmula de sucesso para o crescimento.

3.1.5.5 Investimento Direto

Segundo Kotler (2000), a maneira básica de envolvimento no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma empresa local, ou tornar-se acionista, ou construir suas próprias instalações. Se o mercado em questão parecer suficientemente grande, as instalações de produção, neste país, oferecem várias vantagens. Primeiramente, a empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete. Em segundo lugar, fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos. Em terceiro lugar, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores. Em quarto lugar, mantém total controle sobre os seus investimentos.

O último tópico a ser apresentado neste referencial teórico são as informações sobre o setor moveleiro. A sua caracterização tem como objetivo situar o leitor quanto à posição da Empresa X no setor moveleiro, buscando apresentar informações que o auxiliem no entendimento do processo de internacionalização da Empresa X.

3.2 O SETOR MOVELEIRO

O setor moveleiro será descrito em duas etapas: descrição do cenário internacional da indústria de móveis e, posteriormente, descrição da indústria moveleira brasileira. A soma de ambas constitui o cenário de móveis em que a Empresa X está inserida.

3.2.1 Cenário Internacional da Indústria de Móveis

A seguir, pretende-se apresentar a indústria moveleira mundial, bem como os principais países exportadores e importadores de móveis com suas peculiaridades.

A indústria mundial de móveis é uma indústria “tradicional”, pois é constituída predominantemente por pequenas empresas, que, até os anos 50, visavam a atender quase que exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A partir dos anos 50, a indústria dinamarquesa de móveis passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira neste comércio. Entretanto, o comércio internacional de móveis somente se ampliou de forma significativa a partir dos anos 70, sob a liderança da Itália, que tem apresentado desde então uma taxa de crescimento anual acima de 15% (CSIL, 2001).²

Segundo Gorini (2000), a introdução de novos equipamentos automatizados com base na microeletrônica e de novas técnicas de gestão empresariais concorreram para o incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos seus processos, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, perdendo o seu caráter artesanal.

O mercado consumidor de móveis concentra-se, basicamente, nos países desenvolvidos. Os países europeus, somados aos Estados Unidos, Canadá e Japão, são responsáveis por aproximadamente 85% das importações mundiais de móveis. O principal país importador de móveis é os Estados Unidos da América (21%), respondendo por 1/5 das importações mundiais. Entretanto, a principal região importadora é a Comunidade Européia, que representa mais da metade das importações mundiais (52%). Os principais importadores europeus são: Alemanha (15%), França (7%), Reino Unido (4%), Holanda (4%) e Bélgica (4%). Além dos Estados Unidos e dos países europeus, destacam-se também o Japão e o Canadá, que possuem uma participação de 7% e 5% respectivamente.

² Dados retirados de: CSIL Milano Furniture. Industry Research Institute. Disponível em: <<http://www.csilmilano.com>>. Acesso em: 2001.

Dessa forma, apenas os oito países mencionados respondem por quase 70% das importações mundiais (ABIMOVEL, 2001)³.

Além dos países citados, segundo Starosta (2001), através do acompanhamento dos países que vêm aumentando rapidamente, em termos percentuais, em suas compras externas de artigos de mobiliário de 1995 a 1998, (Anexo A), identificam-se importadores emergentes de móveis como: Polônia, Eslováquia, Turquia e Chile.

Segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.10), os Estados Unidos é o primeiro mercado importador de móveis brasileiros, sendo o Brasil o 15º maior vendedor de móveis para esse país. Há uma projeção que o consumo norte-americano cresça cerca de 35% na próxima década, chegando a US\$ 17,5 bilhões, em 2010.

Segundo informações da Movergs/SECEX (2001), a indústria de móveis brasileira concentra muito suas exportações em poucos países, sendo que 31% delas têm como destino o mercado norte-americano.

O Reino Unido é o segundo melhor cliente brasileiro, pois os móveis provenientes do Brasil representam 17% de suas importações desse produto. Já na França, o móvel brasileiro possui uma fatia de 2,8% das compras de móveis do país, e somente 1/3 das compras são provenientes de importação. É um dos melhores clientes do Brasil (CAMINHOS do III Milênio, 2000,n.10).

Os países menos desenvolvidos também possuem grandes mercados internos, pois os móveis estão entre os bens de consumo de massa. Entretanto, o mercado desses países é atendido, basicamente, pela produção local, sendo a importação de móveis muito restrita. A única região de países em desenvolvimento que apresentou crescimento significativo nas importações de móveis foi a América Latina que, na última década, multiplicou em dez vezes suas importações desses produtos, mas estas correspondem a valores absolutos ainda muito baixos, representando apenas 2% das importações mundiais (ABIMOVEL, 2001).

Assim como as importações, as exportações também estão concentradas nos países desenvolvidos. A União Européia formada por 15 países europeus participa com mais de 60% das exportações mundiais de móveis. Apenas a Itália, que exerce a liderança neste

³ Dados retirados de: ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, São Paulo. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 2001.

mercado, responde por 18%, seguida pela Alemanha (10%) e Dinamarca (5%). Na América do Norte, Estados Unidos e Canadá respondem por 14% das exportações mundiais. Apenas estes cinco países controlam quase metade das exportações mundiais de móveis (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.10).

Segundo a mesma revista, apesar da predominância dos países desenvolvidos, é importante destacar que a última década registrou uma crescente participação percentual dos países em desenvolvimento no total das exportações mundiais de móveis. Entre estes países, destacam-se Taiwan, China, Polônia, Malásia, Indonésia e México, que em 1996 exportaram mais de US\$ 6 bilhões.

Para ter-se uma idéia do Brasil nesse contexto, em 2001 o valor total de suas exportações de móveis, segundo dados da ABIMÓVEL/ SECEX – Sistema Alice, foi de US\$ 509 milhões.

A seguir, será apresentado um detalhamento de oito países que se destacam no cenário mundial do setor moveleiro: Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França, Dinamarca, Japão, Taiwan e China.

3.2.1.1 Estados Unidos da América

Quando se fala em exportação, o primeiro mercado que surge na mente da maior parte dos empresários de qualquer país do mundo são os Estados Unidos que representam um quinto das importações mundiais (CSIL, 2001). Apesar disso, estas importações representam menos de 20% do mercado norte-americano, evidenciando o baixo grau de dependência dos Estados Unidos em relação aos produtos importados (ECIB, 1993). Metade das importações norte-americanas são originárias dos países asiáticos, onde Taiwan e China respondem, respectivamente, por 30% e 8% das importações de móveis dos Estados Unidos.

Segundo Gorini (2000), apesar de estar voltado para o mercado interno, tendo apenas uma pequena parcela de sua produção destinada ao mercado externo, os Estados Unidos ocupam posição de destaque entre os países exportadores de móveis, sendo superado apenas pela Itália e Alemanha. Entretanto, quase 60% das exportações norte-americanas destinam-se aos países do NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), o

que pode ser explicado pela proximidade geográfica e as reduzidas tarifas de importação que vigoram neste bloco econômico.

3.2.1.2 Canadá

Com aproximadamente 30 milhões de habitantes, ocupando principalmente centros urbanos como Toronto, Montreal, Vancouver, Ottawa e Edmonton, o Canadá é o sexto maior comprador de móveis do mundo, tendo cerca de US\$ 2,2 bilhões em importações em 1997, o que representa 38% do mercado interno, segundo dados apresentados na revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.8). Pesquisas locais concluíram que o canadense utiliza 1% do total gasto em consumo e serviços na compra de móveis domésticos.

Com relação ao mercado de móveis, o Canadá apresenta grande vínculo com os Estados Unidos, respondendo por quase metade do destino das exportações norte-americanas. Por outro lado, os Estados Unidos consomem mais de 40% dos móveis canadenses vendidos ao exterior, de acordo com dados apresentados pela revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.8).

Segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.10), há uma tendência canadense de misturar estilos, como o tradicional, contemporâneo, colonial, levando em conta principalmente os gostos pessoais, conforto e preço.

3.2.1.3 Itália

Desde os anos 70, a Itália lidera a indústria mundial de móveis. Atualmente, responde por quase 20% das exportações mundiais, sendo líder nos segmentos de móveis de madeira e estofados e vice-líder em móveis de metal, além de apresentar significativas exportações de móveis de plástico. Isto demonstra que a indústria moveleira italiana detém forte posição competitiva em todos os segmentos em que atua, possibilitando a geração de um superávit superior a US\$ 7 bilhões, neste setor industrial (ABIMOVEL, 2001).

Como resultado, a Itália é o país desenvolvido que apresenta a menor dependência em relação às importações de móveis, que atendem a menos de 8% do seu mercado interno, segundo ECIB (1993).

A elevada competitividade da indústria moveleira italiana pode ser atribuída, em grande medida, à sua estrutura industrial que conta com aproximadamente 33 mil

empresas, altamente especializadas e desverticalizadas. As maiores empresas, em geral, com mais de 500 empregados, dedicam-se basicamente ao *design* e à montagem dos móveis, estão voltadas para o mercado externo e atuam com estratégias bastante agressivas. Por sua vez, as pequenas empresas, em geral com menos de 10 empregados, estão voltadas, para o fornecimento de peças e componentes, trabalhando em regime de subcontratação (ABIMOVEL, 2001).

Outro ponto que explica a competitividade da Itália é que este país possui a mais avançada indústria de máquinas e equipamentos para produção de móveis, possibilitando, assim, que a sua indústria moveleira esteja em constante processo de atualização tecnológica. A elevada integração que existe entre estas duas indústrias faz com que os equipamentos, além de serem mais baratos, também estejam adaptados às necessidades da indústria moveleira local. Dessa forma, mesmo as pequenas empresas tem acesso a máquinas de última geração (ABIMOVEL, 2001).

Finalmente, cabe destacar o fato de a indústria moveleira italiana desenvolver um *design* próprio e inovador. Isto propiciou uma renda adicional advinda da exportação de móveis exclusivos. Além disso, o mais importante é que o *design* italiano conseguiu determinar o padrão de consumo em outros países, em particular na Europa e nos Estados Unidos (CAMINHOS do III Milênio, 2000,n.10).

3.2.1.4 Alemanha

Segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.10), a Alemanha é o segundo maior exportador de móveis do mundo, sendo vice-líder desta indústria. Entretanto, a Alemanha também é o segundo maior importador de móveis, apresentando um déficit comercial, neste setor, superior a US\$ 1,7 bilhão.

Apesar de ser o segundo maior exportador mundial de móveis, em função de ausência de algumas matérias-primas no mercado, depende de importações – principalmente de móveis de madeira e seus componentes – para suprir parte da demanda interna (BNDES, 2000a).

A indústria de móveis alemã possui cerca de 1.200 empresas que trabalham com mais 2.000 pequenas oficinas especializadas. Dessa maneira, ao contrário da Itália, a indústria de móveis alemã é altamente concentrada e verticalizada. Apesar disso, esta

indústria apresenta grande competitividade em vários segmentos, em particular naqueles baseados em economias de escala, como o segmento de móveis de cozinha. Esta vantagem competitiva da indústria moveleira alemã decorre, em grande parte, da sua avançada indústria de máquinas e equipamentos, que permite um contínuo processo de atualização da sua base técnica (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.10).

Em 1997, a Alemanha exportava cerca de US\$ 3,5 bilhões em móveis e importava 5,4 bilhões. Era a terceira maior comercializadora, só que se preocupava com o crescimento internacional da China e da Dinamarca. Hoje, é o maior produtor mundial, com 27,7 de tudo o que é fabricado na União Européia, só perdendo para a Itália em relação a estofados (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

O crescimento da produção não tem oferecido grandes restrições às importações de móveis. O país, segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.8) compra ao ano cerca de US\$ 6 bilhões em produtos para dormitórios, salas e cozinhas. Esse número é reflexo da preferência de boa parte dos empresários locais pela exportação. Sem a aquisição de móveis de outros países, a Alemanha não conseguiria, com os índices atuais, suprir seu mercado interno.

Ainda segundo dados apresentados na revista, mesmo tendo grande parte do consumo baseado nos móveis tradicionais, os produtos com valor agregado são os que mais encontram facilidades no mercado alemão. Eles costumam apreciar inovação, alta tecnologia e novas soluções. Por isso, a criatividade na hora de desenhar um móvel para exportar para a Alemanha é fundamental, visto que o preço nem sempre é fator decisivo na escolha do consumidor.

3.2.1.5 França

Possui a terceira maior indústria de móveis da Europa, sendo a sexta maior exportadora do mundo. Com cerca de 1.200 fábricas, o padrão de organização da indústria francesa, assim como na Alemanha, não é tão pulverizado e desverticalizado. Os segmentos que apresentam maiores vantagens competitivas são os de móveis de cozinha e estofados. Na França, a fabricação de móveis deve obedecer a certas normas definidas pela Association Française de Normalisation (AFNOR). Essas regras tratam principalmente da classificação dos móveis (tipo de fabricação, estrutura e dimensões), além de construção (características de execução) e montagem (solidez e resistência). As exigências não são

impostas aos produtos estrangeiros mas, para os importadores, o certificado de qualidade internacional *ISO 9000 (International Organization for Standardization)* é indispensável. Outro certificado que está começando a ser exigido, segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.8), é o de madeira originária de área de reflorestamento.

“Apesar de sua desenvolvida indústria de móveis, 1/3 do mercado interno francês é atendido por importações”, segundo ECIB (1993, p.27). A França apresenta um déficit comercial, nesse setor, superior a US\$ 1 bilhão, sendo o país desenvolvido com maior dependência da produção externa.

3.2.1.6 Dinamarca

Foi a pioneira na exportação de móveis, sendo a líder deste mercado nas décadas de 50 e 60. A partir dos anos 70, perdeu a liderança mundial para a Itália, mas, ainda hoje, mantém uma forte posição competitiva no mercado internacional (ABIMOVEL, 2001).

A Dinamarca é o quinto maior país exportador de móveis, apresentando, ao mesmo tempo, uma baixa dependência das importações. A indústria de móveis dinamarquesa concentra suas vantagens competitivas nos produtos mais sofisticados, destinados às classes com maior nível de renda (ABIMOVEL, 2001).

3.2.1.7 Japão

Uma boa parte dos móveis importados pelo Japão é considerado “negócio doméstico”, segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n.8), ou seja, comercializações com países próximos da China, que dominam 15% das exportações para os japoneses. Mas isso não significa que não exista espaço para produtores de outros continentes. Os Estados Unidos ocupam o primeiro lugar no ranking de importações que conta, ainda, com países como o Canadá e a Alemanha entre os dez maiores vendedores.

O fator mais importante para se exportar para o Japão é a adequação dos móveis à cultura local. O país ainda possui características milenares que influenciam muito nos gostos e costumes da população. Como, por exemplo, o hábito de não usar calçados dentro de casa. As mesinhas de centro precisam ser mais baixas, por causa do costume de sentar no chão. Os armários e estantes devem, realmente, se integrar com o maior número de

aparelhos eletrônicos e, também, com o ambiente, já que as casas japonesas têm uma área muito pequena.

Existe uma tendência de aumento das importações japonesas, pois, no Japão desde 1992, o setor moveleiro japonês vem sendo praticamente abandonado, fazendo com que as importações venham crescendo desde então. Além disso, a ocidentalização dos costumes está forçando uma maior abertura aos produtos estrangeiros. Finalmente, deve-se destacar que a indústria japonesa de móveis apresenta um nível de competitividade internacional muito baixo, sendo que suas exportações não estão sequer entre as vinte maiores do mundo (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

3.2.1.8 Taiwan

Taiwan foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar de destaque entre os grandes exportadores de móveis. Entretanto, nos anos 90, verificou-se uma perda de dinamismo das exportações de Taiwan, causada pela elevação do custo da madeira e da mão-de-obra, além da falta de trabalhadores especializados. Devido a estes fatores, muitas empresas de Taiwan se mudaram para outros países do sudeste asiático, em particular para a China (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

Atualmente, Taiwan disputa com a China a liderança entre os países exportadores de móveis em termos de volume. Além disso, tem-se destacado como o maior exportador de móveis para os Estados Unidos, respondendo por quase 30% das importações norte-americanas, nos anos 90, de acordo com U.S. Industrial Outlook (1994).

O padrão de organização da indústria de móveis de Taiwan é marcado pela predominância de pequenas e médias empresas altamente especializadas, com reduzida verticalização e uma grande rede de subcontratação. A produção industrial é bastante diversificada, apresentando vantagens competitivas nos segmentos de móveis de metal, madeira e plástico (GORINI, 2000).

3.2.1.9 China

Atualmente, a China é o sétimo exportador de móveis, disputando com Taiwan o primeiro lugar. Também se destaca como o maior exportador mundial de móveis de vime. Com cerca de um quinto da população da Terra, o país vem passando por um crescimento

econômico que se iniciou em 1978 e comercializou, segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n. 8), cerca de US\$15,7 milhões e, hoje, já passa dos US\$14 bilhões. As chaves para seu avanço são a oferta de mão-de-obra barata e a abertura de mercado para os investimentos externos.

Este segmento da indústria moveleira é o que apresenta menor conteúdo tecnológico e maior intensidade em mão-de-obra, advindo destes fatores a competitividade chinesa.

Com a expansão da construção civil, que vem levantando aproximadamente 240 milhões de metros quadrados em zonas urbanas a cada ano, a previsão é que o mercado de móveis tenha um crescimento gigantesco. Somente em 1999, os chineses compraram cerca de US\$12,5 bilhões (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8). De acordo com estatísticas fornecidas pela Associação Nacional de Móveis da China (CNFA), o crescimento do mercado moveleiro fica em torno de 15% ao ano.

As fábricas chinesas estão evoluindo numa velocidade impressionante. As previsões para 2010 são de que elas estarão produzindo aproximadamente US\$24 bilhões. Só que este valor ainda não está suficiente para suprir o mercado interno (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

Segundo a revista citada, das cerca de 30 mil fábricas instaladas no país, 1,5 mil possuem mais de 200 funcionários, mostrando-se um setor que ainda possui produtividade baixa. Esse dado, no entanto, bate de frente com os investimentos do governo chinês. Está sendo construído, entre as cidades de Xangai e Beijing, duas das dez maiores, um *shopping center* exclusivo para empresas do setor moveleiro. A área que será ocupada, quando a construção estiver concluída, será de 316 mil metros quadrados, o equivalente a 420 estádios de futebol.

Entre outros projetos governamentais, existe um que oferece empréstimos às famílias que investirem em móveis. Os chineses estarão gastando mais nos próximos anos, já com o intuito de ter móveis com algum *design* e funcionalidade. Essa mudança está acontecendo principalmente pela ocidentalização que, aos poucos, vai permitindo a entrada de multinacionais, como a Coca-Cola ou o MacDonal'd's (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

As características mais dominantes do mercado chinês são os móveis feitos em madeira de área de reflorestamento, como o pinus, e a integração ao máximo com o ambiente, por causa da falta de espaço. Os consumidores com renda mais alta estão procurando móveis que ofereçam mais praticidade, além de *design*, que agrega valor aos produtos comercializados. Itens que mostrem versatilidade e que economizem tempo, estão ganhando espaço e popularidade (CAMINHOS do III Milênio, 2000, n.8).

Conforme visto neste capítulo, há um amplo mercado a ser explorado pelo setor moveleiro. O mais importante neste momento é estabelecer estratégias de entrada nos mercados, avaliando a escolha dos mesmos, os canais de distribuição, os produtos adequados e as ações necessárias para o ingresso em cada um deles.

3.2.2 A Indústria Moveleira Brasileira

O presente capítulo mostra como é composta a indústria moveleira brasileira, a formação da cultura industrial moveleira, as características dos pólos e o destino das exportações brasileiras.

A indústria brasileira de móveis apresenta produção geograficamente dispersa por todo território nacional, localizando-se, principalmente, na região Centro-Sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra do setor (GORINI, 2000).

No Brasil, assim como em outros países, a indústria moveleira caracteriza-se pela organização em pólos regionais, sendo os principais: Grande São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Araongas (PR), Ubá (MG), Votuporanga e Mirassol (SP) (BNDES, 2000b).

Com uma estrutura bastante fragmentada, segundo a Abimóvel (2001), esta indústria conta com aproximadamente 13.500 empresas: cerca de 10.000 microempresas (até 15 funcionários), 3.000 pequenas empresas (de 15 até 150 funcionários) e apenas 500 empresas de porte médio (acima de 150 funcionários). São mais de 250 mil empregos diretos e 1,5 milhão de indiretos, respondendo por 18% da produção nacional e um faturamento anual de um bilhão de dólares. Na sua quase totalidade, são empresas familiares, de capital inteiramente nacional. Entretanto, nos últimos anos tem-se verificado a entrada de empresas estrangeiras no segmento de móveis de escritório, em geral, via aquisição de fabricantes locais (BNDES, 2000a).

(...) da mesma forma que em outros segmentos da indústria brasileira, há um reduzido número de empresas mais modernas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e pouco competitivas, muitas delas atuando e sobrevivendo no setor informal da economia (SEBRAE, 1998, p.77),

Trata-se da chamada dualidade da economia brasileira, setor moderno versus setor arcaico que, em relação ao setor moveleiro, segundo o Sebrae (1998 p.77) “é muito marcante”.

A indústria brasileira é segmentada em duas categorias: móveis de madeira para residências e móveis para escritórios. O setor de móveis de madeira para residências constitui-se no principal segmento da indústria de móveis, reunindo 77,5% do número total de estabelecimentos e 73,5% da mão-de-obra empregada.

Este, pode ser dividido em dois segmentos básicos, de acordo com a matéria-prima utilizada: móveis retilíneos de madeira maciça ou de madeira maciça conjugada com madeira aglomerada. Nesses dois segmentos, encontram-se as empresas mais modernas, principalmente em móveis retilíneos.

Há, também, uma multiplicidade de pequenas empresas, em geral marcenarias, que produzem sob encomenda e cuja matéria-prima básica é a madeira compensada conjugada com a madeira maciça. Essas pequenas empresas preenchem certos nichos de mercado, principalmente, em relação aos móveis torneados (SEBRAE, 1998).

Os móveis de metal, os quais representam 3,2% do número de estabelecimentos e 4,1% do pessoal ocupado, segundo o Sebrae (1998), são basicamente móveis de aço tubular conjugados com outras matérias-primas: madeira, vidro. Nesse segmento, a maior complexidade dos processos produtivos – metalurgia – inibe a presença de pequenas empresas.

Os móveis para escritórios constituem-se na segunda categoria mais importante: 11,9% do número de estabelecimentos e 14,9% do pessoal ocupado. Podem ser divididos em dois tipos: móveis para escritório sob encomenda e móveis seriados avulsos. A maior complexidade dos processos produtivos deste segmento, segundo o Sebrae (1998), marcenaria, metalurgia e tapeçaria, exclui a presença de micro e pequenas empresas. A diversificação de produtos é muito menor e os processos produtivos são bem mais

complexos envolvendo, basicamente, o trabalho de marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano, acabamento, montagem e embalagem.

Existe grande diversidade no grau de atualização tecnológica entre as empresas moveleiras. Como se trata de manufatura, em que o produto final é a reunião puramente mecânica de partes, a modernização das plantas pode ser feita em determinada etapa do processo produtivo, revelando diferentes graus de atualização tecnológica em que equipamentos mais antigos convivem ao lado de equipamentos mais modernos e sofisticados.

3.2.2.1 Formação da Cultura Industrial Moveleira

No começo do século passado, a cidade de São Paulo e seus municípios limítrofes – Santo André, São Caetano e São Bernardo – assistiram ao surgimento de pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo imigratório. A indústria de São Paulo tem a maior parte da sua produção voltada para o mercado popular em formação. Os pólos localizados nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina podem ser igualmente caracterizados como pólos pioneiros, de modo que, também nesses estados, a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário de formação do mercado interno baseado no trabalho assalariado e do incremento do movimento imigratório que se delineava (ABIMOVEL, 2001).

Os outros pólos moveleiros – Mirassol, Votuporanga, Ubá e Araçatuba – foram implantados mais recentemente, no ciclo de substituição de importações pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais, juntamente com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim dos anos 60 até o início da década de 80 (ABIMOVEL, 2001).

3.2.2.2 Características dos Pólos Moveleiros

Embora espalhados por todo território nacional, os fabricantes de móveis localizam-se principalmente na região Centro-Sul do país, mais precisamente em torno de sete pólos regionais: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Araçatuba (PR), Ubá (MG), Mirassol (SP), Votuporanga (SP) e Grande São Paulo (SP), com estruturas

produtivas e linhas de produtos bastante diferenciadas. A Tabela 1 apresenta a origem dos principais pólos moveleiros e as respectivas décadas de sua consolidação.

Tabela 1. Brasil – Pólos Moveleiros.

Pólos	Origem	Consolidação
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana).	Década de 50
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais.	Década de 80
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 60.	Década de 80
Arapongas (PR)	Iniciativa dos empresários locais, com apoio governamental (em particular do município)	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60/início dos 70, com apoio governamental.	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal, originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Fonte: Abimóvel, 2001

Segundo dados da Abimóvel (2001), a seguir, é realizada a descrição dos pólos moveleiros, mencionados na Tabela 1.

3.2.2.2.1 Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves (RS)

No estado do Rio Grande do Sul, encontra-se o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, considerado o mais importante do país, mas destaca-se, também, a região turística de Gramado, pela indústria mais artesanal (CAMINHOS do III Milênio, 2000).

Segundo informações da Movergs (2001), são aproximadamente 2.800 empresas espalhadas por quase todos os municípios do Rio Grande do Sul, que geram cerca de 33 mil empregos diretos. O Estado é responsável por cerca de 26% das exportações brasileiras de móveis.

No Rio Grande do Sul, fazem parte deste sistema Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias, Gramado e outras cidades da Serra. A tecnologia de produção

não está defasada em relação a países como a Itália e Alemanha, considerados exemplos do setor. A grande maioria das empresas do setor têm acesso à tecnologia que, por estar disponível para todos, não apresenta competição por ela (MOVERGS, 2001).

3.2.2.2.2 Pólo Moveleiro de São Bento do Sul (SC)

A indústria moveleira de Santa Catarina está concentrada no Vale do Rio Negro, mais especificamente nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre.

Este pólo moveleiro surgiu nos anos 50, da atividade dos imigrantes alemães, estando voltado, inicialmente, para a produção de móveis coloniais de alto padrão. Nos anos 70, destacou-se na produção de móveis escolares e cadeiras de cinema. Atualmente, São Bento do Sul, segundo a Abimóvel, é o principal pólo exportador do país, respondendo por metade das vendas de móveis brasileiros no exterior.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul possui, aproximadamente, 170 empresas com elevada participação de médias e grandes empresas que destinam cerca de 80% da produção para o mercado externo, composta quase exclusivamente por móveis residenciais de madeira pinus. Entre as principais empresas da região, destacam-se Rudnick, Artefama, Neumann, Leopoldo, Zipperer, Weiherman, Serraltense e Três Irmãos.

3.2.2.2.3 Pólo Moveleiro de Arapongas

Surgiu nos anos 60 e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do Estado do Paraná, contando com cerca de 140 empresas e 5 mil trabalhadores, além de gerar mais de 60% das receitas do município. Está voltado para produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40 empresas, entre elas a Simbal, a maior produtora de estofados do país, fundada em 1962.

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Entretanto, possui, também, algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do país. Cabe, ainda, destacar a existência de um certo grau de associativismo entre as empresas da região, o que permitiu a construção, em 1997, de um grande centro de eventos, com mais

de 20 mil metros quadrados, onde se realizou a primeira Movelpar – Feira de Móveis do Paraná.

3.2.2.2.4 Pólo Moveleiro de Ubá

Localiza-se no Estado de Minas Gerais, na “zona da mata mineira”, a cerca de 300 km de Belo Horizonte. As primeiras empresas surgiram nos anos 50 e, hoje, este pólo moveleiro se destaca por possuir a maior fábrica de móveis do país, a Itatiaia, criada em 1964, que, atualmente, se concentra na produção de armários de aço para cozinha. O pólo reúne, ainda, um conjunto de aproximadamente 300 empresas, na sua maioria de pequeno e médio portes, voltadas quase exclusivamente para a produção de móveis residenciais de madeira, destinados, em sua totalidade, ao mercado interno.

No Estado de São Paulo, a indústria de móveis apresenta produção geograficamente dispersa, espalhando-se pela capital e pelo interior do Estado, mas é possível identificar a existência de duas aglomerações regionais bem definidas: a da Grande São Paulo e a do Noroeste Paulista. Deve-se ressaltar que Itatiba se apresenta como um pólo moveleiro secundário e, no interior do Estado, os municípios de Araçatuba, Fernandópolis, Osvaldo Cruz, Piracicaba e Porto Ferreira possuem grandes e médias empresas de móveis que não se constituem pólos moveleiros.

A indústria de móveis do Noroeste do Estado de São Paulo pode ser subdividida, por sua vez, em dois centros regionais, representados pelas cidades de Votuporanga e Mirassol. Apesar da proximidade geográfica e de alguns projetos realizados em conjunto, é importante salientar que estes pólos apresentam estruturas diferenciais.

3.2.2.2.5 Pólo Moveleiro de Mirassol

A indústria moveleira de Mirassol congrega cerca de 80 empresas, responde por cerca de três mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município, sendo responsável por aproximadamente 1/3 da arrecadação municipal.

Esse pólo, com origem nos anos 40, apresenta estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. É marcado pela atuação de três empresas líderes: Fafá, 3D e Casa Verde. Fundadas em meados dos anos 70, estas empresas são as maiores e tecnologicamente mais avançadas de todo noroeste paulista. Ao lado destes

grandes produtores, coexiste um conjunto de pequenas e médias empresas que, na maior parte dos casos, foram criadas por ex-empregados das três empresas pioneiras. São cerca de dez empresas de médio porte e mais de 60 de pequeno porte. Destas, mais de 1/3 são pequenas marcenarias produtoras de móveis sob encomenda.

As empresas deste pólo estão concentradas na produção de móveis residenciais de madeira. As grandes e médias empresas atuam no segmento de móveis retilíneos seriados, enquanto as pequenas atuam quase exclusivamente na produção de móveis torneados de madeira maciça.

3.2.2.2.6 Pólo Moveleiro de Votuporanga

A região de Votuporanga abriga aproximadamente 350 empresas moveleiras, das quais 170 apenas no município de Votuporanga. Criada recentemente, esta indústria já tem peso significativo na região, empregando mais de seis mil pessoas e representando cerca de 50% das atividades econômicas dos municípios. A empresa mais antiga tem apenas 35 anos de existência e a média de idade do conjunto das empresas é inferior a dez anos.

Para se entender o recente desenvolvimento da indústria moveleira de Votuporanga, é fundamental destacar a associação de duas dezenas de empresas moveleiras no chamado projeto Pólo IPD – Interior Paulista Design, um trabalho conjunto, criado a menos de quatro anos que tem por objetivo explícito a construção de vantagens competitivas.

A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Nesse segmento, atuam dois grupos de empresas: duas grandes/médias empresas (com destaque para a Davanço), que produzem móveis retilíneos com painéis de madeira, e um grupo expressivo de pequenas e médias empresas, que produzem móveis torneados a partir de madeira maciça. Verifica-se, também, a importante participação das empresas produtoras de móveis estofados. Além dessas, nos últimos anos, observa-se uma crescente participação dos fabricantes de móveis metálicos (tubulares).

A indústria moveleira da Grande São Paulo, o mais diversificado “pólo” do país, depois de sofrer significativa retração nas últimas décadas, reúne, aproximadamente, 3,8 mil empresas e emprega 5,8 mil trabalhadores. Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como um pólo

homogêneo produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade. Apesar da heterogeneidade, pode-se dividi-la em dois grandes segmentos, para sua melhor caracterização: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório.

A quase totalidade do segmento de móveis residenciais é composto de pequenas e médias empresas, que fabricam móveis de madeira maciça sob encomenda. Por sua vez, as grandes empresas, como a Bérghamo e a Pastore, produzem móveis retilíneos seriados com painéis de madeira, em geral para as classes populares. Entretanto, é no segmento de móveis para escritórios que a indústria moveleira da Grande São Paulo se destaca. De fato, suas empresas são as líderes nacionais, atendendo a aproximadamente 80% deste mercado. Dentre estas, destacam-se Giroflex, Fiel, Escriba, Securit, Italma, L'Atelier e Teperman.

3.2.2.3 Destino das Exportações Brasileiras

As exportações brasileiras são pouco diversificadas quanto aos mercados de destino: nove países absorvem hoje 84% do total das exportações do país. Os principais mercados para os móveis nacionais são: a Europa, os Estados Unidos e o Mercosul.

A maior parcela das exportações nacionais é constituída por móveis de madeira, com uma participação de 69% no total das exportações, conforme a Abimóvel (2001), e cuja principal categoria é representada por móveis residenciais, incluindo cozinhas e dormitórios, principalmente, para os Estados Unidos, enquanto os móveis de metal e de plástico, com pequena participação nas exportações totais, destinam-se, essencialmente, para o Mercosul.

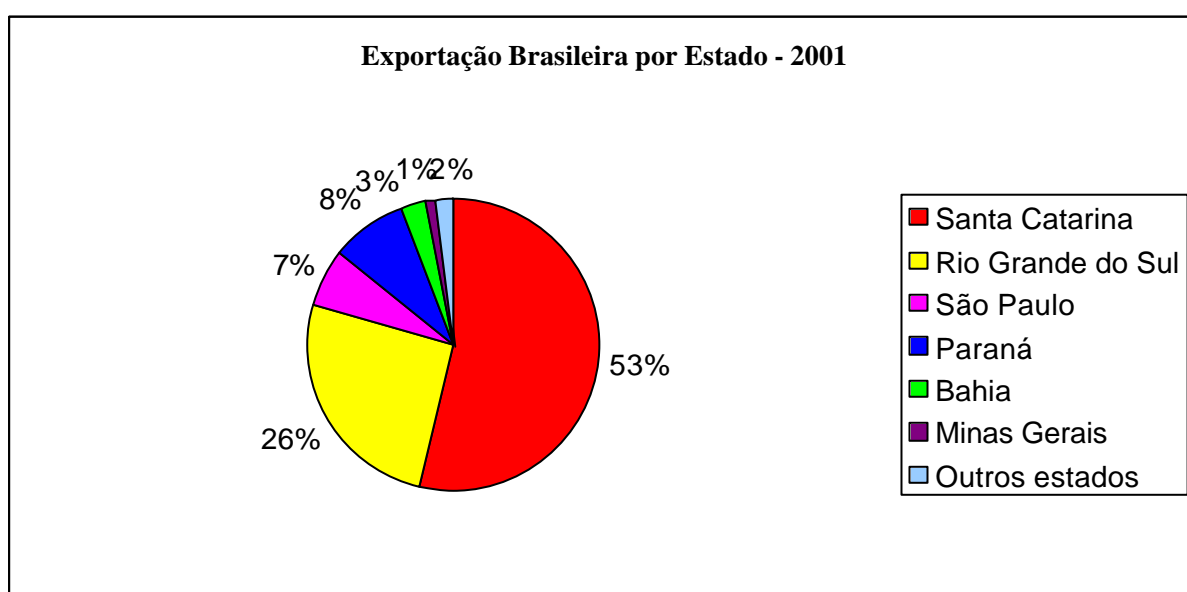
As exportações brasileiras têm apresentado crescimento desde 1996, conforme demonstrado na Tabela 2. Porém, de 2000 para 2001, houve uma queda, principalmente em função da situação econômica da Argentina e do atentado ocorrido em setembro de 2001, nos Estados Unidos.

Tabela 2. Exportação brasileira de móveis

Ano	US\$ (milhões)
1996	351
1997	390
1998	361
1999	407
2000	514
2001	509

Fonte: SECEX/DECEX (Cap. 94 da NCM)

As exportações brasileiras são provenientes, praticamente, de dois estados: Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com participações de 53% e 26%, respectivamente, conforme pode ser visto no gráfico abaixo. Além desses dois estados, cabe mencionar Paraná, com participação de 8%, e São Paulo com 7% (Figura 6).



Fonte: MOVERGS /SECEX/SDP. Nomenclatura Comum do Mercosul. . Cap. 94 da NCM

Figura 6. Exportações brasileiras de móveis por estado, em 2001

O comércio mundial de móveis vale, aproximadamente, segundo a revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n. 10), US\$ 32 bilhões. Os seis maiores países exportadores fabricam mais de 50% do total vendido mundialmente. As importações

mostram uma concentração um pouco maior: Estados Unidos, Alemanha, Japão, França, Reino Unido e Canadá absorvem mais de 60% do que é vendido (Tabela 3).

Tabela 3. Exportações brasileiras de móveis 2001 – Principais países

País	US\$	%
Estados Unidos	155.312.828	31
Argentina	69.921.594	14
França	63.250.170	12
Alemanha	23.121.691	5
Reino Unido	39.743.676	8
Países Baixos	22.536.477	4
Uruguai	23.215.972	5
Irlanda	7.636.185	2
Porto Rico	9.600.530	2
Panamá	4.786.974	1
Outros	81.434.217	16
Total	508.963.855	100

Fonte: SECEX/DECEX (Cap. 94 da NCM- Nomenclatura Comum do Mercosul).

Alguns destes países já são parceiros antigos do Brasil. Hoje, segundo Cecex/Decex, a União Européia está em primeiro lugar entre os importadores, sendo destaques: França, Alemanha, Reino Unido, e Países Baixos. Porém, se forem levadas em consideração as exportações por país, considera-se os Estados Unidos como o grande mercado para o Brasil, pois ocupam cerca de 22% do volume exportado pelo Brasil e deverão gastar, segundo dados da revista *Caminhos do III Milênio* (2000, n. 10), US\$2,8 bilhões até o final deste ano. A Argentina, como pode ser visto na Tabela 3, é o segundo mercado, levando cerca de 17% dos produtos nacionais.

A competitividade internacional, em muitos segmentos da indústria de móveis, não depende somente dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design*.

Pode-se concluir, a partir das informações da Abimóvel (2001), que o maior potencial de exportações do Brasil, encontra-se na cadeia industrial dos produtos de

madeira sólida, e neste aspecto, o país terá maior competitividade internacional se procurar obter o aproveitamento das florestas plantadas: desde o produto final, passando pelos subprodutos e destinando as sobras para a celulose e os painéis de madeira reconstituída como *MDF* (*medium density fiberboard*) e aglomerado.

4 MÉTODO

Neste capítulo, é apresentado o embasamento teórico acerca do método escolhido, a descrição dos critérios utilizados na escolha do caso estudado e, em seguida, os procedimentos realizados na coleta dos dados.

Segundo Malhotra (2001), há dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa tem o objetivo de testar hipóteses específicas e examinar relações. As informações necessárias são claramente definidas, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa. A análise dos dados é estatística, são feitas constatações conclusivas, usadas como dados para tomadas de decisão. Tem o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.

Já a qualitativa tem o objetivo de prover critérios e compreensão. As informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, a análise dos dados primários é qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

Para este trabalho, foi escolhido o método de estudo de caso, por considerar que atende a diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório qualitativo; o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo; o fato de estar-se analisando um processo (fenômeno em curso); a análise de inúmeras variáveis; e a natureza do problema ser adequada ao uso do método.

Segundo Yin (1989), o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis, quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como e por quê, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo ou, em outras palavras, indagando sobre “um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle”.

O mesmo autor, ainda, afirma ser o estudo de caso o método de investigação adequado, caso não seja possível fazer a distinção perfeita entre o fenômeno e o contexto em que o mesmo ocorre. Segundo ele, o método se constitui em uma abordagem ideal quando as perguntas envolvem causas e formas de ocorrência dos fatos, quando o pesquisador não é capaz de controlar os eventos e quando se trata de um fenômeno em curso.

Yin (1989) considera algumas circunstâncias em que o caso único é apropriado: quando representa um caso crítico para testar (confirmar, desafiar, expandir) uma teoria bem formulada; quando se trata de um caso *extremo* ou singular, tão raro que vale a pena documentar ou, ainda, quando é um caso *revelatório* que oferece a oportunidade de observar e examinar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Conforme Yin (1989), o método de estudo de casos é o mais adequado para analisar processos e a situação investigada incluir inúmeras variáveis, sendo as relações entre elas complexas.

As críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois depende, fundamentalmente, da intuição do investigador, estando sujeito à sua subjetividade (YIN, 1989; BOYD et al., 1989). Contudo, o estudo de caso apresenta, como vantagem, a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros. Os autores Rocha et al. (1988) e Mattar (1996) mencionam que, em se tratando do estudo dos fatores que levaram à internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativos *insights*, uma vez que a literatura sobre o tema é ainda pouco esclarecedora.

A seguir, são apresentados os critérios utilizados na escolha do caso X, bem como uma breve descrição do mesmo.

4.1 A DETERMINAÇÃO DO CASO

Com o objetivo de escolher o caso a ser estudado, foram realizadas diversas etapas, desde a determinação dos critérios, a escolha da empresa e a obtenção de permissão para estudá-la, como será apresentado a seguir.

A primeira etapa realizada foi o estabelecimento dos critérios a serem considerados na seleção da empresa a ser observada, tais como: empresa gaúcha, estabelecida no pólo moveleiro de Bento Gonçalves, destaque nas exportações, não participante do projeto SEBRAEExport (Projeto Setorial de Exportação do SEBRAE/RS), de grande porte (mais de 499 funcionários, segundo classificação do SEBRAE para indústria), que tenha desenvolvido estratégias de internacionalização e com atuação, há pelo menos cinco anos, em mercados mais exigentes.

Cabe salientar que a restrição do caso a uma empresa não participante do Projeto SEBRAEExport deu-se pelo fato de que se busca, com esse estudo, identificar estratégias de internacionalização que não tenham sofrido a influência do SEBRAE/RS em seu estabelecimento.

Posteriormente, foi realizado o contato com a MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, solicitado o *ranking* das vinte empresas que mais exportaram no ano 2000 e feita a análise, em conjunto, dessas empresas, considerando os critérios acima estabelecidos. Em seguida, foi escolhida a Empresa X.

Após a escolha da Empresa X, estabeleceu-se o contato com a mesma para agendar uma visita, explicitando o interesse de conhecer suas estratégias de internacionalização e o histórico de sua caminhada.

A Empresa X recebeu a pesquisadora para conhecer sua proposta de trabalho e, após esta visita, aceitou ser o objeto deste estudo. Imediatamente, foi enviada uma carta formal do SEBRAE/RS, solicitando à empresa permissão para o desenvolvimento desse estudo, ratificando, também, seu interesse na realização do mesmo.

A eleição do caso estudado levou em consideração os critérios de performance, notoriedade e representatividade da empresa no cenário das exportações gaúchas de móveis, uma vez que a mesma exporta, no setor moveleiro, desde 1988, atinge o mercado

americano, um mercado bastante exigente para o qual ainda poucas empresas mantêm relações comerciais.

A Empresa X foi escolhida, portanto, em função de ser uma das maiores fabricantes brasileiras de dormitórios, mesas e cadeiras, sediada em Bento Gonçalves, bem como por ter sido a quinta exportadora gaúcha do setor moveleiro em 2000, passando para o quarto lugar em 2001, quando conquistou mais uma posição, fruto de ações dirigidas à internacionalização (MOVERGS, 2001).

Cabe lembrar que, durante todo o estudo, a empresa será denominada Empresa X, a fim de manter sigilo quanto às informações aqui apresentadas, por se tratarem de dados gerenciais que fazem parte de sua estratégia. Portanto, em respeito ao desejo da mesma, não será revelada a sua identidade.

Essa empresa, em setembro de 2001, ingressou no Projeto SEBRAEExport, o que não trouxe implicações ao estudo, uma vez que não houve tempo suficiente para a interferência do SEBRAE/RS em suas ações.

A partir de 1988, com sua posição consolidada no mercado nacional, a empresa definiu seu plano de conquista do mercado externo. As primeiras exportações foram para a Argentina e o Uruguai, seguidas, de imediato, para outros países da América Latina. O ano seguinte, no entanto, foi definitivo para firmar-se como exportadora, a partir de vendas realizadas para o exigente mercado americano.

Essas exportações foram interrompidas em 1994, quando o dólar estava cotado a menos de R\$1,00 (um Real). Foi então que, em 2000, a Empresa X obteve 10% do seu faturamento de 75 milhões de reais com vendas no exterior. O mercado americano absorveu 80% do volume exportado, em especial móveis nobres, de madeira maciça.

Conscientes do desafio de enfrentar o mercado americano, e também novos mercados, itens como criatividade, grupos de melhorias e *housekeeping*, passam a integrar o dia-a-dia da empresa, com o objetivo de alcançar a crescente melhoria dos produtos.

Cabe mencionar que, dentre as quatro empresas que exportaram mais que a Empresa X, em 2000, nenhuma delas vinha trabalhando há, no mínimo, cinco anos com o mercado americano.

No tópico seguinte, são descritos os procedimentos realizados na coleta de dados.

4.2 OS PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: busca de dados secundários e, em seguida, de dados primários, através de entrevistas.

Os dados secundários foram obtidos através das entidades moveleiras nacional – ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário) e estadual – MOVERGS (Associação das Indústrias Moveleiras do Estado do Rio Grande do Sul), em consultas a documentos internos e externos. Foram coletadas informações sobre o setor moveleiro, mercado nacional e internacional, as quais estão apresentadas no capítulo 3, Revisão da Literatura. Essas informações são apresentadas com o objetivo de contribuir para a avaliação do processo de internacionalização da Empresa X.

Quanto à coleta de dados primários, inicialmente, foi preenchido um questionário diagnóstico, cujo modelo está apresentado no Anexo B, elaborado e utilizado pelo SEBRAE/RS, junto às empresas que desejam integrar seus projetos de exportação. O objetivo do questionário diagnóstico foi obter informações sobre o estágio atual da empresa frente ao mercado interno e externo, capacitação empresarial e tecnológica, marketing e estratégia. Esse questionário diagnóstico foi aplicado junto ao diretor da empresa e serviu como fonte inicial de informações sobre a Empresa X.

Após essa etapa, foi criado um protocolo que, segundo Yin (1989), é indicado para orientar a condução do estudo de caso, proporcionando uma maior confiabilidade à investigação que está sendo efetuada. O protocolo foi desenvolvido a partir da análise da literatura, bem como foi previamente testado junto a *experts* da área de marketing internacional e executivos de empresas que atuam internacionalmente.

Neste caso, ele foi submetido à avaliação de três executivos de negócios internacionais de três empresas moveleiras do Rio Grande do Sul: Indústria de Móveis Todeschini S.A.; Mobitec Indústria de Móveis Ltda. e Indústria de Móveis Ferrarte, e um economista, doutor em ciências econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As sugestões recebidas por estes profissionais foram fundamentais para a obtenção de informações que enriqueceram o caso estudado. A partir das mesmas, foi estruturado o modelo final de protocolo (Anexo C), com o propósito de obter respostas aos cinco objetivos específicos desse estudo, que se referem aos seguintes tópicos:

- fatores que influenciaram na escolha do mercado-alvo;
- canais de distribuição escolhidos;
- produtos exportados pela empresa e seu diferencial;
- ações que foram necessárias para a empresa exportar;
- barreiras encontradas no processo de internacionalização.

De posse do protocolo final, foram efetuadas quatro entrevistas pessoais, com o presidente da empresa, o diretor de exportação, a supervisora de exportação e o responsável pelo desenvolvimento técnico, que exercem as seguintes funções relacionadas ao mercado externo, na Empresa X:

- **Presidente:** responsável pela negociação, acompanhamento do processo, controle do pedido e contato sistemático com o distribuidor americano, através do representante brasileiro. Tudo o que envolve o relacionamento com esse distribuidor americano está ligado diretamente ao presidente.
- **Diretor de Exportação:** responsável pela parte comercial da exportação, ou seja, vendas, contatos com clientes, durante a negociação ou na manutenção de uma venda, leitura dos mercados, avaliação da adequação dos produtos aos mercados-alvo, definição dos mercados-alvo, dos canais de distribuição, das formas de comunicação e da participação nas feiras.
- **Supervisora de Exportação:** responsável pelos trâmites burocráticos envolvidos no processo de exportação e, também, pelo acompanhamento dos clientes, através de contatos periódicos.
- **Responsável pelo Desenvolvimento Técnico:** responsável pelo desenvolvimento de produtos, avaliação das tecnologias, desenhista para o mercado externo, encarregado de, após a definição novo produto, calcular seu preço, peso, medidas e determinar a quantidade de produtos que cabe em um container.

Com o objetivo de resguardar a confidencialidade dos entrevistados na análise do estudo de caso da Empresa X, aleatoriamente, os mesmos serão denominados como: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4.

As entrevistas, efetuadas durante os meses de dezembro de 2001 a março de 2002 tiveram duração média de duas horas, sendo todas elas gravadas e transcritas posteriormente. A partir disso, foi realizada a análise do caso pesquisado.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo a análise do estudo de caso da Empresa X, realizada em duas partes: breve histórico da empresa e análise do estudo de caso a partir das entrevistas.

Antes de entrar na análise do estudo de caso propriamente dito, é apresentado o histórico da Empresa X, com o objetivo de fornecer as informações para a compreensão do encadeamento das ações para a análise.

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X

A Empresa X foi fundada em 1961, tendo, como atividade principal, a produção de instrumentos musicais. Em 1963, decidiu migrar para a produção de móveis residenciais, iniciando pela linha de comedores.

Ao longo dos anos, foi ampliando sua linha, adaptando-se às necessidades dos clientes, tanto do mercado interno quanto externo. Em função disso, atualmente, a Empresa X possui uma grande variedade de produtos: dormitórios, copas, linha de jardim, linha de banheiro e linha Faça Fácil (móveis utilitários desmontados para serem armados em casa).

Em termos de matérias-primas mais utilizadas nos produtos, relacionam-se: madeira maciça; *FF (finish foil)*, que é um papel de acabamento, entre 60 e 100g por metro quadrado, resinado e com impressão de veios ou cores, podendo imitar madeira; aglomerado bruto, que é uma chapa formada por partículas de diferentes tamanhos de madeira, prensadas com baixa pressão; *MDF (medium density fiberboard)*, que é uma chapa de micropartículas de madeira, prensadas com média pressão; tubo de ferro e fôrmica.

Em 1981, antecipando-se aos movimentos preservacionistas, a Empresa X iniciou investimentos na área de reflorestamento, cultivando espécies destinadas, exclusivamente, para atender à demanda e suprir a matéria-prima de seus produtos. *Pinus Elliotii* e *Eucaliptus*, foram escolhidas, tanto por seu crescimento veloz, como por integrarem a relação das florestas manejadas e liberadas para a industrialização de móveis. Na época, chegavam a quatro mil hectares de áreas cultivadas, divididas entre os municípios de Bento Gonçalves, Cachoeira do Sul, Dom Feliciano, Encruzilhada do Sul e Santana da Boa Vista.

Segundo o Entrevistado 3, a decisão pela verticalização, nessa época, deu-se em função da preocupação com a garantia da qualidade dos produtos, o que envolve a qualidade da matéria-prima e, também, em função de um fator considerado cultural. Algumas empresas, quando são subcontratadas para fazer alguma parte do móvel, em pouco tempo, saem produzindo o produto ‘inteiro’ que copiaram da contratante.

Por esses fatores, foi feita a opção pela verticalização. Porém, atualmente, a Empresa X não possui mais florestas e, também, já terceiriza algumas atividades, mesmo que timidamente.

Em 1982, uma nova planta foi construída, e a empresa ingressou no ramo de dormitórios, *racks* e estantes. Ao mesmo tempo, instalou uma unidade de galvanoplastia, dando início à sua própria linha de cromagem.

Esta nova fábrica foi construída bem próxima a já existente. Como a Empresa X era tradicional na produção de mesas e cadeiras e sua fábrica estava toda adequada para essa produção, em 1982, precisou de uma nova fábrica para colocar a funcionar a nova linha de máquinas adquiridas que permitiria a fabricação de dormitórios, *racks* e estantes em *FF* (*finish foil*), material que estava ingressando no Brasil naquele momento.

Do lançamento desses novos produtos: dormitórios, *racks* e estantes, nas lojas do mercado interno, até 1988, a Empresa X conquistou significativo espaço. Segundo o Entrevistado 3, o fato de ser uma das primeiras fabricantes a vir trabalhar com o *FF*, proporcionou-lhe a vantagem de ter lançado primeiro que seus concorrentes, vantagem sustentada essa ao longo dos anos. Nesse tempo, não era realizada muita publicidade, mas existia a preocupação em fazer o produto da Empresa X estar em um número grande de lojas.

A partir de 1988, com sua posição consolidada no mercado nacional, a empresa definiu seu plano de conquista do mercado externo, realizando suas primeiras exportações para o Chile e o Uruguai, e, a seguir, para outros países da América Latina.

O ano de 1989, no entanto, foi definitivo para a empresa firmar-se como exportadora. Móveis para jardim, em madeira maciça, especialmente criados para atender à demanda externa, embarcaram para o exigente mercado dos Estados Unidos. A Empresa X estabeleceu uma terceira planta, dessa vez destinada à produção dos móveis para a exportação.

Com o início da extração das madeiras das florestas próprias, a empresa passou a produzir móveis em pinus, exportando, também, para a Suécia, Itália, Dinamarca e França.

A Empresa X sofreu uma interrupção em suas exportações em 1994, com a sobrevalorização do real em relação ao dólar. Esse fato ocorreu com a implantação do Plano Real, o qual tinha como proposta terminar com a inflação. Essa sobrevalorização da moeda brasileira fez com que os preços de exportação não se tornassem competitivos. Pela impossibilidade de rebaixar seus preços nos níveis necessários para a continuidade do negócio com os americanos, a Empresa X deixou de exportar, para não operar com margens de lucro negativas.

Além disso, a produção dessa nova fábrica era específica para o mercado externo. Pelas características dos produtos nela fabricados, não havia consumo no mercado interno para os mesmos, o que fez com que a Empresa tivesse que fechar essa planta.

Seu principal mercado externo, desde o início de suas exportações, foi sempre os Estados Unidos. Em 1989, para atender à demanda americana, criou uma fábrica específica para os móveis de jardim, demandados por esse mercado que, até então, era abastecido pelos chineses.

Ciente de sua responsabilidade com os clientes do mercado externo, mesmo que com prejuízo, durante todo o ano de 1994, a Empresa X seguiu entregando seus pedidos. Nesse período, procurou por outras indústrias brasileiras que demonstrassem interesse em produzir os mesmos móveis que ela, para que passassem a ser as fornecedoras do cliente americano em seu lugar.

Foi então que, em 1995, tendo encontrado seus “substitutos”, a Empresa X teve condições de parar suas exportações, o que a obrigou, também, a fechar a unidade inteira, que só fabricava os produtos de exportação, e a dispensar cerca de 200 funcionários.

Já em 1999, quando o mercado externo voltou a ser atrativo para os brasileiros, pela desvalorização do real em relação ao dólar, retomou suas exportações. Essa desvalorização beneficiou não só o preço de venda dos produtos ao mercado externo, mas também o preço de compra da matéria-prima.

Acrescenta-se a esse fato a competição no mercado interno, bastante pulverizado, como fator motivador ao retorno da exportação, e também uma parceria firmada com um distribuidor americano, através de representante estabelecido no Brasil, como definitiva no incremento da exportação da Empresa X para os Estados Unidos.

É importante salientar que o representante brasileiro, mencionado acima, já trabalhava com a Empresa X de 1988 a 1992, como gerente comercial, fazendo parte do quadro funcional e, a partir de 1992, como representante, tendo constituído sua própria empresa. De 1995 a 1998, o representante brasileiro seguiu trabalhando com outras indústrias brasileiras para atender ao seu cliente americano.

Em 1999, a Empresa X retomou seus negócios com os Estados Unidos através desse mesmo distribuidor com que operou de 1989 a 1994. No entanto, a Empresa X em 1999, tornou-se mais uma dentre outras empresas brasileiras supridoras desse cliente americano. Isso somente foi possível, argumenta o Entrevistado 3, pela correção com que a Empresa X finalizou suas exportações em 1995.

Foi também, em 1999, que a Empresa X participou como expositora das primeiras feiras internacionais, que foram nos Estados Unidos: duas em High Point e uma em Chicago. Nos anos de 2000 e 2001, repetiu a participação nessas feiras. Além de feiras nos Estados Unidos, em 2001, participou de duas feiras em Birmingham (Reino Unido), uma em Monterrey, uma em Guadalajara (México) e ainda uma em Dubai (Emirados Árabes), o que contribuiu para a retomada das exportações, mesmo que, em alguns casos, como o de Birmingham, não tenha atingido o mercado-alvo esperado, pois ela ainda não consegue exportar para o Reino Unido.

A Tabela 4 apresenta a distribuição das exportações da Empresa X e os respectivos produtos enviados para esses mercados. Percebe-se que há uma concentração das exportações no mercado americano.

Tabela 4. Mercados de destino das exportações 2001

Destino das exportações	Mercado americano	Mercado latino-americano	Mercado europeu	Mercado sul-africano
Representatividade no faturamento com mercado externo	44%	28%	22%	6%
Produtos	Linha jardim, linha de banheiro e mesas auxiliares	Copas de metal, dormitórios em <i>FF</i> e linha jardim	Copas de metal, dormitórios em <i>FF</i> e linha jardim	Copas de metal, dormitórios em <i>FF</i> e linha jardim

Fonte: Coleta de Dados

Para ter uma idéia da evolução do faturamento da Empresa X, com mercado interno e externo, pode-se analisar, na planilha a seguir, a contribuição de cada um deles, no período de 1994 a 2001.

Percebe-se que, de 1999 – ano em que retomou a exportação como meta – até 2001, a Empresa X já conquistou uma fatia considerável, passando o faturamento com exportações de 6% a representar 16% (Tabela 5).

Tabela 5. Faturamento Empresa X – 1994-2001

Ano	Faturamento mercado-interno (R\$)	%	Faturamento mercado externo (R\$)	%
1994	64.447.686	93	4.605.476	7
1995	67.880.920	93	4.782.051	7
1996	80.160.052	97	2.814.754	3
1997	76.592.603	98	1.630.180	2
1998	69.581.442	97	2.189.976	3
1999	45.739.894	94	2.957.598	6
2000	59.674.512	86	9.359.811	14
2001	66.470.968	84	12.215.853	16

Fonte: Coleta de Dados

Observa-se, também, o impacto da interrupção das exportações para os Estados Unidos, no período de 1995 a 1998, bem como a retomada a partir desse período.

A meta de exportação para 2002, segundo o Entrevistado 1, é atingir um percentual de 20% do faturamento com exportações, o que exige uma média de U\$ 1 milhão por mês. Desse total, a meta é destinar em torno de 50% para o mercado americano e a diferença compor com distintos mercados. Essa meta foi estabelecida a partir da última revisão no planejamento estratégico da empresa, em novembro de 2001.

Pode-se fazer um comparativo quanto ao crescimento desejado em 2002, ao observar que, em 2001 a Empresa X teve seu faturamento composto 84% com o mercado interno e 16% com o mercado externo.

Para que a Empresa X atinja a meta de exportação proposta para 2002, foi formatada uma estrutura adequada. Em 2001, separou-se da área de marketing, o departamento de exportação, sendo contratado um diretor de exportação específico para essa questão.

A área de marketing ficou responsável somente pelo mercado interno e o departamento de exportação assumiu todas as questões referentes ao mercado externo. Sua missão era traçar estratégias para atingir a exportação desejada e os objetivos do Planejamento Estratégico, no que se refere ao mercado externo, tais como definir os mercados-alvo, os canais de vendas e as formas de comunicação, assim como as feiras onde a Empresa X estará expondo.

Ainda, em termos de estrutura física, a Empresa X possui 131 mil metros quadrados de área total, dos quais 42 mil metros quadrados são de área construída. Fazem parte do quadro funcional cerca de 600 pessoas. Sua produção mensal é de 140 mil unidades. Essa é a estrutura que dará suporte na conquista das metas de exportação estabelecidas.

Em resumo, iniciou suas exportações em 1988, para a América Latina, em 1989, para os Estados Unidos, seguiu conquistando outros mercados até 1995, quando interrompeu suas exportações, em função da sobrevalorização do real em relação ao dólar. Em 1999, com a situação cambial favorável, retomou suas exportações para os Estados Unidos, seguidas pela conquista de novos mercados até o presente ano.

No próximo tópico, é apresentado o detalhamento deste processo de internacionalização, através das entrevistas realizadas com os quatro colaboradores da Empresa X já mencionados: o presidente, o diretor de exportação, a supervisora de exportação e o responsável pelo desenvolvimento técnico.

5.2 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X

A análise do estudo de caso da Empresa X está dividida em cinco áreas, como já foi citado anteriormente, que correspondem aos objetivos específicos. Estas áreas estudadas são:

- (1) os fatores influenciadores na escolha do mercado-alvo da Empresa X;
- (2) os canais de distribuição escolhidos;
- (3) os produtos exportados pela empresa;
- (4) as ações que foram necessárias para a empresa exportar; e
- (5) as barreiras encontradas no processo de internacionalização.

5.2.1 Fatores Influenciadores na Escolha do Mercado-Alvo

Neste tópico, são descritos os fatores que influenciaram nas escolhas da Empresa X pelos mercados-alvo a serem trabalhados. Dentre eles, destacam-se: proximidade geográfica, idioma, cultura, facilidade de acesso e análise do potencial dos mercados.

Segundo o Entrevistado 3, a primeira exportação da Empresa X foi para a América Latina, por ter recebido a demanda de alguns possíveis clientes, conforme já mencionado no histórico da empresa.

A escolha dos mercados mencionados não foi feita diretamente pela Empresa X. Ela foi procurada pelos potenciais compradores ou ficou sabendo da existência dos mesmos através de amigos, que provocaram a aproximação.

Segundo o Entrevistado 3,

(...) a proximidade de idioma, cultura e até mesmo geográfica, foi fator fundamental para a realização dessas primeiras transações com Chile e Uruguai. (...) Nos outros países, também é fácil a negociação, pois a cultura latina os aproxima muito da gente.

Isso também é afirmado pelos autores Jeannet e Hennessey (1992), que identificam a educação, os aspectos sociais e culturais, o conhecimento do idioma e até mesmo a religião, com fatores fundamentais no ingresso de uma empresa num mercado exterior. Também os autores Johanson e Vahlne (1977; 1990) afirmam que a escolha de mercados seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos. À medida que a empresa adquirisse experiência, passaria a buscar mercados culturalmente mais distantes, o que se percebe no processo da empresa estudada. Tanto em 1988, quando começou a exportar, quanto em 1999, quando retomou suas exportações, os mercados culturalmente mais próximos serviram como experiência para a Empresa X lançar-se aos mais distantes.

Dando prosseguimento ao seu processo de internacionalização, em 1989, foi realizada a primeira exportação para os Estados Unidos. Houve a contratação de um gerente comercial, que já havia trabalhado em uma empresa com exportação de móveis e tinha contato com um distribuidor americano. Esse gerente apresentou a oportunidade à Empresa X de ingressar neste novo mercado.

O distribuidor americano costumava importar móveis de jardim da China e demonstrou interesse em vir a importá-los do Brasil, pois a empresa chinesa era vista pelo cliente americano como uma fornecedora sem muita credibilidade e, por isso, o seu interesse em substituí-la pela Empresa X.

A partir desse momento, iniciaram-se as exportações da Empresa X para os Estados Unidos, após a realização de algumas atividades, que serão descritas no decorrer da análise.

Cabe lembrar que o gerente, contratado em 1988, é o atual representante brasileiro que faz a intermediação com o distribuidor americano, conforme já relatado. Em 1992, ele deixou a Empresa X e seguiu cuidando de suas exportações como terceirizado.

O principal mercado da Empresa X é os Estados Unidos, e o distribuidor americano é responsável por repassar à empresa as necessidades do mercado, bem como por orientá-la quanto aos estados americanos e melhores canais a serem trabalhados.

Segundo dados gerenciais, o mercado americano, em 2001 representou 44% das exportações da Empresa X. A meta, em 2002, é que o mercado americano passe a

representar 50% das exportações e que os outros 50% sejam distribuídos entre diversos mercados (antigos e novos).

De acordo com o que foi observado até aqui, a escolha da Empresa X pelos mercados não foi pautada na análise de fatores que os autores Nordström e Vahlne (1985) definem como importantes. Eles afirmam que o tamanho do mercado e outros determinantes econômicos, no processo de internacionalização da firma, são importantes. Durante a análise do perfil dos mercados potenciais, busca-se obter informações sobre diferentes aspectos de cada mercado, assim como a identificação de todos os elementos de influência existentes e o seu maior ou menor grau de importância no processo de decisão de consumo. Essa análise, a partir de 1992, quando o gerente da empresa tornou-se seu representante para os Estados Unidos, passou a ser realizada por ele e não pela empresa.

Segundo o Entrevistado 1, qualquer mercado onde a Empresa X ainda não trabalhe é de seu interesse.

A estratégia é essa, buscar uma oportunidade onde ela possa aparecer. (...) até devido a essa grande facilidade que a nossa empresa tem de produzir determinados produtos. Esta mescla faz com que o mercado fique muito abrangente (Entrevistado 1).

Bradley (1995) contraria esse posicionamento, quando afirma que escolher o mercado e a maneira de entrar corretamente nele faz parte da estratégia competitiva da empresa. Uma pesquisa cuidadosa sobre os países em que se pretende entrar é essencial, em função das diversidades de mercados apresentadas. Essa pesquisa envolve a aquisição de informações, sua análise e a elaboração de alternativas de ação, assim como a melhor estimativa possível dos resultados que cada uma delas pode proporcionar. Além disso, a empresa até pode ter negócios em vários mercados mundiais, sem jamais haver planejado sua estratégia de marketing, porém os resultados são pedidos esporádicos, os quais trarão um resultado de exportações muito menor do que possivelmente iria obter.

O Entrevistado 1 diz que não há tempo e que a Empresa X não dispõe de recursos financeiros para investir em uma pesquisa cuidadosa de mercado, como sugerido por Bradley (1995).

A Empresa X não ficou somente com a América Latina e os Estados Unidos, mas, em 1991, iniciou a exportação para a Alemanha e Holanda. A escolha por esses dois países

deu-se em função de uma visita do Entrevistado 3 à feira de móveis em Colônia/Alemanha, onde conheceu uma pessoa que o apresentou a um holandês que se interessou pelos móveis da Empresa X e veio a ser o representante que cuidaria dos negócios com esses dois países.

Conforme mencionado anteriormente, segundo o Entrevistado 1, uma das formas de acesso a novos mercados e a novas tecnologias é a participação em feiras internacionais. Além dessa, o acesso poderá acontecer através de contato com representantes e distribuidores, com embaixadas e consulados, participação em programas como SEBRAEExport e acompanhamento dos mercados, através da mídia: jornais, revistas.

Atualmente, a Europa já se volta para o Brasil em busca de empresas com *FSC* (*Forest Stewardship Council*), que é o caso da Empresa X, mas ainda há uma forte demanda pelo preço e, com isso, os chineses seguem à frente, diz o Entrevistado 4.

A Empresa X, em 1995, deixou de exportar para a Holanda e Alemanha, retomando as exportações somente para a Alemanha em 2001.

Já em 2000, começou a exportar para a França. Em ambos os casos, a certificação FCS foi determinante para o fechamento do negócio. Também em 2000, a Empresa X começou a exportar para Cuba e, em 2001, encontrou um outro distribuidor, no Panamá, para Cuba e diversos países da América Central, passando a trabalhar com o segundo. Em 2001, também começou a exportar para o Chile.

Percebe-se que a Empresa X preparou-se para o mercado externo, mas continuou sendo procurada, ao longo do processo, sem estabelecer os mercados-alvo e respectivas estratégias para cada um deles, como aconteceu com a Alemanha e a França.

A abertura do mercado brasileiro impactou fortemente esse processo. Os empresários têm buscado investir em tecnologia, aumento de produtividade, qualidade, *design*, distribuição, promoção, preço e marca. Porém esse processo de internacionalização de empresas ainda acontece muito por “tentativa e erro”, conforme estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, sem a implantação de ações pré-estudadas e preestabelecidas em um plano estratégico (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994).

O processo de tentativa e erro também é percebido pela afirmação do Entrevistado 3: “Exatamente, o processo não foi muito técnico”. Quando questionado sobre as estratégias atuais da empresa para a definição dos próximos mercados a serem atingidos,

respondeu: “Agora, nós estamos com alguém dirigido para isso”, referindo-se à contratação do diretor de exportação.

Através das entrevistas, percebeu-se a preocupação dos gestores da empresa com a diversificação de mercados e seus riscos, conseqüentemente.

A concentração das exportações em poucos mercados torna a empresa mais vulnerável às alterações nesses mesmos e a atuação de seus concorrentes (Entrevistado 1).

Segundo o mesmo, “qualquer mercado pode ser um novo ponto ou um novo canal de venda, pois o desejo é diversificar”.

Tais afirmações, tanto do Entrevistado 1 quanto do Entrevistado 3, demonstram uma ausência de estratégia, que é definida de forma simples por Kotler (2000), como “um plano de como chegar lá”.

A ausência de análise estruturada dos mercados pela Empresa X tem permanecido pelo fato de, até o final de 2001, não haver alguém internamente responsável por isso.

A busca de dados secundários de mercados por uma das participantes da equipe já acontece, porém ainda não há uma análise crítica e comparativa entre diferentes mercados (Entrevistado 4).

O Entrevistado 3 mencionou que a escolha dos mercados também acontece através das informações obtidas pela participação em feiras internacionais. Em função disso, tem como meta o aumento da participação nas mesmas, em termos de número e área ocupada (metros quadrados).

Os autores Nordström e Vahlne (1985) e Bradley (1995) afirmam que a feira seria uma fase posterior às definições estratégicas e ao estudo dos mercados potenciais.

Como ainda há muitos mercados a serem conquistados, o objetivo atual é ir para todos os lados, checar o que dá e o que não dá certo e trabalhar para manter ocupada a fábrica, perto dos 100% da capacidade instalada da empresa (Entrevistado 1).

Essa afirmação corrobora com o processo de tentativa e erro, identificado por Goulart, Arruda, Brasil (1994). Segundo esses autores, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados baseados em uma

análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando a beneficiar-se da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Já o Entrevistado 4 afirma: “Há um estudo de mercado primeiro e depois se vai até eles”. E depois disso, o mesmo também afirma: “(...) É por tentativa e erro. Se o segundo mercado para móveis é Inglaterra, por que não entrar lá?”.

A informalidade é observada no processo, através das ações realizadas pela Empresa X. O Entrevistado 3 disse que acaba de fechar um negócio com a África. Esse contato surgiu através de uma indicação do distribuidor americano para essa empresa africana.

Segundo o Entrevistado 3, quanto mais relacionamento eles tiverem, maiores as probabilidades de isso acontecer. Através da análise dos resultados positivos que vem obtendo a Empresa X no mercado externo, cabe a reflexão quanto a essa forma de funcionamento.

Para o México e Inglaterra nós contratamos um representante. O México é um país que está em ebulição, está perto dos Estados Unidos, o que faz com que alguns produtos que se vende nos Estados Unidos, por inércia possam ser vendidos para o México (Entrevistado 3).

O fato é que de exportadoras de excedentes de produção, motivadas por políticas governamentais de incentivo às exportações, que vigorou, na década de 70 até meados da década seguinte, as empresas passam a encarar o mercado internacional como um negócio lucrativo e incluir o desenvolvimento dessa atividade em suas estratégias. (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994).

Deve-se analisar não só a entrada da Empresa X em um novo mercado, mas também a manutenção de seus clientes. Percebe-se que, através do relato do Entrevistado 4, a continuidade das relações comerciais é realizada por terceiros: distribuidores ou representantes, o que sugere que esse *know how* esteja fora da empresa. Essa é uma preocupação do Entrevistado 1 e de sua equipe, pois o monitoramento dos mercados em que atuam é feito por esses agentes.

A equipe que faz parte do departamento de exportação é composta por quatro pessoas: a supervisora de exportação e mais três colaboradores: um cuida somente dos

pedidos e documentação da América Latina; outro dos produtos e documentação para os Estados Unidos; e o terceiro auxilia a supervisora, cuidando da parte de protótipos e novos produtos, também.

Foi questionado o contato com o cliente final, como é feito, e constatou-se que, com o cliente final americano, não é permitido o contato direto, somente através do representante brasileiro. Quanto aos demais mercados, a partir da estruturação do departamento de exportação, começaram a ser feitos contatos para monitoramento pela supervisora e pelo diretor.

Verifica-se que, na maioria das vezes, a decisão da Empresa X sobre a forma de entrar no mercado internacional fica vinculada à visão do distribuidor nesse mercado e não a uma visão desenvolvida pela própria empresa, através de estudo do mercado.

A Empresa X tem a exportação, atualmente, como meta em seu planejamento estratégico, principalmente pela necessidade de aumentar as margens e pelo fato de que o mercado interno não absorve tudo que ela produz. As margens obtidas com o mercado externo são de três a quatro vezes superiores às do mercado interno.

Isso converge com o pensamento dos autores Jeannet e Hennessey (1995); Nickels e Wood (1997) e Terpstra e Sarathy (1997) ao afirmarem que a exportação representa a primeira alternativa de internacionalização para empresas incipientes em relação a mercados externos. Essa alternativa é muito utilizada, pois requer um grau reduzido de risco e comprometimento por parte da empresa.

Nesse tópico, foram apresentadas diversas situações que fizeram parte do processo de internacionalização da Empresa X, enfocando a escolha dos mercados já trabalhados e os critérios futuros para novos mercados.

De forma geral, pode-se dizer que a Empresa X fez suas escolhas tendo em vista as facilidades de acesso aos mercados: seja pela existência de representantes locais, ou pela proximidade geográfica, cultural, de idioma, ou porque foi procurada, mas todas vinculadas a uma ação externa à empresa. Além disso, pode-se dizer, também, que a ela ainda não possui um plano de ação para atingir sua meta de exportação. Embora tenha constituído um departamento específico para exportação, algumas funções ainda não estão sendo desempenhadas pelo mesmo, pois a escolha dos novos mercados permanece pautada

em tentativa e erro. Há a necessidade de serem analisados os mercados e definidos planos que se ajustem a cada um deles, a partir de uma avaliação e de um desejo da Empresa X, e não de seus agentes, representantes ou distribuidores.

Além disso, é importante lembrar que a participação em feiras é, sem dúvida, uma rica fonte de informações e uma forma bastante eficiente de divulgação dos produtos da Empresa X; porém a escolha das feiras deve estar alinhada aos mercados-alvo definidos pela empresa, e não o inverso. O processo é esse, são escolhidos os mercados-alvo e, posteriormente, definem-se as feiras que serão ferramentas para a conquista dos mesmos. É consenso entre os entrevistados que, até o final de 2001, a Empresa X foi comprada, ou seja, não realizou esforços de vendas, mas foi demandada por compradores externos. Para que haja mudança nesse processo, deve-se começar agora.

Pode-se inferir que a escolha de mercados futuros está pautada no surgimento de oportunidades em quaisquer mercados onde a empresa ainda não atue.

No próximo tópico, é descrita a escolha da Empresa X pelos canais de distribuição nos mercados em que atua e em mercados futuros.

5.2.2 Escolha dos Canais de Distribuição

A seguir apresenta-se a escolha da Empresa X, no que se refere aos canais de distribuição utilizados no mercado externo, suas responsabilidades e influências no processo de internacionalização.

A Empresa X possui, para o mercado interno, uma política clara de distribuição de seus produtos. Trabalha somente com empresas de representação comercial, em todo o Brasil. Segundo o Entrevistado 3, haveria duas opções, trabalhar com representantes ou ter lojas próprias. Como desde o início a Empresa X se estabeleceu com suas vendas sendo realizadas através de representantes, atualmente, acredita que o custo da mudança não compensaria.

Já no mercado externo, a empresa é mais flexível com relação à política de distribuição. Ela pode atuar com representantes ou distribuidores, de acordo com a análise de cada mercado, como será apresentado a seguir. Outros canais, tais como

estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior, não foram mencionados.

Os autores Jeannet e Hennessey (1992) classificam os canais de distribuição escolhidos pela Empresa X como exportações diretas. As exportações diretas são aquelas realizadas através de um intermediário localizado, fora do país de origem, como, por exemplo, atacadistas, distribuidores, agente do fabricante, representante comissionado, filial de vendas, além das exportações realizadas diretamente ao consumidor final. A vantagem é a de possibilitar ao exportador um maior controle sobre os canais de distribuição utilizados e, conseqüentemente, o mercado para o qual está exportando.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), em grande parte, o uso de intermediários se justifica por sua maior eficiência em colocar os bens à disposição dos mercados-alvo .

O Entrevistado 3 esclarece, ainda, que todo o processo descrito até 2001, parte muito de uma ação externa à empresa, e pouco de ações provocadas pela mesma. O que se entende é que a Empresa X foi comprada até esse momento. A decisão quanto a atuar no mercado internacional de forma mais agressiva foi tomada no final do ano de 2001.

No caso das primeiras exportações para a América Latina, especificamente para a Argentina e o Uruguai, a empresa utilizou distribuidores no país e representante comercial no Brasil. Isso ocorreu porque a Empresa X foi comprada, ou seja, procurada pelos representantes que queriam inserir seu produto nesses mercados. A Empresa X exportou para eles de 1988 a 2001, quando a crise na Argentina abalou ambos os países. Segundo o Entrevistado 3, desde 1988 até 2001, os mercados acima seguiram utilizando os mesmos canais.

O esforço da empresa, atualmente, no que se refere à conquista de países da América Latina onde ainda não atua, está direcionado para a busca de representantes comerciais, afirma o Entrevistado 4. Nos demais mercados do mundo, buscam representantes ou distribuidores, pois pretendem analisar conforme o caso, o que é corroborado por Kotler e Armstrong (1993) que afirmam que, em grande parte, o uso de intermediários se justifica por sua maior eficiência em colocar os bens à disposição dos mercados-alvo.

A política da empresa é trabalhar 90% com distribuidores, porque são mais fáceis, conhecem o mercado e sua demanda. (...) Tu tens que ter uma estrutura muito forte para trabalhar diretamente (Entrevistado 4).

Já no mercado americano, a Empresa X iniciou suas exportações, em 1989, através de um distribuidor americano e, depois, surgiu uma nova figura no processo. Em 1992, quando seu gerente comercial saiu para abrir sua própria empresa de representação comercial, passou a exportar para os Estados Unidos, através desse ex-gerente que se tornou representante, passando a fazer a intermediação entre o distribuidor americano e a Empresa X.

Como mencionado anteriormente, de 1995 a 1998, a Empresa X interrompeu suas exportações para esse mercado e, quando as retomou, em 1999, foi através dos mesmos canais: representante brasileiro – distribuidor americano.

Através do representante brasileiro, a Empresa X fez a oferta da fabricação de móveis de jardim, com utilização de madeira maciça e ferro, e conseguiu fechar, em 1999, um primeiro pedido de U\$ 5 milhões. Também foi apresentada a possibilidade de a Empresa X trabalhar com a mescla de outros materiais, o que interessou ao distribuidor americano.

A análise diferenciada da empresa quanto aos canais utilizados no mercado interno e externo é reforçada por Bradley (1995) que diz que a administração dos canais de distribuição internacionais se refere aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. Não se pode considerar os mesmos canais utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. O mesmo autor ainda diz que a diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais (BRADLEY, 1995).

A Empresa X reconhece que a utilização de distribuidores proporciona algumas vantagens em termos de serviços, em mercados, como citado por Bradley, cujas variáveis envolvidas são mais complexas.

Um exemplo disso é o caso dos Estados Unidos, onde o distribuidor é aquele que conhece os clientes, identifica suas necessidades, dá suporte técnico aos clientes americanos, repõe peças e que garante o produto, o que é imprescindível para esse mercado.

O mesmo ocorria com os outros distribuidores, em menor proporção, pela maior similaridade das culturas, do idioma e menor exigência, como é o caso da Argentina e Uruguai. Nesses casos, o distribuidor realizava as atividades de assistência técnica, reposição de peças, orientação e treinamento dos clientes e, quando necessário, possui até a mesma estrutura para a montagem do móvel.

A escolha da Empresa X pela utilização de representantes e distribuidores a classifica em um estágio inicial de internacionalização, segundo Johanson e Vahlne (1977, 1990). De acordo com os autores, as empresas passariam por um processo sequencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior.

Percebe-se que a Empresa X já desenvolve os dois primeiros estágios, porém com atividades sistemáticas de exportação e uso de representantes e agentes. Dentro desse contexto, a empresa também destaca a importância de trazer os representantes e distribuidores para conhecer a fábrica e o processo de produção, adquirir o conhecimento necessário para criar argumentos de venda e verificar o real potencial da mesma.

Retomando questões relacionadas ao distribuidor americano, percebe-se que o relacionamento com o mesmo se difere dos demais. No caso do mercado americano, verifica-se que o distribuidor faz a estratégia da Empresa X para esse mercado, definindo os canais de distribuição para o varejo, o segmento alvo, os produtos, a embalagem, a comunicação, os veículos de divulgação, etc.

Para o mercado americano é determinada uma estratégia e geralmente é uma estratégia desenvolvida pelo nosso distribuidor, ele que determina até o que colocar na embalagem, como preço, por exemplo (Entrevistado 1).

Jeannet e Hennessey (1992) não recomendam essa forma de atuação, pois afirmam que, quando uma empresa decide se internacionalizar, precisa ser muito mais do que um exportador para entender o ambiente de marketing do país com quem estará negociando. Ao permitir que o distribuidor americano faça a sua estratégia, a Empresa X se comporta como um exportador.

Pelos fatos observados através das entrevistas, a percepção é de que o conhecimento do mercado americano e dos clientes está concentrado no distribuidor e não na Empresa X. Tanto o Entrevistado 1 como o 4 disseram que o contato com os clientes americanos é feito pelo distribuidor e não deve ser feito pelos membros da Empresa X.

Como fatores positivos desse relacionamento com o mercado americano, através do representante estabelecido no Brasil, destaca-se o aprendizado obtido pela Empresa X quanto ao mercado internacional: necessidade de adaptar os produtos às necessidades locais, ajustes nas embalagens, qualidade exigida e padrão, ajuste nos manuais de montagem, serviços que devem ser ofertados e a necessidade de produção de material promocional específico, em termos de conceito e de linguagem.

Pode-se considerar como positivo também o fato de a Empresa X possuir esse distribuidor americano, pois, segundo Porter (1998), o acesso aos canais de distribuição (já em uso pelas empresas estabelecidas) constitui uma barreira a novos entrantes. Essa ameaça depende das barreiras já existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos outros.

Como fatores negativos, percebe-se a distância da Empresa X do cliente final, a dependência de um único distribuidor que responde por 44% das exportações da empresa, a venda sem a sua marca, o que faz acreditar que há qualquer momento outra empresa que tenha a mesma capacidade em termos de produção pode substituí-la.

Percebe-se que a falta de contato com os clientes finais, nos Estados Unidos, provoca uma percepção diferenciada nos entrevistados, quanto a essa questão. O Entrevistado 3 tem a impressão que conhece cerca de 70% dos clientes finais da Empresa X, nesse mercado. Isso não é consenso entre os entrevistados que julgam não ter tanto conhecimento assim.

Cabe ressaltar que se trata aqui de percepção de conhecimento, que não está baseada em nenhuma pesquisa formal, somente ilustra o sentimento dos entrevistados quanto ao acesso ao cliente final e ao conhecimento de suas necessidades.

Além da América Latina e dos Estados Unidos, a empresa, de 1992 a 1995, também exportou para a Alemanha e para a Holanda, através de um representante comercial estabelecido no Brasil. Pelo mesmo motivo da interrupção nas exportações para os Estados

Unidos, para esses países ocorreu o mesmo. Com relação à Alemanha, a Empresa X somente retomou suas exportações para esse mercado no final de 2001, através de outro representante no Brasil.

Em 2000, a empresa começou a exportar para a França, através de representante estabelecido naquele mercado. Também passou a exportar para Cuba, através de uma combinação: representante comercial estabelecido no Brasil e um distribuidor estabelecido em Cuba. Atuou dessa forma nesse último mercado até setembro de 2001, quando conheceu um distribuidor no Panamá que passou a exportar os produtos da Empresa X para Cuba, Panamá, Costa Rica, Nicarágua, El Salvador, Guatemala, Honduras, Belize, Venezuela, República Dominicana, Jamaica, Curaçau, Guianas, Aruba, San Thomas, San Luzia, San Marthin, Suriname e Trinidad

Para a África, a Empresa X realizou as primeiras exportações no final de 2001, também através de distribuidor nesse mercado e representante no Brasil. E para o Chile, também iniciou em 2001, mas somente através de distribuidor estabelecido naquele mercado.

No México e na Inglaterra, a Empresa X possui representantes estabelecidos, porém ainda não foram feitas exportações para esses mercados.

Segundo o Entrevistado 3, “o acesso a esses canais se deu pelo fato de a Empresa X ser procurada, na maioria dos casos, em feiras que participou, ou por indicações”. Ele destacou que fundamental na trajetória da empresa foi sua rede de contatos, tanto com empresários do setor moveleiro quanto com empresários de outros setores.

A seguir, é apresentado um quadro resumo com os mercados trabalhados pela Empresa X e respectivos canais de distribuição utilizados.

Quadro 1. Canais de distribuição utilizados pela Empresa X

Mercados	Canais de Distribuição Utilizados
Argentina	Distribuidor na Argentina e Representante no Brasil
Uruguai	Distribuidor no Uruguai e Representante no Brasil
Chile	Distribuidor no Chile
Estados Unidos	Distribuidor nos EUA e representante no Brasil
Alemanha	Representante no Brasil
Holanda	Representante no Brasil
África	Distribuidor na África e representante no Brasil
Inglaterra	Representante na Inglaterra
França	Representante na França
México	Representante no México
Cuba	Distribuidor no Panamá
América Central	Distribuidor no Panamá

Fonte: Coleta de Dados

Em suma, através das entrevistas, foi possível verificar que a Empresa X não possui uma política clara de distribuição no mercado externo. Procura por representantes ou distribuidores e, à medida que os encontra, ou que eles a procuram, analisa, caso a caso, de acordo com o mercado e suas necessidades.

A maioria dos distribuidores e representantes procuraram a Empresa X, ou foram encontrados por ela, em função da indicação de contatos da rede mencionada pelo Entrevistado 3.

Nesse tópico, foi vista a escolha da Empresa X pelos canais de distribuição utilizados em cada mercado, e inclusive a intenção da mesma quanto ao tipo de canal a ser utilizado nos novos mercados a serem conquistados.

Em seguida, são apresentados os produtos da Empresa X destinados para cada mercado, assim como o segmento-alvo.

5.2.3 Produtos Exportados

Nesse tópico, são apresentados os produtos exportados pela Empresa X, seus mercados de destino e a estratégia competitiva da empresa vinculada ao tipo de produto e o tipo de mercado.

Tanto no mercado interno quanto no externo, a Empresa X opera, na maioria das vezes, direcionada às classes média e média-baixa. O principal diferencial competitivo desses produtos nesses mercados, segundo o Entrevistado 3, é o preço. São produtos com produção em escala, destinados às classes média e baixa, muito similares aos produtos vendidos para o mercado interno, variando somente cores e padronagens. A estratégia competitiva da Empresa X para esses mercados seria a de custos.

Existem três unidades distintas: uma para madeira, uma para placas (aglomerado) e uma para tubos, mas isso não significa que não haja interação entre elas. Segundo o Entrevistado 3, o grande objetivo da empresa, quanto a produtos, é desenvolver uma linha onde haja a mescla das matérias-primas: ferro com madeira maciça, aglomerado com tubos e pedras.

Os produtos exportados para Argentina, Uruguai, Cuba e demais países da América Central e África são: copas de tubos e dormitórios em aglomerado e *FF* (*finish foil*).

Os produtos enviados ao mercado americano se destinam às classes média e baixa. Em geral, são poucos itens e em grande quantidade.

Segundo o Entrevistado 3, há uma rede de lojas americanas, voltada para as classes A e B, da qual o distribuidor americano copia os produtos e solicita à Empresa X que crie similares, porém destinados às classes mais baixas.

A maior parte dos produtos destinados ao mercado externo é vendida sem a marca da Empresa X. Muitas vezes, os móveis são produzidos já com a marca de terceiros, segundo o Entrevistado 1. Porém, segundo o mesmo, em outros mercados, há a venda com a marca, porém ela não é ainda reconhecida pelo cliente final. Pode-se dizer que esse processo exigiria alto investimento no caso de móveis, principalmente pela característica do segmento de atuação, onde o que importa são os custos.

Cabe destacar que a Empresa X, quando participa em feiras internacionais, mesmo quando não vai diretamente, mas através de um distribuidor, mantém a sua marca em seus produtos. Isso acontece porque para o cliente final a marca, muitas vezes, não aparece, entretanto, para os intermediários, aqueles que visitam as feiras profissionais, a marca Empresa X tem significado e já é sinônimo de credibilidade, segundo o Entrevistado 2.

Mesmo que a Empresa X não costume exportar os móveis com a sua marca, o Entrevistado 3 tem a preocupação de registrar a marca da empresa em todos os mercados onde ela atua, o que pode ser um primeiro passo para a mudança nesse posicionamento.

A marca da Empresa X está registrada em todos os mercados em que nós atuamos. Agora vamos registrar no Panamá e pretendemos também no México, onde estamos tentando entrar (Entrevistado 3).

Isso é reforçado pelos autores Almeida e Lachini (1998) que ressaltam a importância de trabalhar a marca na era da globalização, ao afirmarem que a expansão de uma marca em mercados regionais e a inserção de produtos e serviços na maior área possível são decisivas para a sobrevivência das empresas latino-americanas na era da globalização.

Um exemplo que pode ser citado de não utilização da marca é o de um produto desenvolvido para ser colocado na cadeia de lojas americana “Pier One”. Ele foi vendido já com um *tag* (cartão com a marca fixado ao produto) apresentando o nome de um *designer* americano reconhecido e com toda a descrição do conceito daquele móvel.

Se pelo lado da marca essa ação não é muito recomendada, pelo lado do aprendizado da empresa quanto a lançamento de produto no varejo, comunicação, imagem e marketing parece uma experiência muito interessante. Essa é uma contribuição do distribuidor americano, segundo o Entrevistado 3.

A Empresa X não tem uma política clara de utilização da marca. Para os mercados onde vende com a marca, isso acontece porque o comprador não apresenta restrições e nesse caso, é utilizada a mesma marca que no mercado interno.

No caso do mercado americano, para onde a empresa não vende com sua marca, a marca utilizada é a do distribuidor e, em casos especiais, a do varejista, junto a de um *designer* reconhecido naquele mercado.

A maioria das exportações da Empresa X para os Estados Unidos é de móveis de jardim e mesas feitas com mescla de materiais, que incluem além da madeira, ferro e pedra, para os quais o Entrevistado 3 não percebe concorrência.

É consenso entre os entrevistados que a excelência da Empresa X, no mercado externo, é o preço compatível com a qualidade ofertada e a mistura de materiais.

Quando questionado quanto à estratégia competitiva, o Entrevistado 3 diz que, no caso dos Estados Unidos, é a diferenciação e custo na linha de jardins, o custo somente na linha de banheiros e diferenciação somente nas mesas auxiliares com inserção de pedras.

A visão da Empresa X é ratificada por Terpstra e Sarathy (1997) e Jeannet e Hennessey (1995), os quais acreditam que a empresa pode optar por uma estratégia diferenciada para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com seu planejamento para cada linha de produto. Tal constatação reforça a tese de que os métodos de entrada em mercados externos podem ser configurados por um *continuum*.

Para o Chile são enviados dormitórios em aglomerado e *FF (finish foil)*, e a estratégia competitiva é basicamente de custos.

“Para o Mercosul é vendido exatamente o mesmo que se vende no mercado interno”, segundo o Entrevistado 3. O produto enviado para esse mercado também leva a mesma marca da Empresa X, utilizada no mercado interno.

Para a França, são exportadas copas feitas de tubos, e a estratégia nesse mercado é a mesma que para o Chile.

No caso da Holanda e da Alemanha, os produtos exportados, de 1992 a 1995, eram linhas de jardins. O destino desses produtos era a classe média e a estratégia competitiva a de custos. Já em 2001, quando retomou suas exportações para a Alemanha, a Empresa X passou a exportar a mesma linha de produtos, mas como diferencial competitivo: além do preço, a certificação *FSC (Forest Stewardship Council)* passou a ser fundamental. Por sua vez, a linha de jardim que era feita somente com madeira maciça, agora é produzida numa mescla de madeira maciça e alumínio. “Esse é um grande diferencial”, diz o Entrevistado 3.

Referente à Inglaterra, há um trabalho sendo realizado nesse mercado, inclusive com a participação em feiras, porém a Empresa X ainda não exportou para o mesmo. “O mercado da Inglaterra tem sido trabalhado desde 1999” (Entrevistado 3).

Segundo o Entrevistado 4, mesmo com o trabalho do representante, “até agora não conseguimos vender nada”. Os produtos que a empresa pretende vender para esse mercado, segundo a mesma, é a linha de jardim e alguma coisa de copas. “O problema são as muitas adaptações”, afirma o Entrevistado 4. Nesse caso, a Empresa X também quer adotar a estratégia de custos.

Para o México, a Empresa X está trabalhando para vender copas em tubos e algum móvel em aglomerado, destinado ao público de massa: “A estratégia competitiva para esse mercado é somente de custos” (Entrevistado 1).

Segundo o Entrevistado 3, a Empresa X utiliza a tecnologia para oferecer conforto e durabilidade, criando móveis fortes, resistentes, duráveis, que respeitam os valores de seus clientes. É dessa forma que a Empresa X é vendida no mercado interno e externo, através da mensagem divulgada nos *folders* e catálogos. Para cumprir com essa proposta, a empresa dispõe de tecnologia de ponta, “as máquinas são em sua maioria italianas e alemãs, em torno de 80% a 90% das máquinas são importadas” (Entrevistado 2).

Todos os entrevistados pensam da mesma forma quanto à tecnologia, entendendo que a tecnologia de ponta nessa área pertence aos italianos e alemães e que somente as máquinas simples podem ser nacionais.

Algumas vezes, os próprios funcionários desenvolvem adaptações, por exemplo, tem um robô que foi desenvolvido por eles para auxiliar no funcionamento de determinada máquina, porque o fornecedor produziu certo equipamento, mas não produziu acessórios para adequação desta às necessidades específicas da Empresa X.

Percebe-se através do relato dos entrevistados que o Brasil ainda está muito distante da Itália e da Alemanha no que se refere à tecnologia necessária para produção das máquinas para o setor moveleiro.

É importante refletir que com isso, poderá não haver inovação de produto, pois se adquire o que já é de uso comum e isso não possibilita a criação de nada que “outros” já não tenham feito ou possam vir a fazer com tais máquinas.

Pode-se inferir, a partir do exposto, que há uma mentalidade orientada para a produção que, segundo Kotler (2000), sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Conforme o autor, gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Essa orientação faz sentido em países em desenvolvimento, onde os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que suas características.

Percebe-se que a tecnologia adquirida pela Empresa X objetiva proporcionar exatamente o que Kotler (2000) caracteriza como orientação para a produção: escala, eficiência e baixo custo.

(...) nós temos que buscar mercado porque a empresa, as máquinas, as pessoas, enfim estão todos aí, então só temos que vender (Entrevistado 1).

Aparentemente, a citação do Entrevistado 1 parece estar orientada para vendas que, segundo Kotler (2000), sustenta a idéia de que os consumidores e as empresas, naturalmente, não compram os produtos em quantidade suficiente. Por ter essa crença, há forte investimento em vendas e promoção dos produtos, o que é verificado que a Empresa X não realiza no que se refere ao mercado externo.

No entanto, essa citação vem ao encontro da orientação para a produção, uma vez que a Empresa X tem condições de produzir em larga escala, e o desejo é encontrar um mercado para absorver toda essa capacidade produtiva, que tem eficiência e obtém baixos custos.

Através das entrevistas, fica claro que a Empresa X não tem orientação de marketing que, ao contrário da orientação de vendas, segundo Kotler (2000), está voltada para o comprador. Ela baseia-se em mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Sustenta a idéia de que a empresa deve ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados, o que a Empresa X ainda não está realizando para o mercado externo.

Em termos de equipe, há uma pessoa cuja função é desenvolver novos produtos e coordenar todo esse processo. Segundo o Entrevistado 3, ela deve receber a nova idéia de produto demandado pelos clientes, desenhá-lo, inseri-lo no *software*, calcular seu preço,

suas medidas, seu peso, o número de unidades que cabem em um *container* e repassar para a produção dentro do que é possível e viável realizar.

Então hoje nós tentamos desenvolver um produto mediante a pré-existência de um pedido (Entrevistado 1).

Em função de perceber-se que a Empresa X é bastante focada em produto e pelo fato de também identificar a concorrência enfocando o produto, através das respostas às questões feitas durante as entrevistas, resolveu-se apresentar, nessa etapa, a visão dos entrevistados quanto aos concorrentes.

A China foi apresentada como principal concorrente para os seus produtos no mercado americano, com capacidade produtiva (quantidade, qualidade e preço) e comercial (agilidade e serviços).

Segundo o Entrevistado 3, a vantagem da Empresa X, em relação aos chineses, é que “existe uma dependência mútua entre a nossa empresa e o distribuidor americano. Esse distribuidor tem 50% de seus negócios com o Brasil”.

Outro fator importante, segundo o Entrevistado 1, “é que, nos Estados Unidos, a Empresa X já é conhecida como aquela que cumpre a entrega dos pedidos com qualidade e no prazo definido”.

O Entrevistado 3 argumenta que a alta capacidade produtiva da empresa já é conhecida pelo histórico de entrega de pedidos que a mesma conquistou. “Os americanos sabem que a Empresa X entregou em quatro meses, trezentos *containers* só de produtos destinados a uma única cadeia americana”, argumenta o Entrevistado 3. Segundo o mesmo, é essa imagem que sustenta os negócios da empresa nesse mercado.

Tanto o Entrevistado 3 quanto o 1 acreditam que somente serão substituídos se não estiverem abertos a ofertar os produtos e serviços solicitados. Eles acreditam que são flexíveis e que desenvolvem excelente trabalho em termos de agilidade e credibilidade e, por isso, não deveriam considerar tal possibilidade.

Os chineses têm bons preços e já ofertam hoje boa qualidade. Em tubos, eles são bem mais eficientes, em termos de madeira maciça, eles perderam a certificação da madeira “teka”, bastante valorizada globalmente (Entrevistado 4).

Essa visão sobre os concorrentes é abordada por Porter (1990b) em duas vertentes: uma realmente considera que, em geral, eles representam ameaças à empresa, que é a maneira percebida pela Empresa X. Porém, os concorrentes “certos” podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva em muitas indústrias. Bons concorrentes podem atender a vários propósitos estratégicos que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhorar a sua estrutura. Ao mesmo tempo, uma empresa deve concentrar seus esforços no ataque aos maus concorrentes, embora mantendo posição relativa em relação aos bons.

Ainda, segundo Porter (1990b), a presença dos concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar o desenvolvimento do mercado e deter a entrada.

Segundo o Entrevistado 3, quanto à concorrência, no segmento de produtos feitos em madeira maciça e tubulares, os principais concorrentes são os asiáticos, mas os produtos feitos em aglomerado concorrem com os Estados Unidos e com a Itália, pela questão do *design*. Comparados à concorrência mundial, afirma o Entrevistado 3: “Nós não temos nada a perder”. Quanto aos concorrentes nacionais, somente os grandes têm linhas tão extensas quanto as da Empresa X, “e não são tantos”, diz o Entrevistado 1, que acredita estejam em torno de quinze, no total. Isso, se somados os concorrentes para produtos específicos de cada fábrica: tubulares, madeira e aglomerado.

Segundo o Entrevistado 4, o mercado de móveis é muito competitivo, principalmente quando se trata de móveis mais econômicos, como copas e dormitórios no caso da Empresa X. “É um mercado que até pequenas empresas, ‘de fundo de quintal’, podem atender. É evidente que não com a mesma qualidade e sem a mesma capacidade produtiva”. Mesmo assim, ele percebe que, no Brasil, “uma pequena empresa não causa problemas, mas quatrocentas juntas ‘roubam’ uma considerável fatia de mercado. Até mesmo, porque elas não têm os mesmos custos que uma grande empresa tem”. Com referência à exportação, informa que essas pequenas empresas conseguem atuar somente em mercados pequenos, como Uruguai e Chile; tentam a Argentina, mas não vão muito além disso.

O aumento da concorrência no mercado interno foi um dos fatores que levou a Empresa X a buscar o mercado externo. Porém, tal acontecimento não foi isolado dentro da realidade do Estado do Rio Grande do Sul ou do Brasil, pois, segundo Porter (1997), as empresas devem buscar permanentemente vantagens competitivas de mercado, principalmente pelo fato de que as mesmas, em todo o mundo, estão passando por um processo de crescimento mais lento, enfrentando um número de concorrentes internos e externos cada vez maior, o que dá a idéia de que o espaço a ser conquistado é limitado e não suficiente para todas. As pequenas e médias empresas, então, devem buscar, ainda mais, estar alinhadas a fortes estratégias.

A seguir, será apresentado um quadro resumo dos mercados trabalhados pela Empresa X e respectivos produtos enviados para cada um deles (Quadro 2).

Quadro 2. Produtos exportados pela Empresa X

Mercados	Produtos Exportados
Argentina	Dormitórios e copas
Uruguai	Dormitórios e copas
Chile	Dormitórios
Estados Unidos	Móveis de jardim, linha de banheiros e auxiliares
Alemanha	Móveis de jardim
Holanda	Móveis de jardim
África	Dormitórios e copas
Inglaterra	Móveis de jardim e copas (somente amostras)
França	Copas
México	Dormitórios e copas (somente amostras)
Cuba	Dormitórios e copas
América Central	Dormitórios e copas

Fonte: Coleta de Dados

Em resumo, a Empresa X opera, em sua maior parte, direcionada às classes média e média-baixa, através da fabricação de produtos em escala, muito similares aos vendidos para o mercado interno, variando cores e padronagens, e sua estratégia competitiva é quase sempre de custos. Conforme visto, está orientada para produção, o que é corroborado pela produção em alta escala e baixo custo.

O desenvolvimento dos produtos é realizado, na maioria das vezes, a partir da solicitação do cliente e, muito pouco, através de uma criação inovadora, o que, segundo a

empresa, seria muito caro. Além disso, há o desejo de a empresa criar produtos, dentro da demanda dos clientes, com a utilização da mescla de materiais, de forma a utilizar ao máximo a capacidade produtiva das três plantas que possui. O que mais uma vez reforça a orientação para produção. A Empresa X oferece preço compatível com a qualidade, o que, segundo a mesma, só é possível em função de possuir uma tecnologia de ponta.

Em termos de diferencial entre produtos e mercados de destino, a Empresa X aponta dimensões, cores, materiais e, em alguns casos, cumprimento de normas técnicas locais e a certificação *FSC (Forest Stewardship Council)*. A marca da Empresa X pode ou não acompanhar seus produtos, o que depende muito mais do desejo dos importadores do que de estratégias da própria empresa.

Enfim, esse tópico apresentou os produtos exportados pela Empresa X, seus mercados de destino, sua estratégia competitiva e seu diferencial em relação à concorrência.

No tópico seguinte, é abordado o que a Empresa X precisou realizar para exportar, destacando as ações relacionadas a produto, promoção e recursos humanos.

5.2.4 Ações Necessárias para a Empresa Exportar

Este tópico tem como objetivo detalhar as ações necessárias à Empresa X para exportar, segmentadas da seguinte forma: ações relacionadas a produto, a recursos humanos e à promoção.

a) Ações referentes a Produto

Várias ações de certificações de qualidade, adaptação de produto, desenvolvimento de novos produtos e estabelecimento de uma nova planta fabril, foram necessárias durante o processo de internacionalização da Empresa X.

Desde 1988, quando realizou sua primeira exportação, percebeu que deveria realizar diversas atividades, tais como: implantação de programas de qualidade total, *ISO 9001 (International Organization for Standardization)* e *FSC (Forest Stewardship Council)*, produção de material de divulgação – em inglês e espanhol, participação em feiras internacionais, organização de uma equipe específica para trabalhar com o mercado

externo, adequação dos produtos quanto a padrões de tamanho, normas técnicas e demanda dos clientes de cada mercado, bem como a adequação da embalagem dos produtos.

A Empresa X sempre teve a preocupação com as questões ligadas aos processos de qualidade, mas sua primeira iniciativa foi em 1992. Com o objetivo de conhecer um novo mercado e de verificar *in loco* a implementação de sistemas de qualidade, o presidente da Empresa X foi ao Japão, acompanhando uma missão comercial, pretendendo, também, buscar subsídios para o programa de qualidade total de móveis da Empresa X.

A partir do que o presidente idealizou com sua visita ao Japão, em 1993, numa projeção do futuro, foi elaborado o projeto Empresa X 2.000, com o objetivo de gerar desenvolvimento e integração entre os funcionários, dando início à implantação da qualidade total na empresa. Itens como criatividade, grupos de melhorias e *housekeeping* passaram a integrar o dia-a-dia da empresa.

Em seu retorno, o presidente também levou vários funcionários para visitar a Marcopolo, Randon, Tramontina, Springer Carrier, com o objetivo de conhecer empresas que trabalhavam a qualidade total e buscar o aprendizado, a partir do que elas realizaram.

Em 1996, a Empresa X começou a trabalhar seus funcionários para a conquista da certificação *ISO 9001*. Estruturou-se um departamento de qualidade, responsável pelos treinamentos de todos os funcionários da equipe, bem como pela criação dos documentos normatizadores e das rotinas dos processos, tanto de produção quanto de gerenciamento das atividades.

O Entrevistado 3 relata: “Nesse momento, o fato de a empresa possuir *ISO 9001* para o mercado externo, foi fator diferencial da empresa para o processo de exportação e transmitiu uma maior credibilidade”.

A busca pela *ISO*, porém, não foi uma imposição direta dos mercados com que trabalhava, mas hoje há uma pressão por certificação. O departamento mencionado existe até os tempos atuais, e tem, como responsabilidade, a manutenção da *ISO 9001*. Foi o primeiro passo dado rumo a essa conquista.

Após esse período de muito trabalho e de mudanças estruturais e culturais na Empresa X, em outubro de 1998, ela conquistou o reconhecimento dos esforços realizados e obteve a certificação de seu sistema de qualidade pelas normas *ISO 9001*, em suas três

unidades: Painéis, Madeiras e Tubulares. Nessa última divisão, a Empresa X foi a primeira empresa brasileira do setor moveleiro a receber a certificação.

A padronização dos produtos e dos processos, conquistados pelo trabalho de implantação da *ISO*, gerou um impacto positivo nos clientes no exterior, que perceberam a garantia da qualidade e a seriedade da operação da empresa (Entrevistado 4).

Ao perceber o movimento mundial de aumento das exigências quanto à padronização dos produtos e sua qualidade, bem como a preocupação com o meio ambiente, que surgiam até mesmo como forma de barreiras não-tarifárias, principalmente na Europa, a empresa, em 1999, iniciou um processo rumo à conquista da certificação do *FSC (Forest Stewardship Council)*. Essa certificação assegura que a empresa fabrica produtos através da utilização de madeiras extraídas de florestas manejadas, ou seja, não destrói a natureza e tem preocupação com o meio ambiente, não utiliza matéria-prima em extinção, com difícil reposição, excluindo, portanto, locais em que há florestas nativas e reservas indígenas. Para iniciar o novo milênio, em 2001 a Empresa X tornou-se uma das seletas empresas a receber este certificado, fornecido pela *Smart Wood*, dos Estados Unidos.

Em função de a Empresa X não possuir mais florestas, a garantia de utilização de madeiras provindas de florestas manejadas é assegurada através de documentos comprobatórios de origem, que devem acompanhar a madeira no momento da entrega. Esses documentos, anexados aos demais no processo de exportação, avalizam o produto com a certificação *FSC*.

Além do mérito institucional, ao demonstrar a preocupação da empresa em preservar o Planeta, a conquista representou uma significativa ação mercadológica, uma espécie de passaporte para alguns dos mais exigentes e importantes mercados europeus.

Como resultado da certificação *FSC*, houve efetivação de negócios com compradores de diversos países que já conheciam a Empresa X de feiras do exterior, onde a empresa tem marcado presença, inclusive com estandes próprios, numa atitude de conquista de novas fronteiras (Entrevistado 4).

O Entrevistado 3 afirma que a Empresa X ainda não sentiu a necessidade de obter a certificação da *ISO 14001*, pois as duas certificações que possui ainda lhe proporcionam uma vantagem em relação à maior parte de seus concorrentes globais.

A partir do momento que a gente sentir que o mercado está exigindo essa nova certificação, então, é claro que a Empresa X vai investir em mais essa atividade (Entrevistado 3).

Essa citação dá a idéia da orientação para marketing que, segundo Kotler (2000), está voltada para o comprador e baseia-se em mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade, conforme visto anteriormente; porém; nesse caso, a orientação é de vendas, pois; se o mercado passar a exigir algo que a Empresa X não ofereça, o impacto é visto como redução de suas vendas.

Em termos de benefícios percebidos pelos clientes (mercado interno e externo); pode-se citar a credibilidade da empresa, a garantia de qualidade e padrão dos produtos, a preocupação com a satisfação do cliente, em termos de produtos e serviços ofertados; no entanto, em termos de benefícios proporcionados internamente, foi possível a redução de desperdícios, a redução dos tempos envolvidos nos processos, a criação de controles de qualidade e de produção que auxiliam no trabalho, entre outros.

Além das questões relacionadas à exigência de qualidade, o Entrevistado 2 afirma que “em muitos casos, tem que desenvolver produtos específicos para a demanda dos clientes”.

O Entrevistado 3 afirma que, para a Argentina e o Uruguai, destino de suas primeiras exportações em 1988, a adaptação ou criação de produtos não foi necessária.

Já, para os Estados Unidos, em 1999, sentiu-se a necessidade de diversas atividades: produção de novos produtos, implantação de uma planta específica para essa produção e utilização de matérias-primas, até então não trabalhadas.

Nessa época, a empresa não tinha, ainda, a divisão de madeiras. O importador americano costumava importar móveis de jardim da China e estava disposto a importá-los do Brasil, pela maior facilidade de relacionamento com esse mercado. O gerente comercial recém contratado argumentou que, para produzir os móveis de jardim, não havia a necessidade de nenhum investimento, pois a empresa possuía toda a maquinaria necessária. Dessa forma, o Entrevistado 3 da Empresa X concordou em iniciar a produção de móveis de jardim em uma nova área física.

O produto novo tinha todas as especificações do móvel americano: boa madeira, padrões de embalagem, qualidade, preço e isso se manteve

durante seis anos. A determinação dessas especificações foi passada pelo próprio cliente americano (Entrevistado 3).

Embora a Empresa X, nessa época, ainda não fosse certificada, a preocupação com a qualidade de produto e processo já existia. A Empresa X estava acostumada a trabalhar com placas e passou a fazer esses móveis para os Estados Unidos em madeira maciça, o que demandou de seus funcionários um novo aprendizado e adaptação ao novo processo produtivo.

Nesse período, a Empresa X foi migrando, também, para outra matéria-prima; além da madeira dura, iniciou o trabalho com pinus, utilizado para móveis interiores.

Era natural, pois durante seis meses, em função dos fatores climáticos, não havia demanda para os móveis de jardim pelos Estados Unidos, então o pinus viria a compensar essa sazonalidade (Entrevistado 3).

Verifica-se, nesse caso, que a Empresa X precisou criar uma planta específica para a exportação, o que, em 1995, contribuiu para que interrompesse suas exportações, pela sobrevalorização do real em relação ao dólar, conforme já citado anteriormente, e pelos altos custos que a manutenção dessa planta representava no preço dos produtos de exportação. Como a planta era específica para produtos de exportação, não havia como distribuir seus custos com o mercado interno.

Atualmente, a Empresa X possui uma planta específica para produtos em madeira maciça, assim como possuía de 1989 a 1995; porém, o Entrevistado 3 afirma que “atualmente esses produtos já são consumidos pelos mercados externo e interno, o que minimiza nosso risco”.

Além desses ajustes iniciais que a Empresa X realizou em 1989, quando a mesma retomou suas exportações para os Estados Unidos, em 1999, novas ações foram necessárias, principalmente no aspecto de desenvolvimento de novos produtos, o que acontece não só para o mercado americano, mas para a maioria dos mercados da empresa, que demandam a criação de novos produtos, segundo suas necessidades.

Nessa questão de produção e de desenvolvimento de produtos, a Empresa X está bem equipada, pois possui tecnologia de ponta e está em constante atualização.

Isso proporciona uma maior competitividade à Empresa X, conforme afirmam Jeannet e Hennessey (1992), salientando que o aperfeiçoamento tecnológico e a velocidade na formulação de produtos fazem com que os países mais avançados passem a competir em condições expressivamente mais favoráveis que os seus concorrentes. A mão-de-obra barata, aos poucos, deixa de ser um fator de importância primordial no contexto de competição internacional, dando espaço à produção de larga escala e ao domínio tecnológico do produto ofertado. Nesse sentido, pode-se inferir que a Empresa X tem um futuro promissor no mercado global.

Quanto à complexidade de produtos e processos, os entrevistados têm o mesmo entendimento quanto a essa questão. Em termos de produtos, há complexidade devido à quantidade de itens distintos fabricados e pela gama de matérias-primas utilizadas, principalmente no processo de exportação, em que a Empresa X trabalha muito a partir de solicitações de desenvolvimento de novos produtos pelos seus clientes.

O Entrevistado 1 afirma que “a empresa ainda é comprada no que diz respeito a produto, pois quase a totalidade dos produtos destinados para o mercado externo são desenhados, criados, desenvolvidos a partir da solicitação dos clientes”.

Segundo Bradley (1995), esse é o procedimento correto, pois salienta que, ao buscar a entrada no mercado internacional, a empresa deve analisar a sua colocação dentro deste mercado, ou seja, como irá responder ao ambiente internacional e suas particularidades. Em alguns casos, desenvolve novos produtos adaptados de outros já existentes e vendidos no mercado nacional. O mais importante é decidir de que maneira irá entrar no mercado internacional.

Vinculado à questão de desenvolver adequações de produtos ou novos produtos, o Entrevistado 3 da Empresa X contou sobre a relação com o cliente nos Estados Unidos.

A Empresa X tem um representante no Brasil que faz a interface com um distribuidor americano, responsável pela distribuição de seus produtos para aquele mercado. O distribuidor americano repassa sua demanda para o brasileiro, e este para a Empresa X com todas as características do produto desejado.

Foram inúmeros os protótipos enviados aos Estados Unidos, em 2000 e em 2001. Segundo o Entrevistado 3 da empresa, “foram feitos 280 protótipos para colocar no *Wal*

Mart e outros. Se o pedido vingar, representará uma venda de US\$ 10 milhões, e a Empresa X tem fábrica para isso”.

A Empresa X, por sua vez, desenvolve o novo produto, sempre buscando utilizar, ao máximo, sua capacidade ociosa em termos de aproveitamento de materiais, insere o produto com suas dimensões em um avançado *software* e envia ao distribuidor americano para suas críticas.

Uma vantagem percebida pela Empresa X, nesse caso, é o fato de apresentar uma estrutura verticalizada, pois tem diversas fábricas e tudo é produzido internamente; independentemente dos materiais utilizados, ela não precisa contar com terceiros no processo.

Após serem feitos todos os ajustes, então, a Empresa X produz os protótipos e envia aos Estados Unidos. Como recurso tecnológico disponível para o desenvolvimento de produtos, a Empresa X dispõe de um *software* que permite desenvolver um novo produto e enxergá-lo em “3D”, permitindo perceber se dará certo ou não, antes mesmo de ir para a prototipagem.

A principal dificuldade, hoje, é a inserção constante de novos produtos, em função da exportação, sem eliminar na mesma velocidade os antigos. O principal tempo consumido no processo é com a pintura, são afirmações do diretor comercial.

Segundo Kotler (1995), para um produto ser bem aceito, ele precisa oferecer uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, criar um valor superior, o que ratifica a constante preocupação da empresa com relação a novos produtos.

O Entrevistado 3 afirma que “o investimento para desenvolver novos produtos, a partir de leitura das necessidades de determinado mercado, é muito alto e, no atual momento, não compensaria”. É por isso que prefere trabalhar a partir da demanda de clientes, mesmo reconhecendo os riscos inerentes ao processo: cópia e substituição de sua empresa por outra, com a mesma capacidade produtiva e melhor preço.

Segundo o Entrevistado 2, há inserção de *design* de produto para mercado interno, que exige lançamentos frequentes, “(...) mas no mercado externo há, quase sempre, a demanda do cliente, para que um produto específico seja desenvolvido”. O mesmo diz que, no caso do mercado interno, foi contratada, há pouco tempo, uma desenhista específica

para criar novos produtos; no caso do mercado externo, é o próprio responsável por desenvolvimento de produtos que realiza essa atividade.

Segundo, ainda, o Entrevistado 2, pela importância dada pela empresa a questões tecnológicas e pela necessidade constante de desenvolvimento de novos produtos, duas vezes ao ano, diretores, gerentes, supervisores e algumas pessoas ligadas às áreas técnicas, visitam feiras específicas, para se atualizarem quanto a produto e processo.

Além disso, através dos próprios fornecedores, a empresa entrega a demanda e faz com que eles ofereçam novas soluções. Os representantes e distribuidores são, também, fonte de atualização, trazendo para a empresa a demanda externa, o que é de consenso entre os entrevistados.

Fechando o tópico, pode-se dizer que a empresa teve um processo de aprendizado quanto às implicações de entrar em um novo mercado. Para cada mercado que ingressou, em maior ou menor proporção, precisou desenvolver diversas ações referentes a produto.

Uma das ações necessárias foi a adaptação dos produtos, observando normas técnicas, especificações de tamanho, altura, peso, matéria-prima utilizada, cor, sua embalagem, manual de montagem, inserção ou não da marca própria. Outra ação necessária foi a criação de novos produtos, o que a empresa prefere realizar a partir da demanda dos clientes. Esse procedimento pode ser visto, de certa forma, como uma prática de cópia de outros produtos, o que é considerado pela Empresa X como uma prática mais “barata” do que criar novos produtos a partir da leitura de mercados. Além disso, a Empresa X, nesse processo de criação, busca utilizar ao máximo os diferentes materiais que possui, de forma a aproveitar sua capacidade produtiva próxima dos 100%.

Ainda foram necessárias as ações de certificação de qualidade, como já citado detalhadamente, as quais a Empresa X precisou buscar para atuar nos mercados externos que desejava: *ISO 9001 (International Organization for Standardization)* e *FSC (Forest Stewardship Council)*.

De forma geral, as ações realizadas pela Empresa X até o presente momento, demonstram a atitude de uma empresa que permanece sendo comprada e não vendida, conforme as próprias palavras do Entrevistado 1.

No próximo tópico, são descritas as ações realizadas pela Empresa X quanto aos seus recursos humanos.

b) Ações referentes aos Recursos Humanos

Além das ações relacionadas a produto, o processo de internacionalização demandou ações relacionadas ao treinamento e à estruturação de seus recursos humanos.

Segundo o Entrevistado 3, “no início foi difícil para a equipe de produção entender porque tantas diferenças eram exigidas em termos de produto e embalagem. Atualmente, os produtos de exportação e os de mercado interno estão mais próximos”. Mesmo assim, as exigências culturais dos outros países, conforme já mencionado, devem ser compreendidas por cada funcionário, através dos treinamentos.

Especificamente para o pessoal da produção, foram necessários muitos treinamentos e diversas palestras, para que houvesse uma mudança cultural.

Essa equipe necessitou compreender o complexo processo de exportação e o quanto o desempenho do trabalho reflete na satisfação do cliente no exterior (Entrevistado 3).

O processo de internacionalização da empresa também exigiu a criação de alguns controles da produção. O Entrevistado 1 não tem precisão quanto ao percentual de ociosidade das unidades fabris, acreditando estar em torno de 20%. Afirma que “é muito variável, mas quando essa informação é necessária, a gente tem tudo informatizado e pode buscar a informação em pouco tempo”.

Segundo o Entrevistado 3, “todos sabem quanto podem vender sem se comprometer em termos de produção”. Somente quando há uma demanda de um pedido muito grande para entrega em um curto período de tempo, essa informação é buscada para avaliação do pedido. Essa é a importância dos controles.

O Entrevistado 3 afirma que a Empresa X está preparada para reagir a esse tipo de demanda rapidamente através de algumas estratégias: “(...) podemos trabalhar no terceiro turno, terceirizar algumas atividades para pequenas empresas do pólo de Bento Gonçalves, enfim, estamos preparados para a demanda que vier do mercado global”.

Outra necessidade enfrentada pela empresa foi a estruturação de um departamento de exportação e a capacitação de sua equipe.

Em 2001, decidiu-se separar a área de exportação da área de marketing. Foi contratado um diretor de exportação para coordenar os trabalhos com a equipe. A área de marketing ficou encarregada somente do mercado interno.

De 1988, quando foram realizadas as primeiras exportações, até a contratação de um diretor de exportação e a formação de um departamento específico, passaram-se mais de dez anos. Esse processo demonstra o tempo que foi necessário para que a Empresa X viesse a constituir uma estrutura específica para a conquista do mercado exterior.

Essa equipe de exportação foi montada a partir de exigências como o conhecimento dos idiomas: o inglês e o espanhol, conhecimento dos trâmites de exportação e, no caso do diretor, a Empresa X buscou alguém com experiência para impulsionar esse processo. Além disso, quando é necessário algum curso ou treinamento, a Empresa X costuma financiá-los: “A capacitação da equipe de trabalho da empresa é considerada fundamental” (Entrevistado 1).

Em resumo, além das necessidades de ações internas na Empresa X, como estruturação do departamento de exportação, treinamento das equipes envolvidas na produção e no processo de exportação e treinamentos vinculados ao sistema da qualidade, algumas ações de comunicação e promoção foram demandadas à mesma para a conquista e manutenção dos mercados no exterior.

c) Ações de Promoção

Neste tópico são apresentadas as ações de promoção comercial que a Empresa X implantou ao longo do processo, dentre elas: confecção de material de divulgação, criação do site, participação em feiras internacionais.

As ações de promoção têm o objetivo de divulgar a empresa e seus produtos para o mercado e são elas que colocam a empresa no mercado que deseja atingir, comunicando ao mesmo seus benefícios. Segundo os autores Kotler e Armstrong (1993), existe uma combinação de ações que formam o programa total de comunicações de marketing de uma empresa – chamado de *mix* de promoção. Este programa consiste na combinação específica

de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.

Além das quatro ferramentas citadas, poderia ser incluída uma de promoção adicional, as feiras e exposições, que oferecem aos visitantes o exame do próprio produto em questão, além de serem dirigidas a um mercado específico, de acordo com a natureza do evento em realização.

Segundo o Entrevistado 1, a promoção é feita pela própria Empresa X em parceria com os representantes locais. A partir de 1999, a Empresa X passou a participar de três feiras por ano nos Estados Unidos, além de feiras na Inglaterra e em outros países. A participação nas feiras dos Estados Unidos se deu através de seu distribuidor. Nesse caso, no estande do distribuidor, em determinado espaço, são colocados os produtos da Empresa X, com sua própria marca. Isso acontece porque o distribuidor divulga aos varejistas que trabalha com as empresas específicas e os mesmos já percebem significado em cada uma delas.

Nós participamos de feiras nos Estados Unidos porque possuímos distribuidor. Nós fomos para a Inglaterra porque tínhamos representação local e subsídio para montagem do estande (Entrevistado 3).

Entre as ações de comunicação e divulgação da Empresa X no mercado externo, o Entrevistado 1 mencionou a participação em feiras internacionais; a confecção de catálogos completos, em mais de três idiomas, onde é apresentada a empresa, sua estrutura fabril e sua ampla linha de produtos; o site nas versões português, inglês, espanhol, com a preocupação de divulgar, inclusive, as certificações de qualidade obtidas: *ISO 9001* e *FSC*.

Dentre as ações realizadas pela Empresa X, pode-se dizer que a produção dos catálogos e de material promocional seguiu exatamente as recomendações dos autores citados a seguir.

O idioma foi bastante considerado e, segundo Jeannet e Hennessey (1992), também é um fator essencial para o conhecimento da cultura de um povo. Aí está incluída a necessidade de uma comunicação específica para cada país, incluindo-se os catálogos de vendas, propagandas e contratos. Carnier (1996) reforça que uma das principais ferramentas de comunicação é a confecção de material promocional, que é um material fundamental para a realização de contatos internacionais. Ele deverá apresentar ilustrações

que melhor representem o que a empresa pretende oferecer. A utilização de catálogos e folhetos aplica-se tanto ao produto de consumo como ao de consumo industrial.

Dentre os vários tipos de impressos que poderão ser utilizados, existem catálogos gerais das empresas, em que são apresentadas informações e ilustrações que expressem pontos significativos sobre suas instalações, dados de fabricação e controle de qualidade, assim como a linha geral dos produtos. Esses devem ser apresentados no idioma utilizado no mercado alvo escolhido. O autor sugere que a confecção não seja realizada em mais de dois idiomas simultaneamente. Através das afirmações de Jeannet e Hennessey (1992) e Carnier (1996), pode-se dizer que a Empresa X está bem estruturada quanto ao seu material de comunicação.

Conforme mencionado anteriormente, uma das formas de acesso a novos mercados e a novas tecnologias é a participação em feiras internacionais. O objetivo atual é provocar vendas a partir da participação em feiras internacionais. Nesse sentido, afirma o Entrevistado 1: “A intenção é participar em quantas forem possíveis”.

Sua posição coincide com o pensamento de Carnier (1996), que considera a participação de empresas em eventos internacionais um instrumento eficiente para a promoção institucional e/ou comercial no exterior, principalmente por proporcionar resultados significativos na divulgação da empresa e de seus produtos.

Conforme já citado anteriormente, cabe salientar o que os autores Nordström e Vahlne (1985) e Bradley (1995) afirmam, pois lembram que a feira seria uma fase após as definições estratégicas e o estudo dos mercados potenciais, e não o inverso. Em resumo, a Empresa X necessitou realizar diversas ações de promoção comercial tais como confecção de catálogos, elaboração de site e participação em feiras internacionais. Com referência a estas, em grande parte, foram os distribuidores ou representantes que definiram essas ações. Nesse caso, a divulgação da Empresa X fica sempre atrelada à imagem daquele distribuidor naquele mercado. Em outros casos, a Empresa X escolheu as feiras sem ter critérios claros para participar naquele mercado, buscando somente estar presente e aproveitar as oportunidades que surgissem.

Com relação aos materiais de promoção confeccionados, como os catálogos e a elaboração do site, percebe-se que a Empresa X observou todas as indicações necessárias:

idioma, valorização das certificações de qualidade, histórico passando credibilidade junto a fotos aéreas das plantas fabris, o que resultou em materiais bastante eficientes.

A seguir, é apresentada a análise da última área, ou seja, a descrição das barreiras encontradas pela Empresa X ao longo do seu processo de internacionalização.

5.2.5 Barreiras Encontradas no Processo de Internacionalização da Empresa

A seguir, são descritas as diversas dificuldades presentes no processo da Empresa X, a partir de uma segmentação inspirada na classificação de barreiras à exportação propostas por Moini (1997).

As barreiras encontradas no processo de internacionalização da Empresa X são: barreira de procedimentos, barreira técnica e de adaptação, barreira financeira e barreira de práticas e negócios internacionais.

A primeira barreira à exportação nos processos da Empresa X foi a de procedimentos – ligada aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação (MOINI, 1997). Segundo o Entrevistado 4, ela está sempre presente. Há dificuldades na realização dos trâmites, pois onde está envolvida a receita federal, despacho aduaneiro, entre outros, há sempre morosidade. Desde que iniciou seu processo de internacionalização, a Empresa X vem enfrentando tais dificuldades referidas acima, pois são muitas as exigências e bem trabalhosa a busca de toda a documentação necessária para que fique em situação regular.

Além da anterior, a Empresa X enfrentou a barreira técnica e de adaptação, que segundo Moini (1997), se refere à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda, fazendo com que a Empresa X tivesse que criar um novo produto, utilizando uma matéria-prima até então não empregada pela mesma. Isso aconteceu em suas primeiras exportações para os Estados Unidos, descritas no tópico referente às ações necessárias para a exportação.

Segundo o Entrevistado 4, a demanda dos mercados estrangeiros influencia diretamente a fabricação do produto, fazendo com que se modifiquem formas, cores, alturas, comprimentos e outros, para que se venha a atender à expectativa e às necessidades dos clientes detentores de uma cultura bem diferente da brasileira.

Essa barreira técnica está freqüentemente presente no processo de exportação da empresa, uma vez que a mesma trabalha com o desenvolvimento de produtos baseado na demanda dos clientes. Com isso, sistematicamente, ela deve adaptar ou criar novos produtos.

Embalagem é importante, detalhes de acabamento podem ocasionar a devolução inteira de um lote, o idioma, a discriminação com o Brasil em relação à credibilidade, a certificação é bastante cobrada (Entrevistado 3).

Segundo o mesmo entrevistado, as tarifas de importação, como a do México em relação aos móveis do Brasil, representam uma forte barreira:

A tarifa de importação de móveis do México em relação aos produtos brasileiros é de quase 30%, frente à tarifa de importação de móveis do México em relação aos Estados Unidos que é nula, ou ainda comparada com a tarifa aplicada para móveis europeus, que é de 13% agora e, até 2003, eles têm um acordo que vai a zero (Entrevistado 1).

Moini (1997) classifica esse tipo de barreira como de práticas e negócios internacionais, que se referem aos regulamentos dos governos, à comunicação com os clientes e às práticas comerciais no exterior.

A Empresa X contratou um representante para esse mercado e está buscando viabilizar a venda através da busca de melhores canais e de ajuste nos seus custos de produção e de logística, de forma que fique competitiva.

Quanto melhores os preços dos produtos e sua relação com a qualidade percebida pelos clientes (*design*, comodidade, funcionalidade, materiais utilizados, *status*, durabilidade), mais facilmente serão superadas as barreiras, como a mencionada acima.

Outra barreira enfrentada pela Empresa X foi a financeira que, conforme Moini (1997), diz respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das exportações e à cobrança das vendas ao exterior. Essas questões estão ligadas a oscilações do mercado financeiro que é bastante instável.

Segundo o Entrevistado 3, todas as mudanças são avaliadas com muito cuidado, pois provocam conseqüências sérias no processo de exportação, às vezes, tornando-a inviável. Em 1994, conforme citado anteriormente, a Empresa X parou de exportar, pela diferença cambial desfavorável. A Empresa X se manteve no processo mais um ano, a

partir dessa decisão de parar com as exportações, produzindo e entregando o acordado com os americanos, mesmo com prejuízo. Foi a barreira financeira que fez com que a Empresa X ficasse, de 1995 a 1999, sem exportar.

Eu fiquei quase um ano entregando os móveis que eu tinha vendido, pagando para vender, até conseguir fechar a unidade de madeira maciça que tinha 200 funcionários. Entreguei os moldes, os gabaritos, as máquinas e até os clientes para uns amigos nossos que fabricavam e vendiam (Entrevistado 3).

De 1995 a 1999, a Empresa X manteve-se afastada do mercado externo, o que o Entrevistado 3 lamenta ter ocorrido.

Em síntese, a empresa X enfrentou, ao longo dos anos, barreiras de procedimentos, barreiras técnica e de adaptação, barreiras financeiras e barreiras de práticas e negócios internacionais, as quais ultrapassou dentro de suas possibilidades. O processo de internacionalização de uma empresa passa pela existência de diferentes barreiras, tarifárias e não-tarifárias, para que se concretize e, através dessa análise, pôde-se perceber que a Empresa X demonstrou estar preparada para superá-las.

No capítulo seguinte, são apresentadas as considerações finais acerca do estudo de caso da Empresa X, que estão estruturadas, primeiramente, com a descrição da importância do tema do presente trabalho, seguida pelos objetivos geral e específicos, método de pesquisa utilizado, conclusões por área estudada e, posteriormente, pelas considerações a partir da análise das cinco áreas correlacionadas, vistas sob o enfoque global do processo de internacionalização da Empresa X. Por último, as limitações do estudo e as sugestões acadêmicas e para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização da economia, a crescente formação de blocos e de acordos bilaterais entre países tem provocado uma redução das distâncias geográficas, culturais e religiosas entre os mesmos. Esses fatores determinam um cenário bastante desafiador.

Assim como todos os países, também o Brasil vem sofrendo o impacto de todas estas transformações, caracterizadas por um ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais.

Por isso, a internacionalização das empresas torna-se, a cada dia, ainda mais necessária, para que a mesma mantenha sua posição no mercado onde está estabelecida, bem como conquiste novos mercados ainda não acessados. O nível de internacionalização das empresas deve evoluir, em paralelo, às tendências do mercado e às suas competências internas, com a finalidade de reforçar a sua competitividade nos mercados internacionais.

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo maior investigar como foi realizado o processo de internacionalização da Empresa do setor moveleiro, através da identificação de fatores relacionados a mercado-alvo, canais de distribuição, produtos, ações realizadas e barreiras enfrentadas ao longo do processo.

O método utilizado foi o estudo de caso, por se tratar de um estudo exploratório qualitativo; pelo desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo e pelo fato de estar-se analisando um processo. O estudo foi realizado em duas partes: a primeira foi a busca de dados secundários junto às entidades do setor moveleiro, e a segunda, a coleta de dados primários, através de entrevistas, em profundidade, junto a

quatro colaboradores da Empresa X, cujos resultados são tomados como base nas conclusões a seguir.

A análise do estudo de caso da Empresa X foi dividida em cinco áreas, as quais se referem aos cinco objetivos específicos deste trabalho: analisar a escolha dos mercados-alvo, identificar os canais de distribuição, identificar os produtos exportados pela empresa, verificar as ações realizadas para a empresa exportar e identificar as barreiras encontradas no processo.

Com relação à análise dos fatores que influenciaram na escolha dos mercados-alvo, percebe-se que foram pautadas tendo em vista a proximidade geográfica, de idioma, de cultura, de religião, fatores facilitadores do processo de exportação, além de forte senso de oportunidade, o que fez com que a Empresa X decidisse trabalhar novos mercados por ter sido procurada.

Percebe-se que a Empresa X não possuía uma política clara de escolha dos mercados a serem trabalhados, nem definiu os percentuais de sua produção a serem comprometidos com cada um deles. Isso fez com que a Empresa X concentrasse suas exportações no mercado americano, tornando-se mais vulnerável a quaisquer movimentos no mesmo. O esforço da Empresa X, atualmente, é justamente diversificar suas exportações, de forma a minimizar sua dependência desse mercado.

Já com relação à identificação dos canais de distribuição escolhidos, percebe-se que não há uma política clara de distribuição, no que se refere a mercado externo. A Empresa X deseja atuar com distribuidores ou com representantes, porém não existem critérios na escolha de um, outro, ou ambos, para cada mercado. Ela identifica que o distribuidor possibilita alguns serviços no mercado de destino que, em muitos casos, são importantes: assistência técnica, montagem dos móveis, treinamento do ponto de venda e reposição de peças, porém, tais benefícios não são avaliados na determinação do canal.

Quanto aos produtos exportados pela empresa, identificou-se que a maior parte é destinada às classes média e média-baixa e, em geral, a estratégia competitiva utilizada é a de custos. Os produtos são, na maioria das vezes, desenvolvidos a partir da demanda de algum cliente ou potencial cliente, o que se pode caracterizar, de certa forma, como cópia. Essa é a forma que a Empresa X entende ser a mais adequada, uma vez que acredita ser

muito custoso o processo de leitura das necessidades do mercado, para a criação de novos produtos.

Além disso, somada à demanda recebida, a Empresa X busca desenvolver o produto, tendo como objetivo utilizar, ao máximo, a capacidade produtiva das três plantas fabris que possui, através da mescla de materiais. Essa forma de trabalho demonstra uma orientação da Empresa X para a produção, e não para marketing, o que a torna mais similar a uma “indústria” e não tanto a uma “empresa”, efetivamente, se é que se pode fazer tal divisão. Identifica-se que a empresa não possui um posicionamento claro com relação a produto, agregação de *design* e marca, fatores essenciais para diferenciá-la da concorrência.

Com relação à verificação das ações necessárias para a empresa exportar, percebe-se que a Empresa X evoluiu muito de 1988 até o momento atual. O processo de internacionalização exigiu ações em diversas áreas como:

- produto (adaptação quanto a tamanho, peso, normas técnicas, cores, padrões; desenvolvimento de novos produtos; certificações de qualidade),
- recursos humanos (treinamento da equipe de produção e comercial de exportação, estruturação de um departamento específico de exportação, depois de dez anos do início desse processo),
- promoção comercial (confeção de catálogos em português, espanhol e inglês, elaboração do site e participação em feiras internacionais), o que a mesma realizou com êxito.

Por último, buscou-se identificar as barreiras encontradas no processo de internacionalização. A empresa enfrentou barreira de procedimentos, barreira técnica e de adaptação, barreira financeira e barreira de práticas e negócios internacionais, porém a financeira foi a mais nociva. Em 1995, a Empresa X deixou de exportar pela diferença cambial desfavorável entre o real e o dólar e, somente em 1999, a Empresa X retomou as exportações, quando a diferença voltou a ser favorável. Percebe-se que a Empresa X não possui um planejamento para lidar com tal situação, o que a faz completamente dependente das políticas governamentais que podem impactar diretamente suas exportações.

As cinco áreas estudadas, analisadas de forma integrada, proporcionaram uma avaliação global do processo de internacionalização da Empresa X, através da qual foi possível perceber que esse processo ocorreu por “tentativa e erro”, ou seja, a Empresa X realizou diversas ações sem estar embasada em um plano estratégico, o que, sem dúvida, teve um custo para a mesma.

A Empresa X, no decorrer de suas ações, demonstrou não possuir um plano de ação que, segundo Kotler (2000), seria traduzido pela ausência de estratégia ou, segundo Mintzberg (2001), essa forma de atuação pode levar a concluir que a Empresa X, ao longo de seu processo, utilizou estratégias que emergiam ao longo das ações. O autor as exemplifica na metáfora de um ceramista, mexendo com a argila para fazer uma escultura que contenha água. A argila adere a um pino e forma algo redondo, o que lhe dá a idéia de fazer um vaso cilíndrico. A própria ação gerou idéias que levam a outras, até que se forma um padrão. Mintzberg (2001) diz que a ação impulsionou o pensamento, fazendo emergir uma estratégia.

Em função do exposto, verifica-se que a Empresa X, na prática, não possui um plano estratégico e a ausência desse posicionamento a deixa entre a China e a Itália, ou seja, não tem custos de produção tão baixos como a China, que lhe permita concorrer em custos, nem tem o *design* arrojado e inovador como o da Itália, que lhe permita concorrer pela diferenciação.

A elaboração de um plano estratégico é corroborada pelos autores Jeannet e Hennessey (1995), ao afirmarem que empresas internacionais devem determinar o tipo de presença que esperam manter em todos os mercados em que competem. Uma das maiores decisões a ser tomada é o plano de entrada no mercado selecionado, o que se percebe, através da análise da escolha da Empresa X pelos mercados, pelos canais de distribuição, pela definição dos produtos e até mesmo pelo estabelecimento das ações de promoção, que a mesma não tem feito até o presente momento.

Sem dúvida, o processo de internacionalização da Empresa X obteve muitos resultados, porém, acredita-se que a estruturação do departamento de exportação, no final de 2001, alinhada ao estabelecimento de estratégias claras da Empresa X, proporcionarão ainda melhores resultados na próxima década.

Finalmente, o desafio que fica à Empresa X, nessa nova fase de sua internacionalização, caracterizada pela estruturação do departamento de exportação, é o de implementar as ações necessárias para a conquista sustentável de novos mercados, que só será possível à luz de estratégias bem definidas pela empresa e através da mobilização e comprometimento de toda sua equipe.

▪ **Limitações e sugestões acadêmicas**

As limitações do presente trabalho são pertinentes da escolha do método de pesquisa utilizado, pelo fato de ser um estudo de caso único.

O estudo de caso apresenta limitações conhecidas quanto à generalização dos resultados, o que faz com que os dados coletados neste trabalho devam ser considerados apenas no âmbito deste estudo. Além disso, o caso único, em um setor específico da economia, com uma abrangência determinada, pode limitar as variáveis envolvidas no processo de internacionalização de uma empresa.

As críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois dependem, fundamentalmente, da intuição do investigador, estando sujeitas à sua subjetividade (YIN, 1989; BOYD et al., 1989). Contudo, o estudo de caso apresenta, como vantagem, a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros.

Embora as teorias a respeito do método de estudo de caso apresentem tais limitações, através da análise do estudo de caso da Empresa X e do conhecimento do pesquisador acerca de outras empresas moveleiras do Estado do Rio Grande do Sul, tem-se a percepção de que este é um caso típico desta região, que pode traduzir a realidade de grande parte de suas empresas moveleiras.

Ressalta-se, entretanto, que a generalização dos resultados somente seria possível através de uma pesquisa quantitativa com uma amostra representativa do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, a qual pode ser apontada como uma possibilidade de pesquisas futuras. Além disso, vislumbra-se a possibilidade de realizar outros estudos exploratórios com empresas de distintos setores da economia, ou do setor moveleiro, mas de outros estados do Brasil.

▪ Implicações Gerenciais e Sugestões

A partir da análise deste estudo de caso, algumas sugestões são apresentadas à Empresa X, levando em consideração a opinião de vários autores reconhecidos na questão de internacionalização de empresas.

Primeiramente, sugere-se que a Empresa X elabore um plano estratégico global, incluindo o mercado externo, de forma que sejam estabelecidos critérios de escolha dos mercados, dos segmentos-alvo, de definição dos canais de distribuição, da utilização de sua marca própria ou não, de acompanhamento dos clientes finais, de leitura dos mercados, de desenvolvimento de novos produtos com agregação de *design*, o que lhe proporcionará a definição de um posicionamento. Sabe-se que a Empresa X já possui um plano teórico, porém, sugere-se que o mesmo seja revisado e reelaborado com a inserção das questões atreladas à exportação, para então ser praticado.

Esta sugestão é corroborada por Porter (1993) ao afirmar que, para que uma empresa seja competitiva, a importância do estabelecimento de estratégias é indiscutível, principalmente, quando se fala em mercado externo, pois são as boas estratégias que farão frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, na busca de vantagens competitivas ou de um melhor posicionamento.

Além disso, sugere-se que a empresa avalie os mercados potenciais e escolha novos pautada em critérios que vislumbrem onde conquistar melhores resultados e, também, avalie os canais de distribuição, seus prós e contras, a fim de que obtenha maior êxito em suas transações.

No entanto, deve ficar clara a noção de que as ações sejam coordenadas pela Empresa X, a luz de um plano estratégico próprio, e não através de estratégias criadas por terceiros, sejam eles distribuidores ou representantes.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. Panorama da Indústria Brasileira de Móveis. São Paulo, jul.1996.
- ABIMÓVEL. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário São Paulo. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 2001.
- ALABY, Michel Abdo. *Feiras e exposições – Instrumento de Marketing*. Brasília: Ministério da Indústria e do Comércio, 1984.
- ALMEIDA, Hamilton; LACHINI, André. Regionalização, saída para o crescimento. *Gazeta Mercantil Latino-Americana*, São Paulo, p. 23, 21-27 set. 1998.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E. J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990
- _____. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BNDES. *Relatório: Panorama internacional do setor moveleiro brasileiro*. Dados de 1997 a 2000, Rio de Janeiro, 2000a.
- BNDES. *Relatório: Principais pólos moveleiros do Brasil*. Dados de 1997 a 2000. Rio de Janeiro, 2000b.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary marketing*. 9.ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph; STASCH, Stanley F. *Marketing research: text and cases*. 7.ed. Homewood, Ill: Irwin, 1989.
- BRADLEY, Frank. *International marketing strategy*. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.
- CALIFÓRNIA COMPANY SEARCH. Órgão de pesquisa e apoio ao comércio exterior da ONU. Disponível em:<<http://www.tradeport.org>> Acesso em: 2001
- CAMINHOS do III Milênio. Curitiba: Editora Alternativa, Fascículos n. 8,9,10, 2000.

CARLSON, C. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*, n.11, 1975.

CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing internacional para brasileiros*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CATEORA, Philip R. *International marketing*. 9.ed. Homewood, III: Irwin, 1996.

CSIL Milano Furniture. Industry Research Institute. Disponível em: <<http://www.csilmilano.com>>. Acesso em: 2001.

CZINKOTA, Michael R; SINGER, Thomas Owen. Factors associated with effective use of expert assistance. *Journal of International Marketing*. v. 2, n.1, p.53-71, 1994.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v.52, n.1, p.1-20, April 1988.

DIAS, Sérgio Roberto. *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter F. *As novas realidades*; no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ECIB. *Competitividade da indústria de móveis de madeira*. Campinas, 1993.

FORNER, Cláudio. *Prospecção de mercado e marketing internacional*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

FÓRUM de Competitividade – Perfil da cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis – 2001. Relatório. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em: 2001

GORINI, A.P.F. *Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira*. São Paulo: Moderna, 1998.

_____. *A indústria de móveis do Brasil*. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto; BRASIL, Haroldo. A evolução na dinâmica de internacionalização. *RBCE*, Belo Horizonte, n. 41, p. 31-42, out/nov/dez 1994.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INTERNATIONAL Finance Corporation – IFC. Casamento de conveniência. *HSM Management*, São Paulo, fev. 1998, p. 12-16.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. *Global Marketing Strategies*. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

_____. *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin, 1995.

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

_____. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, London, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. 5. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. Tradução Sônia Schwartz e Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1989. (Edição compacta).

_____. *Administração de Marketing*. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LEONIDOU, Leonidas C. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, Chicago, v.3, n. 1, p.29-43, 1995.

LUOSTARINEN, Reijo. *Internationalization of finnish firms and their response to global challenges*. Helsinki, Finland: UNU World Institute for Development Economics Research, 1994.

MALACARNE, Alcir Roberto. *Uso das informações de mercado como apoio às decisões de marketing: uma perspectiva do setor varejista de supermercados do norte do Rio Grande do Sul*. 2000. Dissertação.(Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre,RS.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas,1996. Edição compacta.

MDIC. Fórum de Competividade. *Relatório: Perfil da cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis*, 2001.

MINERVINI, Nicola. *O exportador*. São Paulo: Makron Books: McGraw-Hill, 1991.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MOINI, A.H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Global Marketing*. v. 10, n. 4, p.67-93, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relationships, quality, value*. New York: Worth Publishers, 1997.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. The impact of global competition on the process of internationalization. *Annual Meeting of SMS*, Barcelona, Institute of International Business, 1985.

PIPKIN, Alex. *Relacionamento no mercado internacional: Um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina*. 1998. Dissertação. (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990a.

_____. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990b.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Entrevista. *HSM Management*. nov./dez. 1997.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, Angela da et al. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1988.

SEBRAE. *Manual de exportação de móveis*. Brasília, 1998.

SERINGHAUS, F. H. Rolf. The impact of government export marketing assistance. *International Marketing Review*, v. 3, n.2, p.55-66, 1986.

SHOHAM, Aviv. Export Performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, p.59-81, 1998.

STAROSTA, Eduardo. *Relatório interno: Análise de desempenho do Projeto Sebraexport Móveis I*. jul. 2001. SEBRAE/RS.

TAPSCOTT, D; CASTON, A. *Mudança de paradigma: a nova promessa da Tecnologia da Informação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

TERPSTRA, Kern; SARATHY, Ravi. *International marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1997.

U.S. INDUSTRIAL Outlook Household Furniture, 1994. Publicação do Departamento Administrativo e de Comércio e Negócios Internacionais dos Estados Unidos. Disponível em:<<http://www.ita.doc.gov/td/industry/otea/usio/usio95.html>>. Acesso em: 2001.

WILKINSON, Timothy J.; BROUTHERS, Lance Eliot. An evaluation of state sponsored promotion programs. *Journal of Business Research*, New York. v. 47, p.229-236, 2000.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

ANEXOS

ANEXO A

IMPORTADORES DE MÓVEIS EMERGENTES

EVOLUÇÃO (US\$ MIL) E TAXA DE CRESCIMENTO ACUMULADA 1995-1998 (%)

País	Value 1995	Value 1996	Value 1997	Value 1998	Cresc. no Período
Bangladesh	524	1.273	2.240	2.508	378,63%
Eslováquia	40.807	58.866	62.287	132.148	223,84%
Venezuela	26.998	31.059	61.064	83.653	209,85%
Honduras	5.068	7.349	12.888	15.138	198,70%
Panamá	12.940	15.098	22.838	35.668	175,64%
Egito	8.718	10.840	15.282	23.890	174,03%
Barbados	5.674	6.836	12.415	15.225	168,33%
Turquia	68.587	126.948	160.919	178.720	160,57%
Nicarágua	4.155	5.130	9.542	10.655	156,44%
Polônia	150.819	196.798	270.575	346.135	129,50%
Chile	47.865	66.897	88.992	107.357	124,29%
Índia	6.629	10.219	14.521		119,05%
Cyprus	21.762	29.647	31.383	45.018	106,87%
Argentina	88.216	117.318	168.491	177.615	101,34%
Irlanda	127.685	168.942	222.785	255.788	100,33%
Latvia	17.085	18.136	23.039	34.035	99,21%
Peru	18.453	30.330	35.864	35.989	95,03%
Bolivia	5.576	5.740	6.217	10.705	91,98%
Costa Rica	13.692	18.085	17.505	26.093	90,57%
Rep.Moldova	2.273		5.441	4.274	88,03%
Uruguai	23.346	24.692	36.901	42.884	83,69%

Fonte: TRADEPORT/ONU

ANEXO B
QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO

Projeto SEBRAEXPORT MÓVEIS II

Nome da Empresa:

DIAGNÓSTICO

Empresa :
Endereço :
Município : **CEP:**
CGC : **E-mail:**
Fone : **Fax :**
Contato: **Cargo:**
Tempo de Atuação da Empresa: **Nº de funcionários:**
Consultor(s):

Participantes :

- Sr _____ Cargo: _____
- Sr _____ Cargo: _____
- Sr _____ Cargo: _____

PARECER DO AVALIADOR(S):

Pontos Fortes para Exportação:

Principais Oportunidades de Melhoria Visando Exportação:

Outros Comentários:

Consultor

A. DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

1. Comentários a respeito da situação do design neste ramo de atividade
2. Quais são as sugestões e reclamações de seus clientes em relação ao design dos produtos da sua empresa:
3. Que tipo de produtos são sugeridos por seus clientes e que ainda não são produzidos pela sua empresa:

B. CONTROLE DA QUALIDADE

Tipo de Certificado	Marcar situação		
	Sim	Não	Em implantação/Previsão
ISO 9000			
ISO 14000			

C. ATITUDES DO EMPRESÁRIO

1. Quais as suas expectativas no desenvolvimento deste projeto?
2. Que resultados espera alcançar?
3. No seu entendimento, quais são as principais carências e dificuldades enfrentadas para “tocar” o negócio?
4. A empresa já teve alguma experiência com consultoria? Caso afirmativo, em que áreas?
5. Em que processos pode-se dizer que sua empresa se destaca das demais? Onde sua empresa tem um melhor desempenho?

D. MERCADOS INTERNACIONAL E NACIONAL**1. Descrição dos Produtos**

- 2. Segmentação de Mercados** () Região () Produto () NA
 Descrição da segmentação:

3. Perfil do cliente-alvo**4. Principais clientes**

Cliente	Percentual de Vendas	Ramo

5. Faturamento Anual da empresa (US\$) (1 U\$ = R\$ 2,00)

	1999	2000
Mercado Nacional		
Mercado Internacional		

6. Posição competitiva da empresa em volume de vendas Anuais (US\$)

Posição no mercado	1998	1999	2000
Nº 1			
Nº 2			
Nº 3			
Nº 4			

7. Mercados Atendidos

Produto	2000
	% do mercado

8. Volumes de Produção

Produto	Peças/Unidade de Tempo

9. Comparação com a concorrência

Fatores de Avaliação	Situação comparada com a concorrência					
	Muito Melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito Pior	Não Sabe
Qualidade						
Preço						
Distribuição						
Assistência Técnica						
Prazo de Entrega						

10. Dados do Mercado Internacional. Favor apresentar dados em US\$.

- Há quanto tempo a empresa exporta?
- Qual a frequência com que a empresa exporta?
- Para que países a empresa exporta?
- A empresa começou a exportar porque foi procurada ou porque fez um esforço para começar a exportar?
- Caso tenha feito tal esforço, quais ações foram desenvolvidas?
- Quais as metas da empresa, quanto a exportação, para os próximos 3 anos? Apresentar dados de faturamento, mercados e países a serem atingidos, e outras informações adicionais pertinentes. Essa expectativa esta baseada em que parâmetros?
- Por que a empresa quer exportar (ou continuar exportando, caso já seja exportadora)?
- Qual o diferencial dos seus produtos no exterior, que dá a empresa um destaque maior de competitividade? Isso em termos de qual produto ou atributo específico?
- Em que país a empresa é (ou pode ser) competitiva?
- Caso a empresa conheça, quem são e em que países estão atuando os seus concorrentes?
- Caso ainda não exporte, a empresa pretende iniciar a exportação ainda em 2001? Caso afirmativo, qual a expectativa de vendas para este ano em termos de percentual do faturamento?

E. TECNOLOGIA

Tipo de Tecnologia	Origem da Tecnologia	
	Própria	Terceiros
Produto		
Processo		

1. Descrição dos Principais Processos:

2. Descrição dos Materiais Utilizados nos Produtos:

ANEXO C

PROTOCOLO DE DISCUSSÕES

1 Características setoriais:

- 1.1 Complexidade dos produtos e processos de produção.
- 1.2 Evolução tecnológica dos produtos transacionados.
- 1.3 Acesso a novos mercados e a novas tecnologias.
- 1.4 Estrutura competitiva do setor.

2 Caracterização da empresa:

- 2.1 Histórico: quando, como e por que foi criada.
- 2.2 Evolução da empresa.
- 2.3 Objetivos e metas estratégicas.

3 Processo de internacionalização da empresa:

- 3.1 A exportação.
- 3.2 Motivos do início da exportação e da continuidade desse processo.
- 3.3 Conhecimento das barreiras (tarifárias e não tarifárias) para o processo de inserção internacional da empresa.
- 3.4 Forma de estabelecimento de estratégias de entrada nos mercados: escolha de produtos, preços e segmento-alvo.
- 3.5 Seleção do mercado externo.
- 3.6 Estratégias de comunicação utilizadas nesses mercados.
- 3.7 Participação em feiras. Critérios de seleção.
- 3.8 Canais de distribuição utilizados pela empresa.
- 3.9 Mercado de atuação da empresa.
- 3.10 Desenvolvimento de produtos para o mercado.
- 3.11 Monitoramento do mercado em que atua (clientes, concorrentes e fornecedores).

- 3.12 Definição da forma de efetuar estudos sobre novos mercados e avaliação de seu potencial.
- 3.13 Frequência da exportação.
- 3.14 Exportação efetuada nos últimos cinco anos (valor).
- 3.15 Produtos exportados e mercado de atuação.
- 3.16 Departamento encarregado das exportações.
- 3.17 Padrão de qualidade e normas exigidos pelos mercados.
- 3.18 Capacitação necessária para a exportação buscada pela empresa.
- 3.19 Investimentos realizados em tecnologia.
- 3.20 Planos de ingresso em novos mercados.
- 3.21 Escolha da forma de ingresso em novos mercados.
- 3.22 Marca utilizada no mercado internacional: própria ou de terceiros.
- 3.23 Recursos financeiros e capacidade administrativa, tecnológica e pessoal para atuação no mercado.
- 3.24 Metas atuais para a exportação.
- 3.25 Limite percentual da produção destinado à exportação.
- 3.26 Percepção do empresário quanto à excelência da empresa no mercado externo e seu diferencial competitivo.
- 3.27 Percepção do empresário quanto à principal carência da empresa no mercado externo.
- 3.28 Ações planejadas para minimizar as carências da empresa no processo de exportação.
- 3.29 Inclusão do negócio exportação na estratégia da empresa, quanto a crescimento de capacidade produtiva.
- 3.30 Exportação: compensação do mercado interno, ou faz parte de uma estratégia global de crescimento da empresa.

