



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

**O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO NO  
DESEMPENHO DAS EMPRESAS:  
O CASO DO PROGRAMA SEBRAEExport MÓVEIS**

***ANDRÉ LUIS VIEIRA CAMPOS***

**Orientador: Prof Dr. Fernando Bins Luce**

Porto Alegre, julho de 2002.

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

**O IMPACTO DAS ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO NO  
DESEMPENHO DAS EMPRESAS:  
O CASO DO PROGRAMA SEBRAExport MÓVEIS**

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

**ANDRÉ LUIS VIEIRA CAMPOS**

Orientador: Prof Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, 2002

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço ao SEBRAE Nacional e ao SEBRAE do Rio Grande do Sul, na pessoa de seus gestores, pela oportunidade de qualificação profissional e pessoal proporcionada através da participação neste Curso de Mestrado.*

*Agradeço ao Dr. Fernando Bins Luce, pela competência e objetividade com que conduziu a orientação, pela sabedoria em conciliar os interesses acadêmicos e profissionais envolvidos e pela incansável busca da melhor alternativa para o êxito deste trabalho.*

*Agradeço aos colegas de curso pelo convívio ao longo destes trinta meses. Um especial agradecimento aos amigos Edgar Powarczuk e Rogério Porto, pela aprendizagem e experiências compartilhadas.*

*Agradeço a meus familiares, em especial a meu pai, Luiz Campos, e à minha mãe, Maria José Vieira Campos, que, através de seus esforços pessoais, conseguiram propiciar a mim e a minhas irmãs um acesso digno à educação.*

*Por fim, gostaria de, carinhosamente, agradecer à minha esposa Solange Pertile Campos e a meus filhos, Solano Pertile Campos e Murilo Pertile Campos, pela cumplicidade, respeito, amizade, compreensão e amor dedicados neste período. A vocês, o meu mais sincero obrigado.*

## RESUMO

Com a globalização dos mercados, observada com maior intensidade a partir dos anos 90, a principal oportunidade de crescimento das organizações estava ancorada na atividade exportadora. Visando a aproveitar adequadamente a oportunidade, neste novo e promissor mercado, muitas empresas tiveram de buscar o aumento de sua capacidade competitiva, seja pela melhoria dos processos de produção ou pela formação de imagem associada à exportação, posicionamento que requer um processo de reflexão estratégica.

O objetivo deste trabalho é verificar o impacto no desempenho, advindo da adoção de estratégias de exportação, utilizando referenciais que permitam a identificação e análise da interação entre estratégias de exportação, benefícios obtidos e indicadores de desempenho. O estudo de caso foi realizado no âmbito das empresas participantes de um programa de exportações no setor moveleiro do Rio Grande do Sul.

## **ABSTRACT**

With a sharp increase in markets globalization during the nineties, the main growth opportunity for organizations is based upon export business. In order to take more advantage of these new and promising markets, many companies had to enhance their competitive capacity by improving production processes or building brands associated with export markets. This positioning demands a strategic thinking process.

The purpose of this work is verify the impact of performance related to the adoption of export strategies by identifying and analyzing the interactions between export strategies, gotten benefits and performance-related indicators. The case study was carried out with companies taking part in an export program for the furniture industry of Rio Grande do Sul.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
LISTA DE TABELAS .....	VIII
LISTA DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE GRÁFICOS .....	X
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Descrição da Situação Problema .....	2
1.1.1 Delimitação do Tema .....	2
1.1.2 Definição do Problema .....	4
1.1.3 Importância do Estudo .....	5
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
1.3 Estrutura do Trabalho .....	6
2 PROGRAMA SEBRAEXPORT .....	8
2.1 Metodologia do Programa SEBRAExport .....	8
2.1.1 Origem e Apresentação .....	8
2.1.2 Objetivos do Programa .....	10
2.1.3 Princípios Gerais do Programa .....	10
2.1.4 Desenvolvimento do Programa .....	11
2.2 Programa SEBRAExport Móveis .....	12
3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA DO RIO GRANDE DO SUL .....	14
3.1 Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves .....	16

4 REVISÃO DA LITERATURA .....	18
4.1 Estratégia e Vantagens Competitivas.....	18
4.2 Construção da Estratégia .....	21
4.3 Mensuração da Estratégia.....	28
4.4 Marketing Internacional.....	29
4.5 Estratégias de Internacionalização .....	31
4.5.1 Exportação.....	32
4.6 Performance Empresarial .....	33
4.7 Desempenho Exportador .....	36
4.8 Referencial para o Trabalho de Campo .....	41
5 MÉTODO .....	43
5.1 Delineamento da Pesquisa.....	43
5.2 Seleção das Empresas .....	45
5.2.1 Análise do Desempenho .....	45
5.2.2 Porte das Empresas .....	47
5.2.3 Aplicação dos Critérios de Seleção .....	48
5.3 Aspectos Gerais do Método .....	48
5.4 Pesquisa Qualitativa .....	50
5.5 Protocolo de Discussões.....	51
5.6 Trabalho de Campo .....	51
5.7 Processamento das Informações .....	52
6 RESULTADOS.....	53
6.1 Perfil dos Entrevistados.....	53
6.2 Caracterização da Empresa e do Setor .....	54
6.2.1 Histórico da Empresa .....	54
6.2.2 Produtos e Processo de Produção .....	55
6.2.3 Evolução Tecnológica .....	57
6.2.4 Estrutura Competitiva .....	58
6.2.5 Objetivos e Metas Estratégicas .....	59
6.3 Processo de Concepção Estratégica.....	60
6.3.1 Planejamento Estratégico.....	60
6.3.2 Influência das Atividades de Exportação no Planejamento .....	61
6.3.3 Estratégias de Internacionalização .....	63
6.3.4 Seleção do Mercado Externo e Público Alvo .....	65
6.3.5 Canais de Distribuição no Exterior.....	67

6.3.6 Benefícios Percebidos após o Processo de Internacionalização da Empresa.....	68
6.3.7 Monitoramento do Mercado em que Atua – Clientes, Concorrentes e Fornecedores .....	70
6.3.8 Departamento Encarregado da Atividade Exportadora .....	72
6.3.9 Periodicidade das Exportações.....	73
6.3.10 Divulgação das Estratégias – Comprometimento dos Funcionários.....	74
6.3.11 Monitoramento das Estratégias e Metas .....	75
6.3.12 Indicadores de Desempenho das Ações de Exportação .....	76
6.3.13 Metas de Exportação para 2002. Limite Percentual da Produção Destinado à Exportação.....	77
6.3.14 Padrão de Qualidade e Normas Exigidas para o Mercado Externo .....	78
6.3.15 Capacitação Necessária Buscada pela Empresa para a Exportação. Investimentos em Tecnologia .....	79
6.3.16 Percepção quanto a Excelência da Empresa no Mercado Externo .....	80
6.3.17 Percepção quanto a Principal Carência da Empresa no Mercado Externo e Ações para Minimizá-las. ....	82
6.4 Considerações sobre os Resultados .....	85
CONCLUSÕES .....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
ANEXOS.....	99
ANEXO I: Perfil das Empresas Grupo SEBRAExport Móveis.....	100
ANEXO II: Protocolo de Discussões.....	108



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Exportações SEBRAExport Móveis.....	13
<b>Tabela 2:</b>	Exportações Setor Moveleiro de Bento Gonçalves.....	17
<b>Tabela 3:</b>	Indicadores e medidas de performance.....	34
<b>Tabela 4:</b>	Referenciais para o trabalho de campo.....	41
<b>Tabela 5:</b>	Faturamento Global e da Exportação – Empresas Programa SEBRAExport Móveis.....	45
<b>Tabela 6:</b>	Apuração dos indicadores – Empresas Programa SEBRAExport Móveis .....	46
<b>Tabela 7:</b>	Resultados da aplicação do critério de pontuação .....	47
<b>Tabela 8:</b>	Classificação das empresas por porte.....	47
<b>Tabela 9:</b>	Resultados da aplicação dos critérios de seleção.....	48
<b>Tabela 10:</b>	Medidas de Desempenho Exportador 2001 – Empresas estudadas Programa SEBRAExport Móveis.....	91

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Fluxo Sintético SEBRAExport.....	12
<b>Figura 2:</b>	A cadeia de valores de Porter.....	19
<b>Figura 3:</b>	O Diamante Estratégico.....	20
<b>Figura 4:</b>	Modelo de hierarquia dos planos.....	25
<b>Figura 5:</b>	Modelo da pesquisa.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Evolução comparativa da produção.....	14
<b>Gráfico 2:</b>	Evolução das exportações de móveis do Rio Grande do Sul.....	16
<b>Gráfico 3:</b>	Crescimento através de negócios existentes.....	23

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como proposta analisar um aspecto que norteia as ações dos executivos das empresas de todos os setores, segmentos, portes e nacionalidades: a Estratégia Empresarial.

O conceito de estratégia é muito antigo. Segundo Borholdt (1997), a palavra vem do grego *strategía*, que significa “a arte ou a ciência de ser um general”. Os generais gregos eram envolvidos em objetivos como ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões, destruir o inimigo, etc., e precisavam desenvolver atributos como o planejamento de ações e a forma de agir. Como se observa, desde aquela época, o conceito de estratégia apresenta ingredientes de planejamento e componentes de tomada de decisão.

Modernamente, este assunto tem sido objeto de pesquisa de conceituados autores, como Drucker (1995), Hamel (1998), Prahalad (1998), Porter (1998), e Mintzberg (2000), para citar apenas cinco. Se forem analisados seus conceitos, facilmente, chegar-se-á à conclusão de que há pouca possibilidade de transformá-los em um conceito único, podendo-se, no entanto, organizar um conjunto de idéias, para que cada um possa construir o seu conceito particular.

No mundo globalizado, estabelecer estratégias é uma condição de desenvolvimento, em especial para líderes empresariais que experimentam quase que, diariamente, as turbulências dos ambientes em que suas empresas estão inseridas. É neste ambiente, campo fértil para oportunidades, que a prática da reflexão estratégica torna-se fundamental.

Ao longo da década de 90, a principal oportunidade para o crescimento empresarial estava baseada na expansão das exportações. Entretanto, o sucesso da exportação depende do esforço de desenvolvimento de produto, formação de imagem associada à qualidade e divulgação da marca. Em parte, este esforço é interno à empresa, englobando o tipo de direcionamento estratégico para a exportação, conforme destaca Henkin (2001).

Este trabalho tem, como proposta, abordar o assunto da concepção de estratégias de exportação e seu impacto nas organizações, identificando as estratégias de exportação adotadas, possíveis benefícios obtidos e os indicadores de desempenho resultantes.

## **1.1 Descrição da Situação Problema**

### **1.1.1 Delimitação do Tema**

Atualmente, pode-se observar uma crescente preocupação das organizações em buscar a atualização de seus produtos e serviços, em face de um mercado de diferentes variáveis. Isto decorre da seletividade imposta pelo modelo econômico vigente, com o conseqüente alto índice de competitividade empresarial.

Ainda, segundo Drucker (1995), há mudança nos padrões pelos quais uma organização é avaliada. Em tempos anteriores, para as organizações e seus administradores, era suficiente a maximização dos lucros, sendo os mesmos avaliados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas. Hoje, as organizações e seus administradores devem se responsabilizar não somente pelos acionistas, mas também por outros *stakeholders*, ou seja, grupos de indivíduos, direta ou indiretamente, afetados pela busca dos objetivos por parte de uma organização.

Hoje, mais do que nunca, os administradores são pressionados a promover, nas organizações, o processo de reflexão estratégica, como forma de responder a esta quantidade de estímulos, atuando em um ambiente de mudanças rápidas e capitalizando sobre elas.

Nos últimos 30 anos, empresários e pesquisadores vêm-se empenhando em desenvolver sistemáticas que garantam a implementação, análise, estruturação e disseminação das estratégias, através da incorporação, na gestão das empresas, de conceitos e metodologias de planejamento e administração estratégica. Parte-se de uma atividade basicamente intuitiva para um processo sofisticado nas organizações, conforme Porter (1989).

Durante muitos anos, observa-se que o ambiente externo das empresas tornou-se mais complexo, através do fenômeno da globalização, com a unificação de mercados, aliado ao crescente aumento das expectativas e demandas de clientes. Esse fenômeno também proporcionou uma melhor oportunidade para o crescimento de empresas na última década, através da internacionalização.

O processo de internacionalização, visando ao ingresso ou ampliação de negócios no mercado externo, para muitas empresas deu-se através da adesão a programas setoriais de exportação, estimulados por instituições públicas ou privadas. Tais programas carregavam, em comum, a necessidade de fomentar, nas empresas, um processo de concepção de estratégia exportadora, ao mesmo tempo em que lhes apresentavam uma oportunidade de alavancagem de operações.

Para a realização deste trabalho, optou-se por utilizar a experiência das empresas do setor moveleiro, participantes do programa setorial de exportações SEBRAEExport, promovido pelo SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul e APEX – Agência de Promoção à Exportação, denominado Programa SEBRAEExport Móveis, caracterizado adiante.

Certamente, um dos desafios impostos a essas empresas foi o de estabelecer estratégias de exportação que proporcionassem, efetivamente, um diferencial competitivo no mercado globalizado. Para o êxito desse desafio, ao menos dois importantes questionamentos devem ser respondidos:

- Em que consiste uma estratégia de exportação eficaz?
- Em que proporção, a adoção de estratégias de exportação impacta no desempenho das empresas?

Destaca-se a importância do estabelecimento de pontos de monitoramento que permitam à administração uma visão real e consistente da eficácia da estratégia exportadora definida. Dessa forma, a gestão de indicadores de desempenho da atividade exportadora torna-se parte fundamental do processo de reflexão estratégica.

Para esse trabalho, será abordado o tema: As Estratégias de Exportação nas Empresas, sendo definido, como foco da investigação, o impacto das estratégias de exportação no desempenho das organizações.

### 1.1.2 Definição do Problema

As empresas estão expostas a um ambiente cada vez mais competitivo e, para isso, buscam a melhoria contínua de sua forma de atuar, principalmente através da identificação e atendimento das necessidades de seus clientes. Sendo essas mutáveis, de acordo com as condições de mercado, os clientes também são constantemente disputados pelas melhores propostas.

Dessa forma, segundo Borholdt (1997), conhecer os concorrentes e observar os aspectos em que eles são melhores é fundamental. Da mesma forma e não menos importante, estabelecer relacionamentos transparentes com fornecedores e parceiros são ferramentas básicas e indispensáveis, para que as organizações modernas possam competir no mercado.

A rápida evolução tecnológica faz com que o ciclo de vida de produtos esteja cada vez mais curto. As empresas devem estar atentas aos detalhes, na relação com o consumidor, para detectar tais tendências. Enfim, as empresas devem ter a capacidade de interação com o ambiente em que estão inseridas.

Uma organização deve ser capaz de analisar, criticamente, o ambiente e os recursos disponíveis, identificando forças e fraquezas, transformando-as em oportunidades e ameaças a serem combatidas, na busca da melhoria contínua de seus processos.

Em especial, nos últimos dez anos, a principal oportunidade de crescimento das empresas aconteceu com a abertura do mercado externo, através da

incorporação da atividade exportadora. Visando ao aproveitamento dessa oportunidade, muitas empresas tiveram que redirecionar seus investimentos e, principalmente, definir uma nova estratégia de atuação para a ocupação deste espaço.

Pode-se fazer, então, a seguinte pergunta:

- Qual é o impacto percebido nos indicadores de performance das empresas, oriundo do estabelecimento de estratégias de exportação?

### 1.1.3 Importância do Estudo

Quando se observa, de um lado, empresas imersas num alto grau de competitividade e capacidade criativa e, de outro, empresas envoltas em um processo de estagnação, declínio ou, no ponto mais extremo, encerrando suas atividades, pergunta-se: Qual terá sido a diferença entre elas?

Poder-se-ia trazer para discussão uma série de possíveis fatores econômicos, políticos, sociais, de gestão, tecnológicos, além de outros. Entretanto para cada empresa bem sucedida, há cinco, dez, talvez até mais empresas de completo insucesso, dependendo da dimensão e das variáveis escolhidas para a análise.

Causa curiosidade, quando se observa um desempenho tão diferenciado entre as empresas participantes do Programa SEBRAExport Móveis, mesmo estando elas inseridas num importante e competitivo setor, dispondo, teoricamente, de recursos similares, e tendo sido expostas a uma mesma oportunidade de crescimento, via aumento da atividade exportadora.

A importância deste trabalho está em buscar entender uma das possíveis respostas, que é o estudo do impacto no desempenho destas empresas, causado pelo estabelecimento de estratégias de exportação.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar o impacto das estratégias de exportação no desempenho das empresas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as estratégias de exportação utilizadas.
- Identificar benefícios oriundos das estratégias de exportação.
- Identificar os indicadores de desempenho resultantes das ações de exportação.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado, neste primeiro capítulo, pela descrição da situação problema, com a delimitação do tema, a definição do problema e a importância do estudo, sendo também definidos os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, será apresentado o Programa SEBRAExport, com os aspectos gerais da metodologia aplicada, sua origem, objetivos, princípios e fases de desenvolvimento. Ainda, no segundo capítulo, será destacado o resultado da aplicação da metodologia SEBRAExport no setor moveleiro, foco deste trabalho.

No terceiro capítulo, será caracterizada a indústria moveleira do Rio Grande do Sul, enfatizando o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, região alvo da pesquisa realizada.

O quarto capítulo será dedicado ao referencial teórico, iniciando pela conceituação de estratégias e vantagens competitivas, passando pelo processo de construção e mensuração da estratégia, marketing internacional, estratégias de internacionalização, performance empresarial, desempenho exportador e, por último, os referencias para o trabalho de campo.

Na seqüência, formando o quinto capítulo, será apresentado o método utilizado para a pesquisa, de cunho qualitativo, sendo também explicitada a forma de seleção das empresas pesquisadas, bem como descritos os aspectos sobre a execução do trabalho de campo e o processamento das informações.

No sexto capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa e, após , as conclusões e indicações de pesquisa futura.

## **2 PROGRAMA SEBRAEXPORT**

Neste capítulo, visando ao melhor entendimento das variáveis que compõem este trabalho, será apresentado o Programa SEBRAExport, explicitando os aspectos básicos de sua concepção metodológica e os resultados de sua aplicação no setor moveleiro.

### **2.1 Metodologia do Programa SEBRAExport<sup>1</sup>**

#### **2.1.1 Origem e Apresentação**

O Programa SEBRAExport, implementado atualmente no Rio Grande do Sul, tem como objetivo promover, de forma mais eficaz, as exportações de pequenas e médias empresas brasileiras. Originário da síntese de duas metodologias já existentes no Sistema SEBRAE, o SEBRAExport e o SETEX - Setores Estratégicos para a Exportação, criados, respectivamente, pelos SEBRAE do Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

O SEBRAExport responde à necessidade de oferecer soluções efetivas para o aumento das exportações de pequenas e médias empresas, através da mobilização de diferentes setores industriais e da definição de estratégias setoriais de desenvolvimento da capacidade exportadora, a médio e a longo prazos, de diferentes setores.

Para tanto, é fundamental um projeto articulado e integrado. A participação em feiras internacionais e em programas de treinamento, nas rotinas do comércio

---

<sup>1</sup> Fonte: SEBRAE/RS. 2000.

exterior, típico de ações utilizadas até o momento na promoção de exportações, são condições necessárias, mas estão muito distantes de serem suficientes e eficazes no apoio à atividade exportadora. Para se obterem resultados efetivos, é necessário o desenvolvimento de estratégias de médio e de longo prazos que envolvam ações integradas e, logicamente, ordenadas. Além disso, para garantir a otimização de recursos e a criação de externalidades positivas, uma abordagem setorial precisa ser estabelecida e firmemente apoiada na parceria com as lideranças empresariais.

O foco da metodologia do SEBRAExport está na prospecção e no desenvolvimento de mercados e em ações de capacitação que elevem o grau de competitividade das empresas participantes. As ações de promoção comercial, tais como feiras, missões e encontros de negócios, juntam-se para reforçar e dar sustentação às ações de prospecção e comercialização de produtos, garantindo a adequação e a otimização do tempo e dos recursos das empresas.

As experiências do SEBRAExport demonstraram excelentes resultados em termos de mobilização de empresas e de união destas em torno de objetivos e estratégias comuns. Em muitos setores, surgiu um movimento de reestruturação nas empresas participantes e foram estabelecidas inéditas alianças entre os empresários. Também resultados, em termos de incremento das exportações, já são identificados na maior parte dos setores. Através desses projetos, é possível enfrentar as barreiras de entrada e promover a consolidação das pequenas e médias empresas no mercado internacional.

O Programa SEBRAExport foi construído com base na experiência de Minas Gerais, para a fase de capacitação para a competitividade, fundamental na preparação das empresas para ações de mercado. Já as fases de prospecção de mercado, definição de estratégias de entrada e adequação de produtos baseiam-se na experiência gaúcha. Essas experiências foram, ainda, fundamentais para a consolidação da lógica geral da metodologia e de seus princípios.

## 2.1.2 Objetivos do Programa

### a) Objetivo geral

Promover a inserção competitiva das empresas brasileiras de pequeno e de médio porte no mercado internacional, aumentando a sua capacidade de exportação e diversificando seus mercados.

### b) Objetivos específicos

- Consolidar uma metodologia setorial de promoção de exportações.
- Disponibilizar a metodologia para as instituições parceiras.
- Promover a atuação dos SEBRAE estaduais e de entidades empresariais como agentes catalisadores do esforço exportador (articulação, mobilização e orientação).
- Promover, progressivamente, a integração de ações isoladas de internacionalização em projetos setoriais, alcançando resultados mais efetivos.
- Criar um referencial metodológico para análise e orientação de projetos de terceiros.
- Facilitar a avaliação dos resultados e o entendimento das causas de sucesso e fracasso das empresas.
- Formar lideranças estratégicas e fomentar a cooperação entre as empresas.
- Promover a permanência das empresas no mercado internacional.
- Preparar as empresas para a formação de consórcios e servir de referencial para a montagem de seus planos de trabalho.

## 2.1.3 Princípios Gerais do Programa

O SEBRAEExport possui oito princípios que permeiam a execução de suas fases e que são fundamentais para atingir os objetivos propostos. São eles:

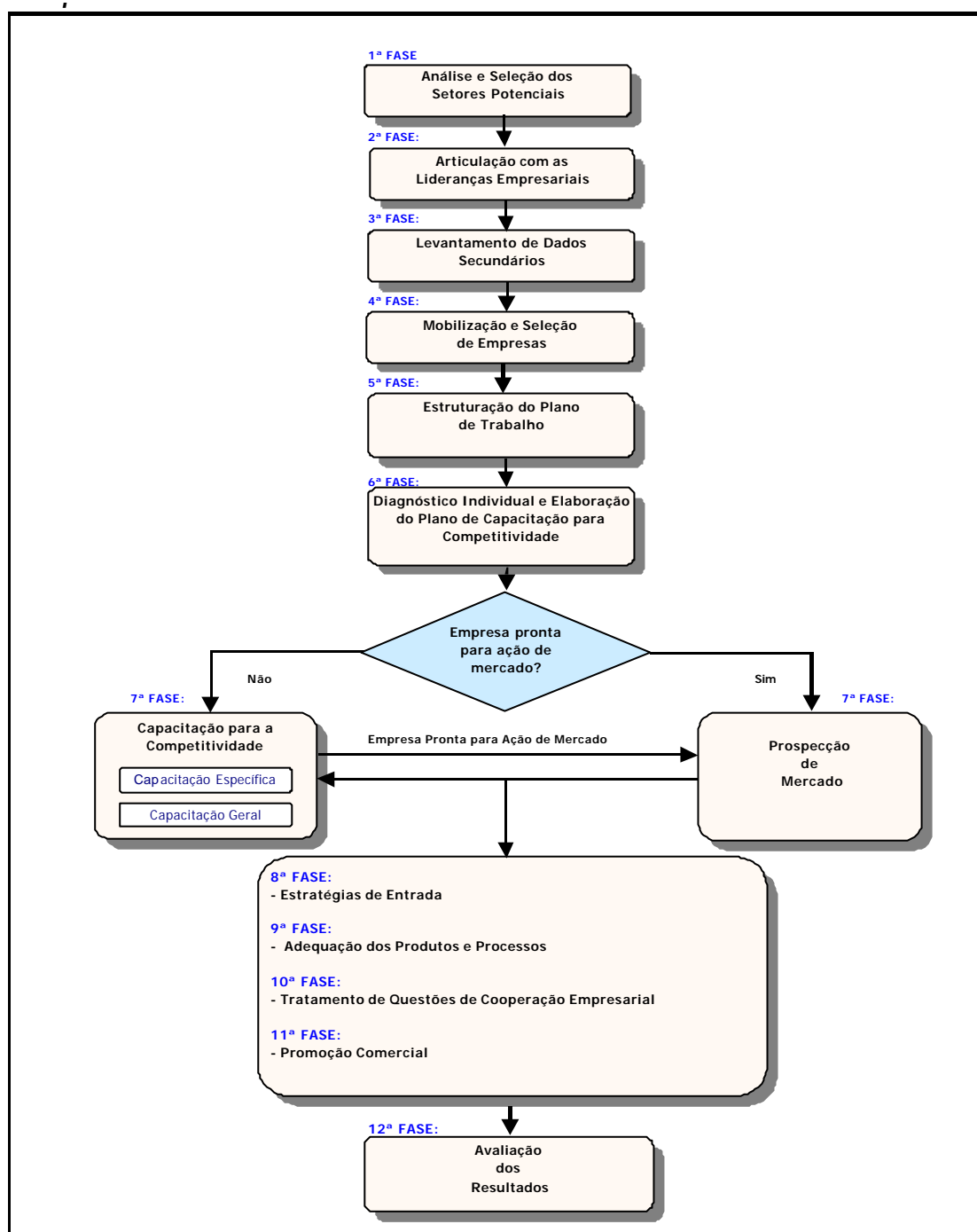
1. abordagem setorial/regional;
2. foco no mercado;
3. estratégia;
4. parceria e atuação das entidades de classe e dos SEBRAE estaduais como agentes catalisadores;
5. flexibilidade;
6. estímulo à criação de uma cultura exportadora e de uma imagem positiva do Brasil no exterior;
7. estímulo à cooperação;
8. foco no resultado.

#### 2.1.4 Desenvolvimento do Programa

O SEBRAEExport possui doze fases que, ao longo de um período de dezoito a 24 meses, asseguram o alcance de resultados em termos de aumento das exportações das pequenas e médias empresas. Cabe salientar que essas fases devem ser executadas seguindo os princípios da metodologia, a fim de garantir a eficácia na sua implementação.

Pode-se dizer que os eixos básicos da metodologia são: definição do perfil do setor/região; prospecção de mercado; capacitação para a competitividade; definição de estratégias de comercialização; adequação de produtos/processos produtivos; promoção comercial; e avaliação de resultados.

A Figura 1, apresentada a seguir, expressa o fluxo sintético da metodologia, compreendendo as doze fases.



Fonte: SEBRAE/RS – Metodologia SEBRAEExport de Promoção de Exportação de Empresas de Pequeno Porte.

**Figura 1:** Fluxo sintético SEBRAEExport

## 2.2 Programa SEBRAEExport Móveis

Desenvolvido em parceria com a MOVERGS – Sindicato da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul, mobilizou onze empresas, em um

projeto piloto iniciado a partir de 1998, estabelecendo como mercados alvo a América do Sul, América Central, Caribe e África do Sul, abrindo um mesmo leque de oportunidades aos participantes.

A evolução das exportações do grupo de empresas participantes do Programa SEBRAExport Móveis são significativamente superiores ao crescimento das exportações diversificadas, em termos de mercado de móveis do Rio Grande do Sul, como pode ser observado na Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1:** Exportações SEBRAExport Móveis

<b>Evolução das Exportações - SEBRAExport MÓVEIS</b>			
<b>Ano</b>	<b>Volume de exportações (em US\$ 1,000)</b>	<b>Varição (em %)</b>	<b>Acumulado (em %)</b>
<b>1998</b>	6.082	-	-
<b>1999</b>	9.757	60,42	60,42
<b>2000</b>	16.184	65,87	166,10

Fonte: SEBRAE/RS – Relatório Gerencial – SEBRAExport Móveis. Análise de Desempenho do Programa.

Se forem comparadas com as exportações totais de móveis do Estado do Rio Grande do Sul, que cresceram 54%, entre 1998 e 2000, as empresas vinculadas ao Programa SEBRAExport Móveis obtiveram um resultado bastante superior, com o incremento, em suas exportações, de 166%.<sup>2</sup>

Esse resultado indica o acerto na adoção da metodologia em questão e propicia outras empresas do segmento mobiliário ingressarem no comércio internacional.

<sup>2</sup> Fonte: SEBRAE/RS. 2001

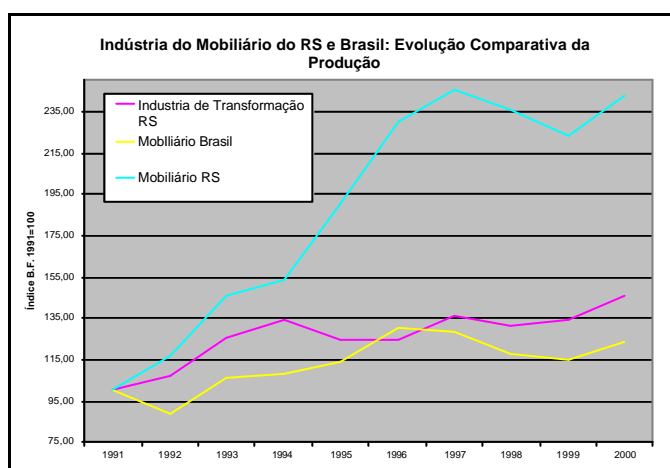


### 3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo, será qualificado o setor moveleiro, utilizando-se como fonte estudos técnicos realizados pelo SEBRAE/RS e dados obtidos de relatórios da MOVERGS – Sindicato da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul.

No decorrer da década de 90, a indústria moveleira do Rio Grande do Sul registrou um crescimento sensivelmente superior ao verificado pelos seus competidores nacionais e mesmo frente os demais segmentos manufatureiros do Estado.

O incremento médio anual da produção do gênero em questão ocorreu na ordem de 10,33%, frente a 2,43% no âmbito brasileiro e 4,26% da totalidade da produção industrial gaúcha.<sup>3</sup> O Gráfico 1 ilustra este crescimento.



Fonte: SEBRAE/RS - Relatório Gerencial - SEBRAExport Móveis - Análise de Desempenho do Programa.

**Gráfico 1:** Evolução comparativa da produção

<sup>3</sup> Fonte: SEBRAE/RS. 2001

Considerando o fato de que as empresas fabricantes de móveis já ocupam, há várias décadas, um posto tradicionalmente importante na economia Rio-grandense, pode-se admitir que se está frente a um segmento efetivamente impulsionado por ganhos de eficiência e não pela mera ocupação de vazios econômicos, como seria o caso dos negócios ainda incipientes.

O Rio Grande do Sul foi responsável, em 2000, por 31% das exportações nacionais de móveis.<sup>4</sup> Evidentemente, essa característica de liderança de crescimento foi um dos principais fatores que motivaram o SEBRAE/RS a escolher a indústria moveleira como um dos segmentos pioneiros para a implementação do programa de exportação vinculado a APEX.

No Rio Grande do Sul, a indústria moveleira representa, aproximadamente, 2,5% do PIB do Estado, sendo composta por aproximadamente 3.200 empresas, a maioria de pequeno e de médio porte. Através dessa indústria, são gerados 33.000 empregos diretos.<sup>5</sup>

O faturamento do setor, em 1997, foi de US\$ 1,5 bilhões no Rio Grande do Sul, o que representa 21% do faturamento nacional desse setor.<sup>6</sup>

O Setor Moveleiro do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis no Brasil, após o Estado de São Paulo, representando 18% da produção nacional. Em termos de exportações de móveis, também, ocupa o segundo lugar, atrás do Estado de Santa Catarina.<sup>7</sup>

As exportações gaúchas apresentaram um incremento de 384%, no período compreendido entre 1992 e 2000, confirmando que o setor teve seu desenvolvimento fortemente alavancado pelas oportunidades proporcionadas pelo mercado externo.<sup>8</sup> O Gráfico 2, demonstra este crescimento:

---

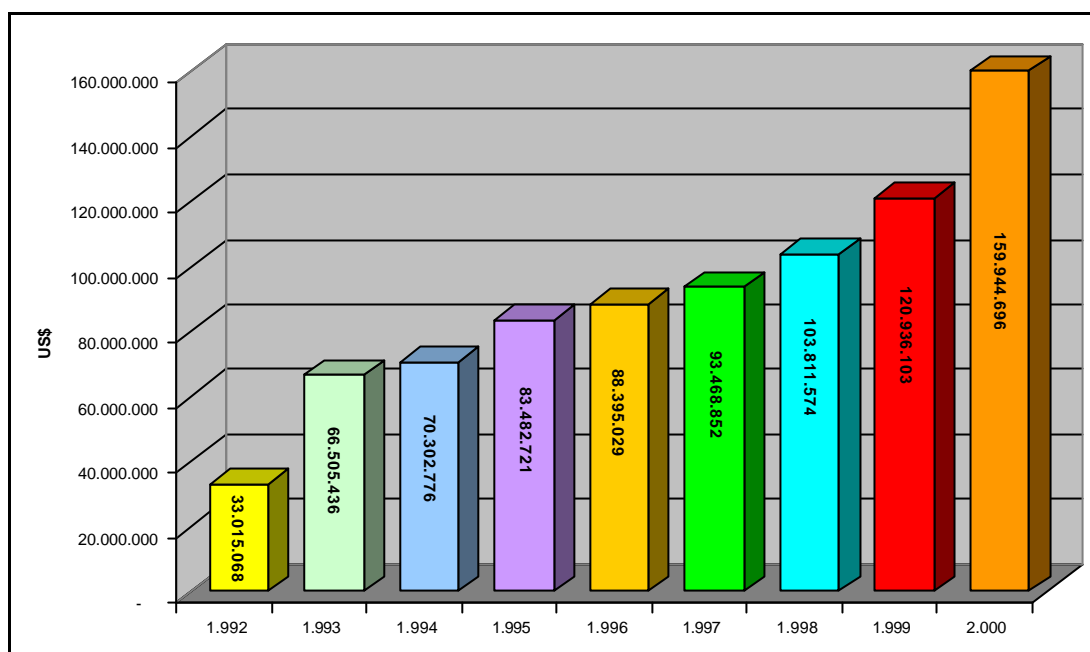
<sup>4</sup> Fonte: SEBRAE/RS. 2001.

<sup>5</sup> Fonte: MOVERGS. 2000.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.



Fonte: SEBRAE/RS - Relatório Gerencial - SEBRAExport Móveis - Análise de Desempenho do Programa.

**Gráfico 2:** Evolução das exportações de móveis do Rio Grande do Sul

### 3.1 Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

A indústria moveleira gaúcha desenvolveu-se, no final do século passado, estimulada pela vinda de imigrantes italianos. Concentrou-se na região da Serra Gaúcha, principalmente nas cidades de Bento Gonçalves e Caxias do Sul.

A cidade de Bento Gonçalves tem, na indústria moveleira, a grande força de sua riqueza econômica, representando **57%** da economia do município; **40%** no setor do Rio Grande do Sul; e **8%** do setor no Brasil. Operando com tecnologia de última geração e utilizando os mais modernos sistemas empresariais e organizacionais do mundo, as empresas do município investem em treinamento e qualificação dos recursos humanos, pesquisas de novas matérias-primas e no desenvolvimento do *design* como diferencial competitivo.<sup>9</sup>

A Tabela 2 demonstra o desempenho da Indústria Moveleira de Bento Gonçalves.

<sup>9</sup> Fonte: MOVERGS. 2000.

**Tabela 2:** Exportações Setor Moveleiro de Bento Gonçalves.

<b>Números do Setor Moveleiro de Bento Gonçalves . Em U\$ 1,000</b>		
<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Exportação</b>
<b>1995</b>	394.830	31.670
<b>1996</b>	437.620	25.380
<b>1997</b>	441.240	26.590
<b>1998</b>	408.230	25.090
<b>1999</b>	327.550	33.300
<b>2000</b>	409.250	41.450

Fonte: Movergs - Sindicato da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul.

No período compreendido entre 1995 e 1997, a indústria moveleira gaúcha acelerou a sua modernização significativamente. Para tanto, a participação em feiras internacionais foi fundamental. Destaca-se, também, a união dos esforços dos empresários do setor.

## **4 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, será realizada uma breve discussão acerca da literatura relacionada ao tema proposto para este trabalho.

### **4.1 Estratégia e Vantagens Competitivas**

Conforme Porter e Montgomery (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 se colocar em prática. Na visão dos autores, 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.

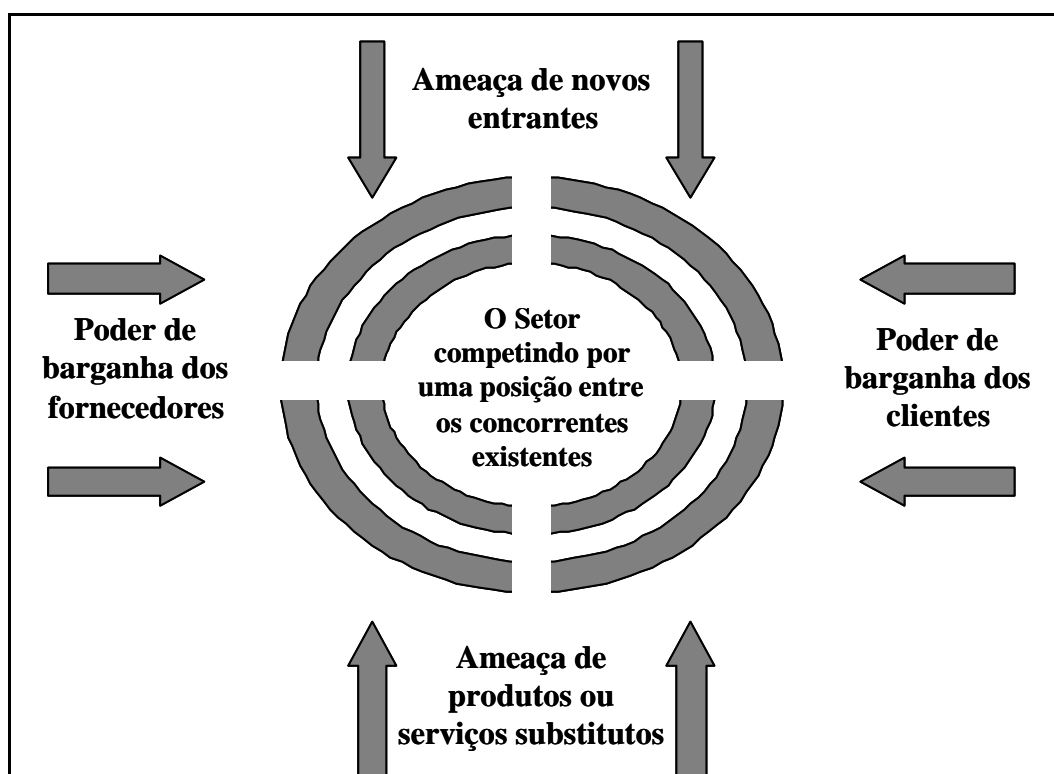
Esta “popularização” do planejamento estratégico trouxe um impacto imediato nas organizações, com a redução das equipes de planejamento e o aumento da importância da atividade para a organização.

Em meio a um crescente aumento da competitividade entre as empresas, com a queda de barreiras de comércio internacional e a retração da interferência governamental, estes avanços surgem em momento extremamente apropriado. Nos dias atuais, mais do que nunca a definição de estratégias bem fundamentadas passa a ser uma necessidade e uma ferramenta para enfrentar um ambiente mais competitivo, com uma análise mais sofisticada e de maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

Ainda, segundo Porter (1989), 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, pois os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores.

Nessas afirmações, Porter menciona um primeiro conceito de cadeia de valores que é o caminho que os produtos percorrem desde a origem da matéria prima até o consumidor/usuário final, e as cinco forças básicas que representam um estado de competição, demonstrados na Figura 2, abaixo:

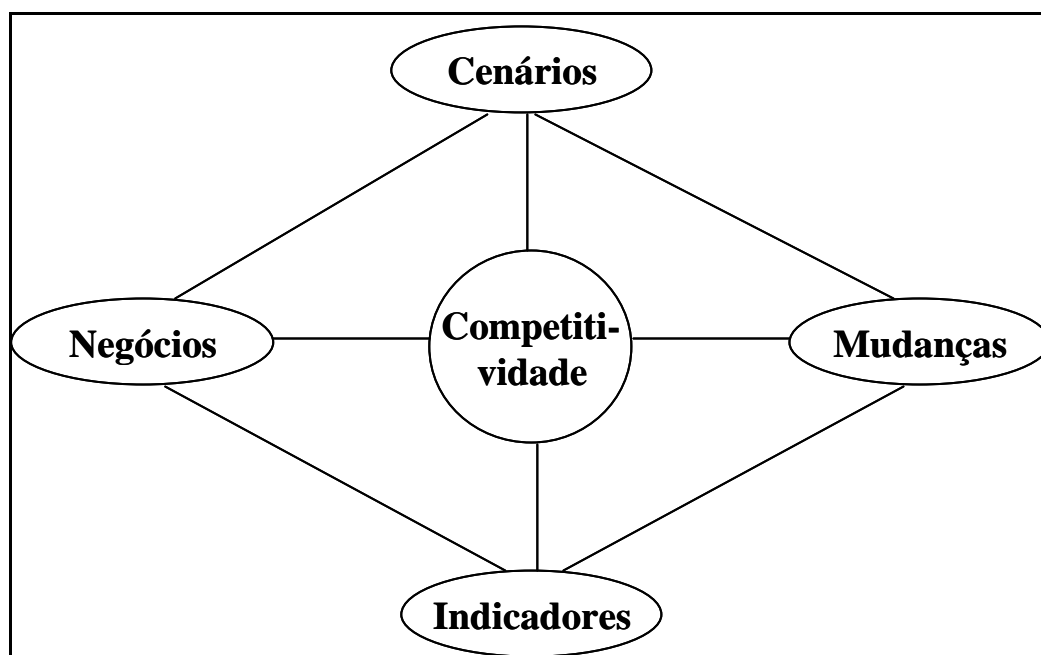


Fonte: Porter, Michael E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

**Figura 2:** A cadeia de valores de Porter

Este assunto também foi abordado por Bornholdt (1997) em seu trabalho sobre Administração de Estratégias e Mudanças, o qual apresenta adaptações dos conceitos originários de Porter.

A competitividade une, em cruz, um novo conjunto do "diamante estratégico", conforme demonstrado na Figura 3:



Fonte: BORHOLDT, Werner. *Orquestrando Empresas Vencedoras: guia prático de administração de estratégias e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**Figura 3: O Diamante Estratégico**

Portanto, a competitividade é o centro de um conjunto de fatores dos quais recebe a influência direta de:

- cenários futuros;
- negócios futuros;
- habilidade em introduzir mudanças;
- indicadores de desempenho.

Outro enfoque, explorado por Bornholdt (1997), é o de estratégias competitivas. A idéia básica é ampliar e sistematizar o conceito clássico de **ameaças x oportunidades, vantagens x desvantagens, pontos fortes x pontos fracos**, em relação à cadeia de valores e aos competidores atuais e futuros.

A análise proposta por Bornholdt (1997) baseia-se numa visão de mercado amplo onde competir significa disputar espaço. As informações são buscadas fora da empresa, através de pesquisas sistematizadas em vários grupos. As análises dessas pesquisas procuram responder a um conjunto de informações que propiciem formulações estratégicas e a conseqüente busca da liderança empresarial.

Alvin Toffler (1995) cita a frase: “O conhecimento, arma decisiva para enfrentar a competição do futuro, inclui coisas tais como imaginação, valores, imagem e motivação, além das capacidades técnicas formais”, como exemplo de conceituação mais abrangente de Estratégia Competitiva.

A conceituação, atribuída a Toffler, descreve de maneira singular a questão chave de um modelo de administração estratégica, o domínio e a busca constante do conhecimento. Utilizando-se de processos criativos e estruturados, este processo busca a identificação da melhor oportunidade de crescimento da organização.

## 4.2 Construção da Estratégia

“O sapato que serve no pé de uma pessoa aperta o de outra; não existe uma receita de vida que sirva para todos os casos”. Essa frase de Jung, em *Modern Man in Search of a Soul*, certamente não foi elaborada pelo autor pensando em gerência estratégica, mas bem que poderia ter sido. É o que dizem Gould e Campbell (1987), em seu trabalho.

Dirigir uma organização de negócios múltiplos equivale a gerenciar os relacionamentos entre os executivos dos escritórios da sede da corporação e os gerentes que operam as diversas divisões ou unidades de negócios. Isto dá a noção da complexidade que é a escolha da melhor maneira de formular as estratégias. Não existe uma maneira única e melhor de conseguir isto, dependendo do correto equacionamento das variáveis: natureza e necessidades dos negócios, estilos das pessoas, e estratégias e metas estabelecidas.

Pode-se observar que as organizações adotam formas diferentes para o problema: na British Petroleum, a matriz se envolve em todas as decisões estratégicas importantes e deixa as decisões operacionais para os gerentes das divisões; já a BTR adota uma postura diferenciada da British Petroleum, pois as questões estratégicas são definidas por gerentes em contato direto com os respectivos mercados. A alta gerência se concentra em índices operacionais e controles financeiros. Ambas conseguiram resultados positivos e prosperaram em seus negócios.



Em um estudo realizado em dezesseis grandes empresas diversificadas, na Inglaterra, segundo Goold e Campbell, foram identificados três estilos bem-sucedidos de condução de estratégia, denominados de planejamento estratégico, controle financeiro e controle estratégico. O segredo da escolha reside em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, depois, manter-se alerta aos pontos fracos que porventura possam emergir.

Nesse trecho do trabalho, Goold e Campbell (1987) destacam, entre os estilos de condução estratégica bem-sucedida, o “Planejamento Estratégico”, aprofundando o debate. Um dos pontos fortes do estilo é que ele monta mecanismos de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia. As responsabilidades costumam se sobrepôr, o que obriga gerentes e membros da direção a se comunicarem e, a partir daí, essa troca de idéias e busca da melhor alternativa, estimula o raciocínio e melhora as propostas estratégicas pela simples exposição a uma variedade de pontos de vista.

Essa visão de participação e construção conjunta é fundamental para a determinação do sucesso da estratégia corporativa, uma vez que o engajamento e comprometimento com as metas e objetivos propostos permeia toda a organização.

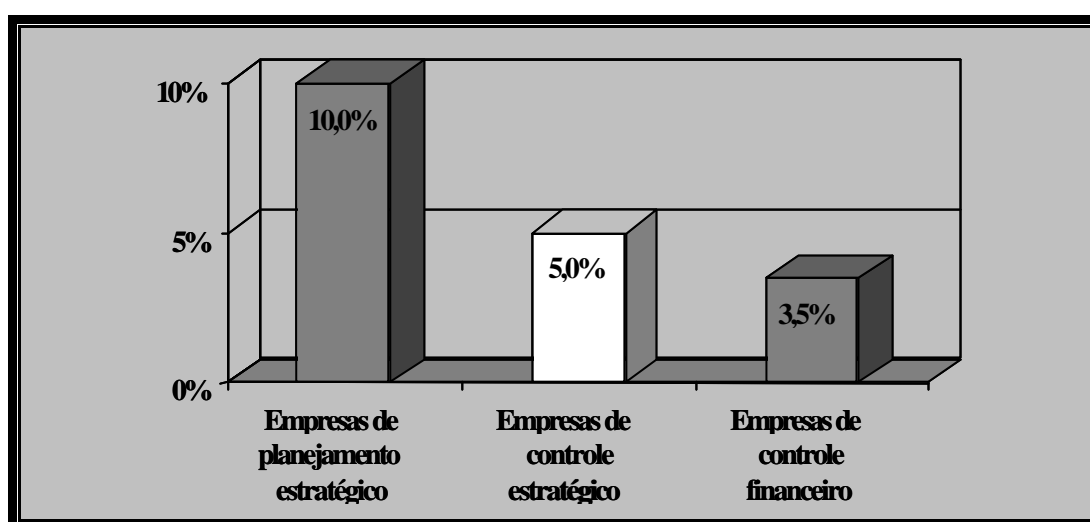
Um segundo ponto forte destacado no trabalho é o de encorajar estratégias que se integram perfeitamente a várias unidades, ficando a cargo destas a coordenação de seus planejamentos.

Isto se torna particularmente importante quando áreas ou atividades são ligadas por recursos compartilhados, exemplos de redes de distribuição comuns. Essa situação faz com que os coordenadores das unidades decidam pelas melhores opções amparados no escopo estratégico. Como observado por Kenneth Corfield, ex-presidente do conselho da STC: “Em um setor como o da eletrônica, as divisões têm que se apoiar mutuamente. Uma delas pode ter que renunciar a alguma coisa para que uma outra possa melhorar seu desempenho”.

Citam, ainda, Goold e Campbell (1987) que talvez o ponto mais forte do estilo planejamento estratégico seja o estímulo à criação de estratégias de negócio ambiciosas. As empresas que usam planejamento estratégico são mais eficazes em

ajudar unidades de negócios a lutar para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes. Isto é atribuído à liberdade de atuação dos gerentes das unidades, uma vez que a direção a ser seguida já está estabelecida e desenvolve planos ambiciosos para o atendimento dos objetivos.

A característica de arrojo empresarial faz as organizações que adotam o planejamento estratégico experimentarem uma maior expansão em suas unidades de negócio que os demais estilos. É o que demonstra o Gráfico 3, abaixo, extraído de Goold e Campbell (1987):



Fonte: Goold e Campbell, 1987.

**Gráfico 3:** Crescimento através de negócios existentes

Outra abordagem importante para o entendimento do tema proposto neste projeto, faz relação com a evolução das ferramentas de gestão, que servem de suporte à tomada de decisão estratégica; Entre elas surge, com destaque, a análise de cenários.

Conforme Wack (1985), poucas são as empresas que se dizem satisfeitas com o modo como planejam um ambiente de negócios fluido e turbulento. O planejamento tradicional era baseado em previsões, relativamente estáveis nos anos 50 e 60. A partir daí, os erros de previsão tornaram-se mais freqüentes.

As previsões nem sempre estão erradas, mas, freqüentemente, são razoavelmente precisas, e é isso que as torna tão perigosas. O problema é que as

previsões são obtidas com base na hipótese de que o mundo do futuro será muito parecido com o de hoje e, geralmente funcionam, porque o mundo não muda sempre. Cedo ou tarde, no entanto, as previsões falham, quando mais se precisa delas, ou seja, na antecipação das principais mudanças no ambiente de negócios que tornam obsoletas as estratégias.

Defende, ainda, Wack (1985) que a forma de resolver este problema não se dá através do aperfeiçoamento de técnicas ou pela contratação de especialistas em previsões, melhores ou em maior quantidade. O futuro não é mais estável, tornou-se um alvo móvel, sendo que nenhuma projeção correta pode ser deduzida a partir do comportamento do passado. O autor acredita que a melhor abordagem é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio. A incerteza transformou-se em algo razoavelmente previsível, sendo uma característica estrutural básica do ambiente de negócios. O método utilizado para refletir e planejar para o futuro deve ser apropriado para um ambiente de negócios diferente.

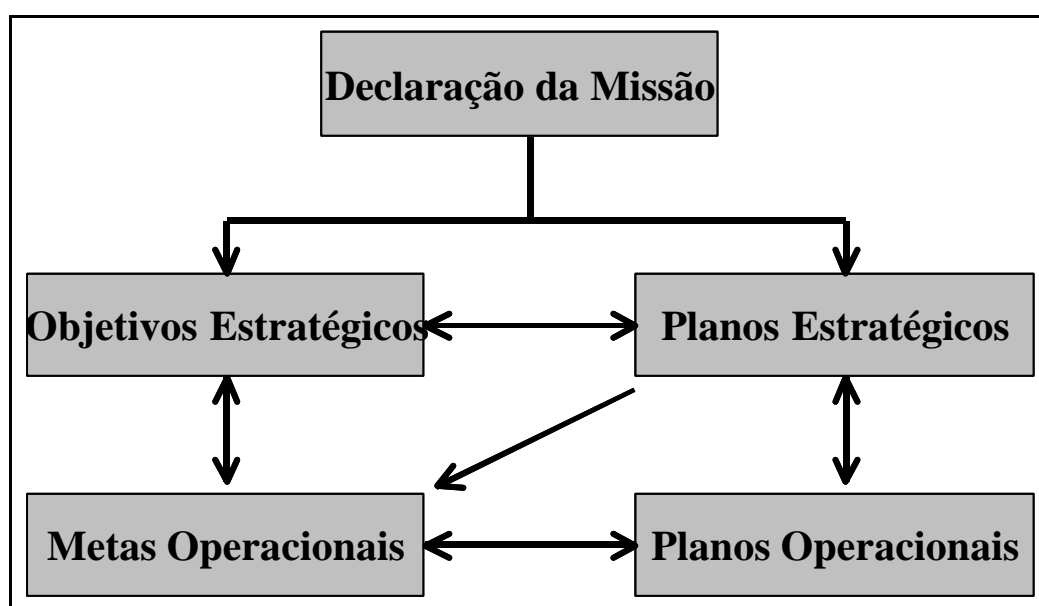
O entendimento da teoria apresentada pode ser dado pela necessidade de quebra do paradigma de olhar o passado para construir o futuro. O grande diferencial competitivo nas organizações está no inter-relacionamento entre alta e média gerência e na compreensão do ambiente do negócio. Os cenários ajudam a gerência a estruturar a incerteza, quando baseadas em uma análise consistente da realidade e, quando mudam as hipóteses dos tomadores de decisão sobre como o mundo funciona, forçam uma reorganização do modelo mental da realidade. Esse processo criativo permite ir além de projetar bons cenários, possibilitando a organização antecipar-se perante seus concorrentes.

Drucker (1964, 1967) propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas “certas” – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas “certo”. Pelo que sugere, a eficácia é o mais importante, pois nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados.

Esses dois critérios seguem paralelos aos dois aspectos do planejamento: determinar os objetivos “certos” e, em seguida escolher os meios “certos” de alcançar esses objetivos.

O planejamento é apresentado como uma das quatro funções interativas da administração. Entretanto, poder-se-ia facilmente identificar o planejamento como a função inicial da administração, vindo como a força motriz das ações de organizar, liderar e controlar. Para poder organizar pessoas e recursos, os administradores necessitam de planos em que delimitam objetivos e metas. Alguns desses planos são os estratégicos, aqueles que os administradores do topo criam para cumprir os grandes objetivos das organizações.

Amparados na declaração da missão, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores e suas competências especiais, os planos estratégicos são elaborados como forma de moldar a atuação empresarial para dado período. Ancorado a esses planos estratégicos, estão os objetivos estratégicos, as metas operacionais e planos operacionais. A seguir, é demonstrado, na Figura 4, um modelo de hierarquia dos planos, composto por um cenário ideal:



Fonte: Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

**Figura 4:** Modelo de hierarquia dos planos

Stoner e Freeman (1995) descrevem um modelo de processo formal de planejamento estratégico. O processo estudado consiste numa abordagem direta e fácil, de acordo com os autores, que pode ser mais bem compreendido se cada

passo, de um total de nove, for traduzido em uma pergunta ou uma afirmação simples como:

- **Passo 1:** O que queremos?
- **Passo 2:** O que estamos fazendo agora para obtermos o que queremos?
- **Passo 3:** O que há “lá fora” que precisa ser feito?
- **Passo 4:** O que somos capazes de fazer?
- **Passo 5:** O que podemos fazer e o que precisa ser feito?
- **Passo 6:** Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?
- **Passo 7:** Isso é o que faremos para obter o que queremos.
- **Passo 8:** Fazê-lo.
- **Passo 9:** Checar, freqüentemente, para ter certeza de que estamos fazendo o certo.

Cada uma dessas etapas, reproduzida na forma de perguntas ou afirmações, leva à consecução do processo de planejamento estratégico, onde, através de metodologias estruturadas e criativas serão envolvidas as pessoas chaves da organização. Nas respostas, as perguntas e afirmações acima têm a seguinte estrutura de planejamento estratégico:

1. Formulação de objetivos
2. Identificação das metas e estratégias atuais
3. Análise ambiental
4. Análise de recursos
5. Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças
6. Determinação do grau de mudança estratégica necessária
7. Tomada de decisão estratégica
  - Identificação de alternativas estratégicas

- Avaliação de alternativas estratégicas
- Seleção de alternativas estratégicas

8. Implementação da estratégia

9. Medida e controle do progresso.

O processo tem seu início com a revisão e compreensão da missão da organização para, após, definir os objetivos que melhor traduzem a missão. Dos itens 2 a 6, procura-se ter uma base para se determinar o que deve ser feito de modo diferente para alcançar os objetivos organizacionais, com o cruzamento de informações e estudos de origem interna e externa.

No item 7, acontece a decisão de modificar ou não a estratégia atual, buscando um melhor desempenho da organização, à luz das alternativas construídas nos itens anteriores.

Os itens 8 e 9 representam o "fazer acontecer". A partir da decisão estratégica tomada, procurar-se-á a implementação com eficácia das estratégias e à medida de sua evolução, deve ser verificado o progresso em estágios periódicos ou críticos. Nessa fase, procura-se responder a duas perguntas: 1. A estratégia está sendo implementada como o planejado? e 2. A estratégia está alcançando os resultados pretendidos?

Com os estudos das teorias sobre o tema estratégia, surge, nos dias atuais, a abordagem de administração estratégica. Conforme Schendel e Hofer (1979), a administração estratégica evoluiu a partir das abordagens anteriores de formulação política e de estratégia inicial, defendidas por Chandler (1962).

Schendel e Hofer (1979) exploraram quatro aspectos-chave da administração estratégica: o primeiro era o estabelecimento de objetivos; segundo: a tarefa de formulação de estratégia num modelo que cria uma estratégia baseada nos objetivos da organização; terceiro: a implementação de estratégia e, por último, o controle estratégico com o *feedback* de seu progresso.

É possível observar que, desde a abordagem dos planos estratégicos até a abordagem da administração estratégica, a preocupação com a melhor forma de

construir um processo que possa alinhar os objetivos das organizações e seus recursos de forma a garantir um espaço competitivo e, dessa forma, sobreviver às turbulências do ambiente de negócios, tem sido uma busca constante dos estudiosos e administradores de uma forma geral.

O que fica presente é o papel, cada vez mais decisivo, do estabelecimento de padrões que permitam a profunda reflexão das organizações na busca do melhor caminho estratégico a seguir.

### **4.3 Mensuração da Estratégia**

Kaplan e Norton (1997) fazem, em seu trabalho, uma crítica aos métodos de mensuração de estratégias utilizados até então. Consideram os autores que conduzir organizações modernas, em meio a um ambiente competitivo complexo, requer um conjunto abrangente e confiável de instrumentos, havendo a necessidade de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa necessidade decreta o final de um ciclo, em termos de gestão: o dos indicadores financeiros como gerenciadores da estratégia. Defendem ainda que, atualmente, é fundamental que exista uma perfeita compreensão das metas e métodos necessários para alcançá-las, e isto deve estar expresso no conjunto de indicadores para gerenciamento.

É apresentada, neste trabalho, a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*, com a capacidade de preencher essa lacuna, traduzindo a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Salientam, ainda, os autores que o *Balance Scorecard (BSC)* continua enfatizando a busca de objetivos de desempenho financeiro, mas também inclui os vetores de desempenho deste objetivo, além de abranger, além da perspectiva financeira, a do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. O *Balance Scorecard (BSC)* permite que as empresas acompanhem o desempenho

financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento.

“O que não é medido não é gerenciado”. Essa frase, expressa no trabalho de Kaplan e Norton (1997), ilustra bem a importância da utilização de instrumentos que mensurem o desempenho organizacional, em todos os níveis. Destaca, ainda, que qualquer instrumento de medição utilizado deve estar ancorado à estratégia adotada pela empresa.

Os processos gerenciais, construídos a partir do *Balance Scorecard* (BSC), asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo.

#### **4.4 Marketing Internacional**

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. Segundo Cateora. (1996), não pode ser confundido com marketing externo que consiste nas atividades de marketing exercidas por empresas estrangeiras fora de seus países.

De acordo com 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, 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 conceitos de marketing internacional são adotados em ambientes internacionais que apresentam diferentes níveis de incerteza. Nesses mercados, normalmente, estão presentes variáveis incontornáveis 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.

De forma 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) 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 infraestrutura; 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.

#### 4.5 Estratégias de Internacionalização

A determinação do estágio de desenvolvimento da atividade de exportação de uma empresa depende, essencialmente, do grau de comprometimento que ela revela para sua atuação no mercado internacional. O estágio de desenvolvimento das exportações tem sua relação intrínseca com a alternativa utilizada por uma empresa para seu processo de internacionalização, segundo Terpstra e 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, conforme Terpstra e Sarathy (1997), envolvem 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 essa decisão, como investimento, controle e atitude frente a riscos.

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. 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. Esses 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).

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.

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.

#### 4.5.1 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, segundo Jeannet e Hennessey (1995), Nickels e Wood (1997) e Terpstra e 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 (1995) 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 as **exportações indiretas** 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 desses agentes, não necessitando o fabricante de uma estrutura própria.

#### 4.6 Performance Empresarial

Perin e Sampaio (1999), em seu trabalho “Performance Empresarial: Uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos”, reportam a dificuldades encontradas pela área de administração estratégica em obter dados objetivos válidos para a mensuração da performance empresarial, bem como definir quais os indicadores que melhor representam o desempenho geral das empresas. Também apontam para a validade da utilização de medidas subjetivas (de percepção) para a medição do desempenho organizacional.

A conceituação e medição da performance empresarial vêm sendo obtidas de diferentes formas, segundo Venkatraman e Ramanujam (apud PERIN e SAMPAIO, 1999), dependendo do objetivo da investigação, foco e dados disponíveis. Ainda, segundo Perin e Sampaio (1999), essa complexidade e multidimensionalidade da performance dificultam a seleção de medidas para operacionalizá-la. Mesmo quando

focado em dimensões financeiras, encontram-se dificuldades na obtenção, seja pela indisponibilidade ou confidencialidade das informações.

A eficácia empresarial está no centro da administração estratégica e de marketing. Muitas teorias lidam com implicações sobre a performance empresarial como teste da estratégia utilizada. Entre os mais importantes fatores que influenciam a performance empresarial estão: estratégia empresarial, orientação para o mercado e capacidade de marketing.

A Tabela 3, extraída do trabalho de Perin e Sampaio, citado anteriormente, sintetiza as formas e indicadores mais utilizados em pesquisa para a mensuração da performance empresarial.

**Tabela 3:** Indicadores e Medidas de Performance

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Participação de Mercado	Deshpandé, Farley e Webster (1993) Pelham e Wilson (1996) Jaworski e Kohli (1993) Day e Wensley (1998)	Subjetiva Subjetiva Objetiva Não espec.	Escala de 3 pontos Escala de 7 pontos % no mercado principal Escala não especificada
Retorno sobre Ativos (ROA)	Narver e Slater (1990)  Slater e Narver (1994) Dess e Robinson (1984)  Kahn (1998)	Subjetiva  Subjetiva Subjetiva e Objetiva  Subjetiva	Escala de 7 pontos – consideram equivalente ROI e retorno sobre ativos líquidos. Escala não especificada Escala de 5 pontos Objetiva self-report em 2 pontos no tempo Escala de 5 pontos
Retorno sobre investimentos (ROI)	Venkatraman e Ramanujam (1987)  Hulland (1995) Langerak e Commander (1998)  Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva e Objetiva Subjetiva Objetiva (/ vendas) Subjetiva	Escala de 5 pontos e Dados secundários Escala não especificada Percentual sobre vendas  Escala de 7 pontos
Lucratividade (lucro Sobre vendas)	Day e Wensley (1998) Langerak e Commander (1998)  Kahn (1998) Slater e Narver (1994 e 1995) Deshpandé, Farley e Webster (1993) Han, Kim e Srivastava (1998)  Pelham e Wilson (1996)  Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Não espec. Objetiva (/ vendas) Subjetiva Não espec. Subjetiva Objetiva e Subjetiva Subjetiva  Subjetiva	Escala não especificada Percentual sobre vendas  Escala de 5 pontos Escala não especificada Escala de 3 pontos Medida objetiva a partir de relatórios financeiros Escala de 7 pontos – considera 5 medidas: lucros operacionais, lucro / venda, fluxo de caixa, ROI e ROA. Escala de 7 pontos

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Crescimento	Deshpandé, Farley e Webster (1993) Han, Kim e Srivastava (1998)  Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva Objetiva e Subjetiva Subjetiva	Escala de 3 pontos Medida objetiva a partir de relatórios financeiros Escala de 7 pontos – considera três medidas: crescimento de vendas, crescimento por funcionário e participação de mercado.
Performance do Mercado	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Taxa de Crescimento de Vendas	Venkatraman e Ramanujam (1987)  Narver e Slater (1990) Slater e Narver (1994) Slater e Narver (1994 e 1995) Pelham e Wilson (1996) Hulland (1995) Langerak e Commander (1998)  Dess e Robinson (1984)  Kahn (1998)	Subjetiva e Objetiva Subjetiva Subjetiva Não espec. Subjetiva Subjetiva Objetiva (/ vendas) Subjetiva e Objetiva  Subjetiva	Escala de 5 pontos e Dados secundários Escala de 7 pontos Escala não especificada Escala não especificada Escala de 7 pontos Escala não especificada Percentual sobre vendas  Escala de 5 pontos Objetiva self-report em 2 pontos no tempo Escala de 5 pontos
Qualidade do Produto	Langerak e Commander (1998)  Pelham e Wilson (1996)	Objetiva (/ vendas) Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada Escala de 7 pontos
Tamanho	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
Sucesso relativo de novos produtos	Slater e Narver (1994) Slater e Narver (1994 e 1995) Langerak e Commander (1998)  Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva Não espec. Objetiva (/ vendas) Subjetiva	Escala não especificada Escala não especificada Escala tipo Likert não especificada Escala de 7 pontos – considera 2 medidas: desenvolvimento de novos produtos/ serviços e desenvolvimento de mercado..
Satisfação do consumidor	Slater e Narver (1994 e 1995) Langerak e Commander (1998)  Day e Wensley (1998)	Não espec. Objetiva (/ vendas) Não espec.	Escala não especificada Escala tipo Likert não especificada Escala não especificada
Performance Geral	Jaworski e Kohli (1993) Dess e Robinson (1984) Kahn (1998)	Subjetiva Subjetiva Subjetiva	Escala de 5 pontos Escala de 5 pontos Posicionamento entre 0 à 100% - 100% representando performance perfeita

Fonte: Perin e Sampaio (1999)

Na análise da Tabela 3, Perin e Sampaio (1999) descrevem a preferência de muitos autores em utilizar medidas subjetivas de performance, pela maior facilidade na obtenção de respostas e pela possibilidade de comparação entre diferentes tipos

de organização. Destacam, também, que existem diversas alternativas de significados de performance .

A identificação de estratégias empresariais que resultam em performance superior tem sido um desafio continuamente enfrentado pelas organizações modernas. Dessa forma, há, na mensuração da performance empresarial, um dos pontos principais para a alavancagem e sucesso das empresas.

#### **4.7 Desempenho Exportador**

Definições conceituais e operacionais utilizadas na pesquisa sobre desempenho nas exportações variam enormemente, conforme Shoham (1998). Definições conceituais de desempenho de exportação incluem eficácia na exportação, eficiência e contínuo comprometimento com o exportar. Medidas de desempenho de exportação incluem a intensidade de exportação, ou seja, um percentual das vendas que são destinados à exportação, lucratividade percebida, e atividade exportadora contínua.

Ainda de acordo com Shoham (1998), uma definição conceitual do desempenho exportador deveria abordar cada uma das duas partes: exportação e desempenho. A exportação é definida conceitualmente como internacional, decisões relacionadas ao mercado e atividades de empresas internacionalmente ativas, segundo Cavusgil e Nevin (apud SHOHAM, 1998). A diferença entre exportação e outras formas de envolvimento internacional é que a empresa não controla a operação externa: ela tanto exporta através de agentes como diretamente.

Essa definição tem a vantagem de ser inclusiva de várias empresas com envolvimento internacional. As empresas utilizam uma variedade de empresas internacionais, de um envolvimento mínimo nos estágios iniciais da internacionalização até se tornar um competidor global. Ainda os defensores da escola dos estágios de internacionalização documentam que as empresas ocupam diferentes posições no continuum da internacionalização e que tais posições podem se modificar com o tempo. Uma ampla definição de exportação, utilizada aqui, permite o estudo do desempenho para as empresas em todos os estágios de internacionalização. Resumindo as diversas definições conceituais de desempenho

na literatura de gestão estratégica, Cameron (apud SHOHAM, 1998) percebeu cinco temas partilhados, relevantes para o construto do desempenho exportador.

Primeiro, é importante reconhecer a importância central do desempenho em qualquer discussão sobre estratégia, incluindo a estratégia internacional. Essa importância se deve ao fato de que o desempenho é um construto de resultado chave no estudo da estratégia internacional. Segundo, ambas definições conceituais e operacionais do desempenho exportador deveriam depender de definições mais gerais do desempenho da empresa e do marketing. Assim, por exemplo, as empresas que utilizam desempenho de vendas para medir o desempenho organizacional deveriam utilizar o crescimento das vendas de exportação para medir o desempenho exportador. Terceiro, diversos grupos colaboradores, em qualquer empresa, mantêm diferentes conceitos de desempenho. Tais grupos colaboradores podem incluir empregados, acionistas, agências governamentais, alta gerência ou outros grupos que podem afetar as operações dos exportadores. Colaboradores externos interagem com grupos internos, tornando complexa a tarefa de chegar a um consenso. O desempenho precisa ser determinado para tornar a avaliação e reconciliação destes pontos de vista possível. A maioria dos estudos do desempenho exportador é desenhada para avaliar o impacto das estratégias internacionais sobre o desempenho. Quarto, qualquer definição de desempenho internacional é específica ao contexto. A definição conceitual do desempenho depende do contexto de pesquisa de um dado estudo. Quinto, a definição do desempenho exportador pode ser puxada mais pelo problema do que pela teoria. Em outras palavras, estudos de desempenho podem diferir nas definições, na medida em que abordam diferentes problemas. O desempenho exportador é definido, conceitualmente, como o resultado composto das vendas internacionais de uma empresa.

Três grupos de variáveis interagem para afetar o desempenho: estrutura organizacional, estrutura do ambiente e estratégia. Com base nessas interações, fornece argumentos em favor de três subdimensões do desempenho exportador. Elas incluem vendas, lucros e mudança.



No longo prazo, vendas, lucros e mudança deveriam estar relacionadas. Um aumento nas vendas deveria proporcionar benefícios de lucratividade de longo prazo também. Entretanto, ao exemplificar a distinção das três subdimensões, uma empresa pode ter alta lucratividade e, ainda, ser desapontada com vendas ou crescimento de vendas. Este seria o caso, se tal empresa fosse impulsionada pela lucratividade de curto prazo que necessita de preços mais altos com vendas reduzidas. Alternativamente, considere o caso de uma empresa cujo objetivo estratégico inicial é atingir objetivos de participação de mercado. No curto prazo, tal empresa pode ter de baixar os preços para atingir uma maior participação de mercado e terá vendas maiores, mas lucros mais baixos.

A empresa pode optar por medidas objetivas e subjetivas. A lucratividade pode ser medida por itens objetivos, tais como retorno sobre o investimento e patrimônio. Itens que medem a satisfação dos gerentes com o retorno sobre os investimentos ou patrimônio são medidas subjetivas de desempenho.

Shoham (1998) defende que o desempenho exportador é conceituado como resultado das vendas internacionais de uma empresa que inclui três subdimensões: vendas de exportação, lucratividade exportadora e crescimento exportador. Cada um dos três inclui um componente objetivo, bem como um subjetivo: a satisfação gerencial. Ambos igualmente importantes.

Outra dimensão da avaliação do desempenho exportador pode ser obtida a partir da comparação baseada em setores. Certamente, podem ser comparados os resultados das exportações da empresa com os padrões do setor.

A participação de mercado tem sido utilizada como uma medida de desempenho de lucratividade e de vendas. Embora alguns autores defendam a participação de Mercado como parte da dimensão de lucratividade, ela é mais adequada a vendas de exportação. A alocação da participação de mercado às vendas, ao invés da lucratividade, é baseada no comportamento de estabelecer metas das empresas. Apesar de alguns exportadores estabelecerem metas de participação de mercado para os mercados internacionais, tais metas são geralmente capturadas sob a dimensão das vendas.

Em resumo, Shoham (1998) acredita que o desempenho exportador pode ser medido através da dimensão das vendas para exportação, analisada por três facetas: a proporção das vendas para exportação em relação às vendas totais, o tamanho absoluto destas vendas e a participação de mercado.

Como exemplo, segundo o autor, outros indicadores podem contribuir para auferir o desempenho exportador. São eles:

- retorno sobre o patrimônio (ROA);
- retorno sobre investimentos (ROI);
- participação de mercado;
- mudança na participação de mercado;
- margem de lucro bruta e operacional sobre as exportações;
- lucros relativos aos padrões do setor.

Shoham (1998) alerta que nenhuma medida é suficiente para fornecer uma avaliação confiável do desempenho exportador. Flutuações aleatórias, em medida específica, podem tornar a tomada de decisão, baseada naquela medida, altamente suspeita. Como exemplo, cita que uma empresa exportadora pode ser competitiva em uma situação na qual o concorrente reduz preços em um dado mercado. A vantagem de utilizar uma combinação de itens plenamente disponíveis para capturar cada dimensão do desempenho exportador ajuda a superar a flutuação sistemática ou aleatória de cada item dado.

No trabalho desenvolvido por Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), é salientada a necessidade de definir e compreender o desempenho, especialmente para identificar medidas de desempenho válidas, confiáveis e uniformes.

Na revisão de literatura realizada para a consecução do trabalho de Katsikeas, Leonidou e Morgan, foram revelados 42 diferentes indicadores de desempenho, dos quais 23 eram econômicos, quatorze não-econômicos, e os últimos cinco genéricos em natureza. Apesar do grande número de medidas de desempenho exportador, apenas poucas foram freqüentemente utilizadas, nomeadamente, a intensidade das vendas para a exportação (57 estudos),

crescimento nas vendas a exportação (41 estudos), lucratividade exportadora (20 estudos), volume das vendas a exportação (20 estudos), e o crescimento da intensidade exportadora (12 estudos). Os demais indicadores foram examinados em apenas alguns estudos, indicando um esforço desordenado e fragmentado de conceituar e operacionalizar o desempenho exportador. As medidas econômicas foram mais comumente usadas, enquanto que as não-econômicas e genéricas foram menos usadas

O elemento de contingência inerente à mensuração do desempenho exportador sugere que a escolha de medida depende das condições específicas à empresa. Ênfase particular deveria ser colocada no grau de envolvimento da empresa nas operações de exportação. Por exemplo, medidas relacionadas às vendas podem ser importantes nos primeiros estágios da exportação, enquanto que as relacionadas com o lucro podem ser mais relevantes para empresas mais experientes (SHOHAM, 1998).

Uma outra questão diz respeito aos motivos subjacentes ao envolvimento na exportação da empresa, tais como atingir crescimento corporativo interno, desenvolver um mercado limitado ou saturado e ganhar vantagem competitiva. Seria prudente examinar a mensuração do desempenho exportador, levando em conta que essas forças estimuladoras diferem não apenas nas empresas, mas também para a mesma empresa ao longo do tempo. Por exemplo, a ênfase colocada na perspectiva do colaborador (empresa-mercado-concorrência) da mensuração do desempenho exportador dependerá da natureza dos fatores que impulsionam o envolvimento exportador da empresa. Além do mais, para ganhar uma perspectiva completa dos resultados da estratégia exportadora, o desempenho exportador deveria ser medido utilizando um portfólio de indicadores. Especificamente, há necessidade de monitorar, sistematicamente, vários indicadores de forma regular e estabelecer padrões para a sua melhoria.

Destacam, ainda, Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) que deveria ser considerado que as medidas de desempenho exportador fossem apreciadas tanto negativa como positivamente, exigindo um enfoque cauteloso para julgar o desempenho exportador.

## 4.8 Referencial para o Trabalho de Campo

Por último, os conceitos discutidos no transcórre deste capítulo, indicam o rumo a ser seguido na investigação, visando ao atendimento dos objetivos propostos para este trabalho.

A Tabela 4 estabelece a vinculação dos itens da investigação com o referencial teórico visitado neste capítulo:

**Tabela 4:** Referenciais para o trabalho de campo

Itens da Investigação	Referencial teórico	Referencial bibliográfico
Processo de Planejamento Estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação</li> <li>• Divulgação</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Monitoramento</li> </ul>	Planejamento Estratégico	Porter e Montgomery (1998) Bornholdt (1997) Goold e Campbell (1987) Wack (1985) Drucker (1964 e 1967) Stoner e Freeman (1995)
Benefícios Percebidos Investimentos em Tecnologia Estrutura Competitiva do Setor	Vantagens Competitivas	Porter (1989) Bornholdt (1997) Toffler (1995)
Seleção e Monitoramento do Mercado Comunicação Marca Canais de Distribuição Produtos	Marketing Internacional	Cateora (1996)
Estratégia de Internacionalização <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação</li> </ul>	Estratégias de Internacionalização	Terpstra e Sarathy (1997) Jeannet e Hennessey (1995) Keegan e Green (1999), Boone e Kurtz (1998) Nickels e Wood (1997)
Estratégia de Exportação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite da produção</li> <li>• Responsável</li> <li>• Metas</li> <li>• Periodicidade</li> </ul>	Exportação	Terpstra e Sarathy (1997) Jeannet e Hennessey (1995) Nickels e Wood (1997) Klofer (1998) Rocha (1988)
Taxa de Crescimento de Vendas Qualidade do Produto	Performance Empresarial	Stoner e Freeman (1995) Hofer e Schendel (1978) Kaplan e Norton (1997) Perin e Sampaio (1999)
Vendas para Exportação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporção das vendas para exportação sobre vendas totais</li> <li>• Tamanho absoluto das vendas</li> </ul>	Indicadores de desempenho das ações de exportação	Shoham (1998) Katsinkeas, Leonidou e Morgan (2000)

Fonte: Construção do Autor.

Destaca-se, ainda, para os itens da investigação acima citados, que outras subdivisões poderão ser exploradas no trabalho de campo, entretanto, estas servirão para complementação das informações e facilitação na interlocução e entendimento das questões chaves para o atendimento dos requisitos propostos para o trabalho.

## **5 MÉTODO**

Neste capítulo, será descrito o ambiente de realização da pesquisa, o critério de seleção das empresas e aspectos gerais do método utilizado para um estudo de caso.

### **5.1 Delineamento da Pesquisa**

Para o alcance dos objetivos, foram escolhidas empresas inseridas num mesmo nicho de mercado e pertencentes a um setor com comprovada relevância econômica para o Estado do Rio Grande do Sul.

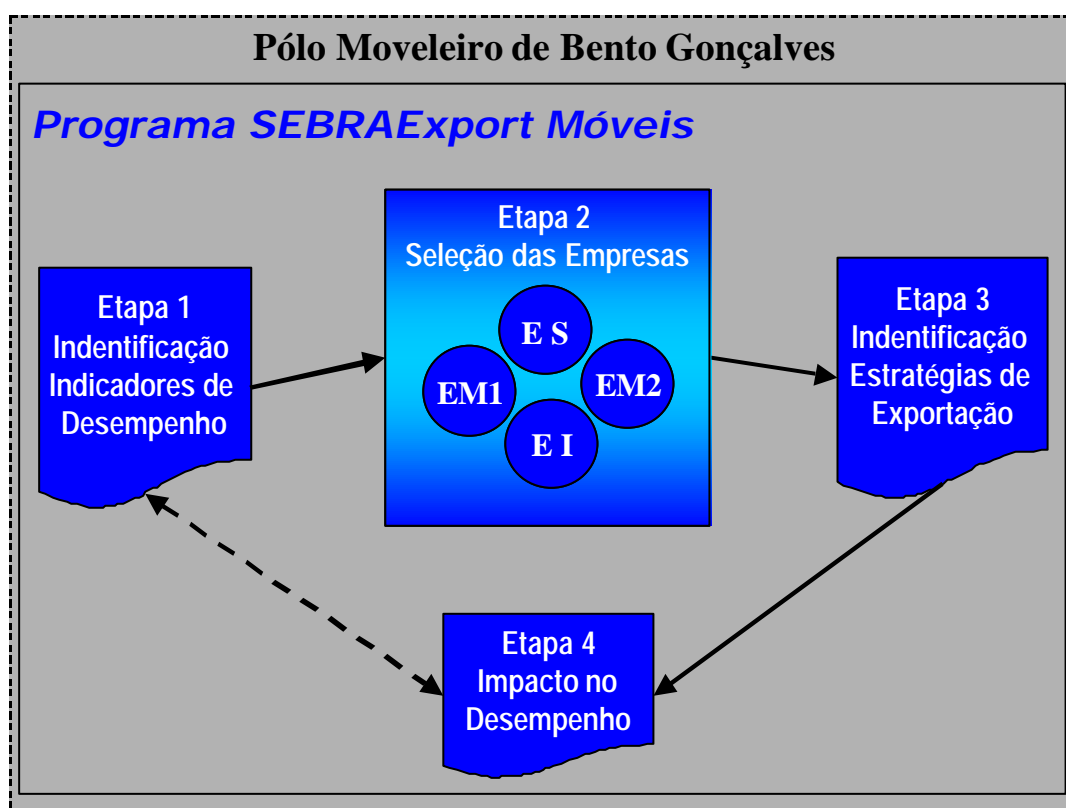
Será utilizado como base o grupo de empresas que participou do Programa SEBRAEexport Móveis, promovido pelo SEBRAE/RS e desenvolvido em parceria com a MOVERGS – Sindicato da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul, já descrito em capítulos anteriores.

Mesmo tendo, como grupo, um resultado positivo, observam-se desempenhos distintos entre as empresas participantes do Programa SEBRAEexport Móveis. Utilizando-se de dados secundários, oriundos de pesquisa realizada pelo SEBRAE/RS, foi estruturado o perfil das empresas participantes do programa. O perfil está descrito no Anexo I.

Foram escolhidas para a realização do estudo quatro empresas do Programa SEBRAEexport Móveis: uma que obteve o maior resultado individual, uma que obteve o menor resultado individual e duas que obtiveram um desempenho intermediário. Os critérios utilizados para a seleção das empresas estarão descritos na seqüência.

Para efeitos de representação do desenho da pesquisa, expresso na Figura 5, foi adotada a seguinte nomenclatura dos componentes:

- **ES - EMPRESA DE SUCESSO:** pertencente ao Programa SEBRAExport Móveis, identificada através do maior resultado individual.
- **EM2 - EMPRESA MÉDIA 2:** pertencente ao Programa SEBRAExport Móveis, identificada através do resultado intermediário no grupo.
- **EM1 - EMPRESA MÉDIA 1:** pertencente ao Programa SEBRAExport Móveis, identificada através do resultado intermediário no grupo.
- **EI - EMPRESA DE INSUCESSO:** pertencente ao Programa SEBRAExport Móveis, identificada através do menor resultado individual.



Fonte: Construção do Autor

**Figura 5:** Modelo da pesquisa

## 5.2 Seleção das Empresas

A seleção das empresas obedeceu a dois critérios:

- análise de desempenho; e
- porte das empresas.

### 5.2.1 Análise de Desempenho

A análise de desempenho das empresas foi estruturado a partir dos dados do faturamento global e faturamento da exportação, nos anos de 1997 e 2000. A Tabela 5, a seguir, demonstra os resultados das empresas no período indicado.

**Tabela 5:** Faturamento Global e da Exportação – Empresas Programa SEBRAExport Móveis.

Empresa	Faturamento global (R\$)		Faturamento Exportação (R\$)	
	1997	2000	1997	2000
E1	4.869.517,98	18.094.784,15	0,00	8.678.979,28
E2	52.196.200,00	42.854.650,00	3.758.774,10	5.726.387,50
E3	1.591.070,00	3.064.487,00	48.240,00	290.771,00
E4	3.785.445,52	4.430.106,12	21.121,89	523.856,78
E5	89.007.000,00	135.399.000,00	2.307.328,10	5.164.126,50
E6	10.671.429,00	10.720.335,00	626.024,50	4.445.822,80
E7	NI	NI	0,00	1.635.231,00
E8	34.681.225,60	67.331.411,10	96.417,93	1.020.887,40
E9	17.896.000,00	20.182.573,00	38.700,00	363.286,00
Total	214.697.888,10	302.077.346,37	6.896.606,52	27.849.348,26

Fonte: SEBRAE/RS. 2001.

A partir das informações do faturamento global e das exportações, foram apurados quatro indicadores, descritos a seguir :

- **Varição monetária do faturamento global** – Valor absoluto do faturamento global de 2000, subtraído o valor absoluto faturamento global de 1997.



- **Varição percentual do faturamento global** – Valor absoluto do faturamento global de 2000, dividido pelo valor absoluto do faturamento global de 1997 (-1 x 100).
- **Varição monetária do faturamento da exportação** – Valor absoluto do faturamento de exportação de 2000, subtraído o valor absoluto do faturamento de exportação de 1997.
- **Proporção do faturamento de exportação sobre o faturamento global** – Valor absoluto do faturamento de exportação de 2000, dividido pelo valor absoluto do faturamento global 2000 (x 100).

A Tabela 6 expressa o resultado obtido dos indicadores.

**Tabela 6:** Apuração dos indicadores – Empresas Programa SEBRAEExport Móveis

Empresa	Indicadores			
	Var.Monetária Fat. Global (R\$)	Var.Percentual Fat.Global (%)	Var.Monetária Fat. Export.(R\$)	Proporção do Fat. Expor/Fat.Global (%)
E1	13.225.266,00	271,59	8.678.979,28	47,96
E2	-9.341.550,00	-17,90	1.967.613,40	13,36
E3	1.473.417,00	92,61	242.531,00	9,49
E4	644.660,60	17,03	502.734,89	11,82
E5	46.392.000,00	52,12	2.856.798,40	3,81
E6	48.906,00	0,46	3.819.798,30	41,47
E7	NI	NI	1.635.231,00	NU
E8	32.650.185,50	94,14	924.469,47	1,52
E9	2.286.573,00	12,78	324.586,00	1,80

Fonte: Construção do Autor, a partir do relatório emitido pelo SEBRAE/RS. 2001.

As empresas foram classificadas de acordo com o desempenho obtido na apuração dos indicadores, sendo atribuídos pontos equivalentes a suas classificações.

O somatório dos pontos auferidos para cada um dos quatro indicadores, indicará o ranking final das empresas neste critério, sendo que a menor pontuação indicará o melhor resultado, e a maior pontuação o pior resultado individual.

**Tabela 7:** Resultados da aplicação do critério de pontuação

Empresa	Classificação apurada pelos indicadores				Ranking
	Var.Monetária Fat. Global (R\$)	Var.Percentual Fat.Global (%)	Var.Monet. Fat. Export.(R\$)	Proporção Fat. Expor/Fat. Global (%)	Total de Pontos
E1	3º	1º	1º	1º	6
E2	8º	8º	4º	3º	23
E3	5º	3º	9º	5º	22
E4	6º	5º	7º	4º	22
E5	1º	4º	3º	6º	14
E6	7º	7º	2º	2º	18
E7	9º	9º	5º	9º	32
E8	2º	2º	6º	8º	18
E9	4º	6º	8º	7º	25

Fonte: Construção do Autor.

### 5.2.2 Porte das Empresas

Como este trabalho tem, na comparação entre as empresas, sua principal contribuição acadêmica, torna-se imprescindível, além da similaridade no ambiente de exposição, que as empresas tenham um porte semelhante.

Dessa forma, o segundo critério utilizado para a seleção das empresas é o seu o porte. Dar-se-á preferência na escolha para empresas de médio ou pequeno porte, foco de atuação do SEBRAE/RS e alvo da metodologia do Programa SEBRAExport.

O critério de porte adotado é do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e também do SEBRAE/RS, na classificação das empresas, expresso na Tabela 8.

**Tabela 8:** Classificação das empresas por porte

Porte da empresa	Número de empregados por setor			
	Indústria	Serviços	Comércio	Rural
MICRO	até 19	até 9	até 9	até 50 hectares
PEQUENA	de 20 até 99	de 10 até 49	de 10 até 49	até 50 hectares
MÉDIA	de 100 até 499	de 50 até 249	de 50 até 249	de 51 até 249 hectares
GRANDE	500 ou mais	250 ou mais	250 ou mais	acima de 250 hectares

Fonte: IBGE.

### 5.2.3 Aplicação dos Critérios de Seleção

A aplicação dos critérios de seleção das empresas, através dos indicadores de desempenho e porte das empresas, medido através do número de funcionários, bem como a identificação das empresas, está representado na Tabela 9:

**Tabela 9:** Resultados da aplicação dos critérios de seleção

Empresa	Total pontos	Número funcionários	Empresa selecionada
E1	6	80	ES
E5	14	420	-
E6	18	269	-
E8	18	620	-
E4	22	59	EM2
E3	22	61	EM1
E2	23	129	EI
E9	25	145	-
E7	32	54	NU*

\* Nula, devido à falta de informações de faturamento global

Fonte: Construção do Autor.

A opção pela escolha da empresa E2, em detrimento da empresa E9, deveu-se ao critério de porte, mais próximo das demais empresas selecionadas.

### 5.3 Aspectos Gerais do Método

Para a realização deste trabalho, será utilizado o método de estudo de caso.

Os estudos de caso podem desempenhar várias funções como: descrever fenômenos, levantar hipóteses, refutar generalizações universais, demonstrar a existência de um fenômeno que necessita ser levado em consideração, e assim por diante. É importante, pois, definir o que se deseja buscar no estudo e escolher estrategicamente o local do caso.

Yin (1994) 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.

Não existem regras para a escolha dos casos pesquisáveis. A experiência indica que, em determinadas situações, alguns tipos são mais adequados que outros. Por exemplo, casos que reflitam comportamentos ou desempenhos extremados: estudar o melhor e o pior vendedor da empresa; estudar um caso de sucesso e outro de insucesso de lançamento de novos produtos na mesma empresa; estudar um caso de empresa bem-sucedida e um de uma malsucedida no mesmo ramo empresarial.

Segundo Yin (1990), 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 que, 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”.

As críticas que são 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 sujeito à sua subjetividade (BOYD et al., 1989; YIN, 1990). 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 casos.

Segundo Roesch (1999), na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: Positivismo e Fenomenologia – ou, em outras palavras, método quantitativo e qualitativo.

Na primeira, não se reconhecem os métodos qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses. Nesse sentido, é argumentado pela autora que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

Uma outra maneira de encarar a pesquisa qualitativa, ainda segundo Roesch (1999), é considerá-la um paradigma diferente de pesquisa. A postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido.

#### **5.4 Pesquisa Qualitativa**

De acordo com Roesch (1999), existem várias técnicas para a realização de pesquisas qualitativas, como: entrevistas em grupo, observação, entrevistas em profundidade, técnicas projetivas, observação participante, incidentes críticos e diários.

Para o atendimento dos objetivos propostos neste estudo, optou-se pela utilização da técnica de entrevistas em profundidade, tendo como objeto de pesquisa quatro empresas selecionadas no grupo de empresas participantes do Programa SEBRAEexport Móveis.

Tendo em vista que o assunto em questão é confidencial, uma vez que trata das estratégias de exportação das empresas, é indicada, segundo Roesch (1999), a aplicação de entrevistas semi ou não estruturadas. Dessa forma o pesquisador sai a campo com uma entrevista não estruturada, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (BRYMAN, 1989).

Roesch (1999) afirma que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental de pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como ocorre ao se empregar o método quantitativo.

Roesch (1999) afirma, ainda, que o pesquisador, na pesquisa de caráter qualitativo, ao encerrar sua coleta de dados, depara com uma quantidade imensa de

notas de pesquisa ou de depoimentos que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar. Os pesquisadores vêm, há muito tempo, tentando descobrir maneiras de analisar textos, seja aqueles levantados através da transcrição de depoimentos gravados, seja através da análise de documentos existentes, ou mesmo de técnicas projetivas. Entretanto, é interessante observar que a maioria dessas tentativas procura seguir padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se denominar o conjunto dessas técnicas de Análise de Conteúdo.

Outra tendência, surgida nas últimas décadas, tem sido a de procurar ir um passo adiante em análise, buscando construir a teoria a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados.

## **5.5 Protocolo de Discussões**

Para realização do trabalho de campo, foi estruturado um protocolo de discussões, descrito no Anexo II, que serviu de guia para a obtenção das percepções dos entrevistados.

Segundo Yin (1994), é desejável se possuir um protocolo para o estudo de caso, em qualquer circunstância, mas é essencial, se for utilizado em casos múltiplos, como proposto neste trabalho. Para o autor, o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzi-lo.

## **5.6 Trabalho de Campo**

Foram definidos como público-alvo da entrevista, o dirigente principal da empresa ou os responsáveis pelas atividades de exportação, desde que indicado pelos primeiros. O contato com as empresas aconteceu através da MOVERGS – Sindicato da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul, que agendou as entrevistas.

A coleta dos dados aconteceu através de entrevista gravada, realizada na sede das empresas selecionadas. Ocorreram, ainda, complementações das informações através de telefonemas e troca de mensagens por correio eletrônico, que serviram de subsídios para as análises e conclusões do trabalho.

Ainda, após a realização das entrevistas, foram coletados materiais de divulgação utilizados pelas empresas para comercializar seus produtos no exterior e, também, foi realizada visita à fábrica, onde foram observados os processos de produção, além de conversas informais com diversos funcionários.

## **5.7 Processamento das Informações**

As entrevistas foram transcritas, permitindo que as informações coletadas fossem analisadas, agrupando-se as respostas fornecidas pelos entrevistados das quatro empresas estudadas, buscando a identificação dos pontos que melhor representam as percepções do atual estágio de desenvolvimento das empresas.

Os resultados foram comentados, identificando os possíveis pontos de convergência, similaridades e posições opostas relatadas pelos entrevistados.

## **6 RESULTADOS**

Os resultados, a seguir apresentados, são oriundos da transcrição das fitas gravadas que, depois de editadas, foram organizadas de acordo com o roteiro previsto no protocolo de discussões e referencial teórico já apresentado.

Para esta análise, foram agrupadas as respostas das empresas, seguidas de um breve comentário acerca das posições constatadas.

### **6.1 Perfil dos Entrevistados**

#### **a) Empresa ES**

- Supervisor de Exportação, 27 anos de idade, Administrador de Empresas – pós-graduado em Relações e Negócios. Responsável pela negociação, visita a clientes, viagens de prospecção, pedidos e acompanhamento da documentação de exportação.

#### **b) Empresa EM2**

- Diretor Comercial e de Produção, sócio fundador da empresa, 41 anos de idade, Ensino Médio;
- Gerente Comercial, 31 anos de idade, Administrador de Empresas, pós-graduado em Marketing. Responsável pela área comercial nacional, internacional e coordenação de 22 representantes no Brasil, quatro representantes no exterior e um agente.



### **c) Empresa EM1**

- Diretor Executivo, 43 anos de idade, Administrador de Empresas. Executivo principal, responsável pela tomada de decisão em todos os processos da empresa;
- Gerente Comercial, 29 anos de idade, Administrador de Empresas, pós-graduado em Marketing e Gestão Empresarial. Responsável por manter a carteira de pedidos, tanto no mercado interno como externo e monitoramento da satisfação do cliente.

### **d) Empresa EI**

- Gerente de Exportação, 42 anos de idade, Administrador de Empresas. Responsável por todas as atividades que envolvam a exportação de produtos.

### **▪ Comentários**

Nas empresas ES e EI, os dirigentes delegaram a entrevista para os responsáveis das atividades de exportação. Nas empresas EM2 e EM1, a entrevista aconteceu com a participação do dirigente e do responsável pela atividade de exportação.

## **6.2 Caracterização da Empresa e do Setor**

### **6.2.1 Histórico da Empresa**

#### **a) Empresa ES**

A empresa foi fundada em 1989. Iniciou suas atividades como fábrica de estofados e, depois de algum tempo, resolveu fazer mesas de passar roupas, sendo seu grande salto. A aceitação dessa idéia foi tão boa que terminou acabando com a linha de estofados, ficando apenas com a linha de mesas de passar, sendo a primeira empresa no Brasil que conseguiu uma patente para estas mesas. A partir deste ponto, a empresa começou a desenvolver a linha de móveis que foi aumentando com estantes, racks de computador.

### **b) Empresa EM2**

A empresa foi fundada em 1986 e, desde o início, produziu camas tubulares. Em 1996, seguiu produzindo móveis tubulares, período em que foi o auge desta linha. A empresa vende para todo o Brasil através de 22 representantes e para mais treze países, compreendendo a América do Sul, Central, Caribe, México, Estados Unidos e Europa. Nosso produto já foi apresentado ao mercado Japonês, porém ainda não ocorreu a segunda compra.

### **c) Empresa EM1**

Empresa de origem familiar, fundada há aproximadamente 40 anos. Iniciou suas atividades produzindo cadeiras comuns trançadas. Após a ascensão do atual Diretor, a empresa resolveu mudar os modelos e buscou no modelo Italiano as melhores práticas. Então, a empresa trouxe e desenvolveu as linhas existentes. Essa evolução data de aproximadamente dezessete anos, sendo a cadeira o principal produto.

### **d) Empresa EI**

A empresa foi fundada em 1º de junho de 1976. Começou como uma empresa de móveis tubulares escolares, após evoluindo, passando a ter uma divisão que fazia móveis de pinus e depois uma terceira divisão que foi o aglomerado, que é hoje a única linha de produção, produzindo móveis para as classes B e C.

### **▪ Comentários**

Das empresas entrevistadas, apenas a empresa EM1 teve origem familiar estando atualmente na segunda geração. As empresas não competem entre si nos mercados interno e externo.

## **6.2.2 Produtos e Processo de Produção**

### **a) Empresa ES**

A empresa produz móveis do tipo estantes e racks. Também a linha de utilidades que são as tábuas de passar roupas e fruteiras. Iniciou recentemente uma linha de escritório (*Office line*), que foi testada recentemente em ações de promoção do tipo feira, estando em início de comercialização, além de uma linha voltada para supermercados que são as *self-service* (monte você mesmo em casa), desenvolvida exclusivamente para o mercado Americano.

**b) Empresa EM2**

A empresa produz camas e acessórios para dormitórios, além de camas motorizadas. Também desenvolve projetos exclusivos para clientes, principalmente do exterior. Atualmente desenvolve um projeto exclusivo que é um rack para computador que foge totalmente do processo de produção, porém é um projeto que veio do cliente com contrato de exclusividade.

**c) Empresa EM1**

A empresa produz principalmente mesas e cadeiras para cozinha e alguns itens para sala de jantar.

**d) Empresa EI**

A empresa produz móvel em aglomerado ou mdf<sup>10</sup> com impressão. A linha é, basicamente, de dormitórios, cômodas, camas, roupeiros, mesas de cabeceira e uma linha infantil de cômodas, berços e roupeiros. Dentro disso, dispõe de variações de tamanho de roupeiro, camas de solteiro e casal que são características do produto. O processo de produção ou é a linha ou o aglomerado. A empresa recebe bruto e imprime em diversas cores; ou recebe do fornecedor e usa o acabamento.

**▪ Comentários**

As quatro empresas estudadas possuem linhas de produtos para uso doméstico, como tábuas de passar roupas, fruteiras, estantes, racks para televisão, dormitórios adulto e infantil, camas de ferro, camas articuladas, mesas e cadeiras para cozinha e sala de jantar. As empresas EM2 e EI, apesar de produzirem os mesmos produtos em sua linha de montagem, não competem no mercado, porque atuam em segmentos diferentes.

As empresas ES e EM2, também possuem linhas de produtos para escritório (*Office line*), basicamente estantes e racks para computador. Nessa linha, as empresas também não são competidoras, pois o produto da Empresa EM2 é um contrato de exclusividade de um comprador.

A empresa ES é a única que mantém uma linha de produtos voltada para supermercados, exclusiva para exportação.

---

<sup>10</sup> Painel de fibras de madeira de densidade média.

### 6.2.3 Evolução Tecnológica

#### a) Empresa ES

A empresa mudou muito nos últimos seis meses. O produto para o mercado interno sempre foi muito competitivo em termos de preço, mas com relação à exportação, tinha de fazer algo especial como trocar parafuso ou adaptar o processo, em função das exigências do mercado internacional. Isso gerava muito conflito dentro da fábrica. Então, a empresa decidiu ter um produto que, pelas suas características, possa atender tanto o mercado interno como o externo. Dessa forma, agregou valor ao produto, como por exemplo, itens como corrediças metálicas, vidro temperado, puxador com proteção UV, enfim melhorou o produto.

#### b) Empresa EM2

A empresa passou por uma total reestruturação. Até 1998, produzia móveis populares, tubulares. A partir de março de 1998, passou a agregar valor ao produto, contando com o apoio do Sebrae, redefinindo o *design* e o emprego de novas matérias-primas, como a madeira e o tecido, além da linha motorizada (camas) que antes não era utilizada.

#### c) Empresa EM1

Basicamente, o que a empresa está procurando desenvolver a cada novo produto é a melhoraria no *design*. A empresa não tem como não se inspirar nos italianos com o produto cadeira, num *design* que seja atrativo para o Brasil, Estados Unidos e Europa.

#### d) Empresa EI

A evolução passou de uma fase intermediária há 5, 6 ou 8 anos, para uma produção um pouco mais automatizada. Hoje, buscam-se equipamentos para agilizar a produção, reduzindo um pouco a mão de obra.

#### ▪ Comentários

A melhoria no processo de produção, com a incorporação de novos materiais e equipamentos, ou seja, a evolução tecnológica foi mais frequentemente lembrada pelas empresas entrevistadas. Além disso, as empresas EM2 e EM1 destacaram a busca de um *design* globalizado como evolução tecnológica.

## 6.2.4 Estrutura Competitiva

### a) Empresa ES

Na região de Bento Gonçalves, a empresa esta bem posicionada; sendo a sexta em faturamento, com a imagem de empresa jovem e inovadora, com novas idéias, buscando se posicionar à frente da concorrência.

### b) Empresa EM2

É uma briga. Hoje qualquer fabricante de móveis, de camas é concorrente. Mas como procuramos um nicho específico, a competitividade continua existindo, só que hoje não é possível nunca competir com o fabricante asiático, em termos de custo e, principalmente, em qualidade. O produto está mais baseado no europeu. A empresa concorre totalmente com o italiano e espanhol. O nicho lá fora não é o importador que busca um produto da Malásia; este o produto não consegue chegar nem perto, mas sim, aquele que busca produto europeu, tanto em tecnologia, quanto em qualidade, matéria-prima. O produto está baseado na linha média para alta. Assim, o diferencial não é preço, sendo o preço um dos últimos pontos observados. Em primeiro vem qualidade; depois, o *design* e, lá no final, o preço.

### c) Empresa EM1

No segmento de atuação, enfrenta-se muita concorrência. Se for falar de um produto *top* de linha, como os produtos europeus, italianos e alemães, encontraremos produtos melhores, pois eles trabalham com matéria prima melhor, tecnologia de produção mais avançada. Quanto aos produtos mais populares, enfrenta-se concorrência, em função da mão-de-obra muito barata. Isto gera dificuldade. Em visita ao Chile, recentemente, a diferença para se ter uma idéia... custa mais caro mandar um caminhão para o Chile do que trazer um *container* da Ásia.

### d) Empresa EI

No setor na região de Bento Gonçalves, a empresa esta posicionada entre a 6<sup>a</sup> e 7<sup>a</sup> empresa em potencial. No Rio Grande do Sul, poderia colocar entre as 20 primeiras. Isso em termos gerais, pelo faturamento e número de funcionários. Pode ser que a empresa esteja um pouco melhor colocada, em termos de produtividade.

### ▪ Comentários

Todas as empresa entrevistadas destacaram a grande concorrência do setor, tanto no mercado interno como no externo. Destacam-se os posicionamentos da empresa ES, que assume a condição de empresa inovadora, e da EM2, que busca

competir por diferenciação, buscando, dessa forma, vantagens perante a concorrência.

### 6.2.5 Objetivos e Metas Estratégicas

#### a) Empresa ES

A meta para a exportação, no segundo semestre, é atingir, no mínimo, 40% do faturamento do mercado interno. Então, com esse crescimento, atingir a meta de US\$ 600 mil/mês. A empresa cresceu mês a mês, desde o começo, com US\$ 200 mil em janeiro e estando no mês de abril com US\$ 400 mil. O problema é que, em janeiro, ocorreu a mudança da planta da fábrica e, no período entre janeiro, e março, a fábrica não trabalhou 100% da sua capacidade, pois era um momento de adaptação, ajustando máquinas, então, não houve um faturamento maior por problemas internos e não por falta de demanda. A empresa ainda está em fase de ajustes, falta muita coisa ainda, mas até o final de junho a empresa estará acertada, permitindo com que a meta de US\$ 600 mil seja atingida.

#### b) Empresa EM2

Crescimento em torno de 20% ao ano, que é o que a empresa está mantendo, e pretende, ainda este ano, atingir mais 105 países novos e o principal que é a consolidação da marca no Brasil.

#### c) Empresa EM1

Existem metas de vendas internas e para exportação que foram traçadas no início do ano e que, no decorrer destes quatro meses, verificou-se a impossibilidade de cumprimento devido a uma retração muito forte do mercado. Então, a empresa está se adequando, traçando outras metas baseadas no plano que já estava em andamento. O mesmo ocorre com o lançamento de alguns produtos que estão num “vai não vai”. A empresa está partindo para outros produtos. Também, a empresa estabeleceu como objetivo, a abertura de novos mercados, visando o crescimento das vendas (faturamento) e lucratividade, visto que pretende, como meta até o final do ano, construir uma fábrica nova.

#### d) Empresa EI

A empresa tem um rumo bem definido, procura se manter no foco de cliente na classe B e C. Não tem nenhuma idéia de mudar nesse sentido. A empresa quer chegar em 15%, no máximo 20% de exportação, e 80% da produção para o mercado interno. A empresa não quer dar um passo maior de exportação. Essa é a estratégia da empresa para 2002.

## ▪ Comentários

As empresas, de forma geral, pautam seus objetivos pelo faturamento. A empresa ES inaugurou sua nova fábrica em janeiro, estando, ainda, em processo de adaptação da produção; pela previsão, estará na capacidade plena a partir de junho. A empresa EI posiciona-se de forma conservadora com relação à exportação, limitando as atividades. A empresa EM2 estabelece uma meta de crescimento de 20% para a atividade exportadora e abertura de novos mercados. A empresa EM1 estabelece como objetivo, além do crescimento das vendas, a construção de uma nova fábrica.

## 6.3 Processo de Concepção Estratégica

### 6.3.1 Planejamento Estratégico

#### a) Empresa ES

Até 2001, a empresa não tinha estabelecido o planejamento estratégico. Em janeiro de 2002, foi implantado o planejamento estratégico, que, inclusive, acabou atrasando os pedidos. Há 15 dias, foi realizada a primeira reunião efetiva com a pessoa que foi contratada para desenvolver as análises de desempenho (gráficos e planilhas). As metas estabelecidas pelo planejamento estratégico para o ano estão prejudicadas devido à mudança da planta da fábrica, pois não foi previsto ficar dois ou três meses produzindo com praticamente meia fábrica. Na realidade, seria uma etapa normal, mas, no ano passado, não se previu passar por esse problema, por isso as metas estão muito distantes nesse primeiro semestre do que foi planejado. Estamos refazendo isto em todos os setores e procurando adaptar. Então, o início efetivo do planejamento estratégico seria para a metade desse ano em diante.

#### b) Empresa EM2

O planejamento estratégico não é formalizado. Foram estabelecidas as metas financeiras, baseadas estatisticamente no histórico de vendas aos mercados externo e interno, a partir deste orçamento que a empresa começou a trabalhar.

#### c) Empresa EM1

Em uma empresa familiar, geralmente, o planejamento está na cabeça do diretor. Então, toda a informação do mercado, é repassada para o diretor para análise e discussão. Isto ocorre quase que diariamente, tendo estes encontros por volta de meia hora de duração, para buscar um consenso. No final de 2001, foram

traçadas as metas mensais e anuais que a empresa planeja alcançar em 2002.

#### **d) Empresa EI**

Existe a sistemática e é feito para um prazo projetado de cinco anos. Todo ano sofre revisões.

#### **▪ Comentários**

O processo de planejamento estratégico está implementado apenas na empresa EI, sendo compartilhado entre diretoria e gerentes. Está em fase de implantação na ES, também compartilhado entre diretores e gerentes, já apresentando os primeiros esforços de análise de desempenho. Também é a única empresa que mantém, em seu quadro, uma pessoa dedicada exclusivamente para a atividade. Não é um processo formal na empresa EM2, apesar do estabelecimento e monitoramento de metas de vendas. É praticamente inexistente na empresa EM1, constituindo-se numa atividade intuitiva do proprietário da empresa. Também chama a atenção o fato de ser a única empresa familiar da amostra.

### 6.3.2 Influência das Atividades de Exportação no Planejamento

#### **a) Empresa ES**

Pode se observado, através do planejamento estratégico, quanto se tem para alcançar o que seria a meta de 40% do faturamento. A empresa busca definir o que poderá ser aplicado em visitas a feiras, viagens e onde obteremos, por exemplo, o custo da exportação, o que pode se alavancar com isto, desenvolvendo novos produtos. Através do planejamento, a empresa pode definir quantas exceções vai poder abrir para a exportação. A meta de 40% do faturamento voltada para o mercado externo é uma meta expressa no planejamento, e foi construída com base no desempenho alcançado em outros anos, que se situava entre 30 a 40%. A expectativa é que o mercado interno vá crescer este ano e, então, a empresa poderá, no mínimo, ter um desempenho igual ou superar o mercado interno.

#### **b) Empresa EM2**

Para a empresa, a exportação é uma atividade muito nova, que acelerou a partir no ano passado (2001). Aliás, a empresa já exportava há quase seis anos, mas sempre em quantidades pequenas para um ou dois países. A exportação, sempre foi encarada como um *plus* ou como aquilo que viesse realmente a ocupar a ociosidade da fábrica em alguns pontos, equilibrar um pouco o faturamento da empresa, visto que o mercado interno



sempre foi muito sazonal. Com isso, é possível manter a produção mais estável e também não depender somente do mercado interno com tantos problemas que tem, onde qualquer mudança na política abafa o mercado e qualquer incentivo explode o mercado. O objetivo era buscar, na faixa entre 30% e 40% de vendas nos outros mercados, até para poder se sintonizar mais com os móveis no mundo, porque é muito diferente a produção para o mercado interno em relação às exportações. Com essa faixa percentual, é possível fazer um bom equilíbrio fiscal. Claro que isto, nos custos, não é representativo. Representa mais psicologicamente do que nos custos. Também representa o percentual que presumia estar com ociosidade, até para crescer e também para não ficar dependente. Estou analisando que, se exportarmos 70% e vendermos no mercado interno apenas 30%, não haverá problema algum, até é bom. No ano passado, foi estimado que 35% seria um número bom, até por não se conhecer esse mercado. É melhor ficar na mão de quem tu já conheces, do que não mão de quem tu não conheces. Eu diria que, hoje, esta mentalidade está mudando. Quero dizer que a empresa entrou, e acho que tem competência para vender lá fora. Nas primeiras vendas, sempre existe a preocupação, porque a primeira venda é quase sempre mais fácil de fazer do que as seguintes para o mesmo cliente. Então, essas são as boas de fato, e as que dão a certeza para nós de que o produto começa a girar lá para o consumidor e não para aquele cliente que a empresa vendeu. Neste ano, estamos abertos para o número que der. Isto era uma mentalidade daquela época. Claro que, se no ano passado, tivesse acontecido 40%, 50% ou até 60%, iríamos trabalhar e atender, mas era quase que uma meta fazer isso.

### **c) Empresa EM1**

Parte da diretoria um percentual de exportação/mês que foi estimado em 30%. Hoje, estamos na faixa de 12 a 15%. Eu diria que isto é o planejamento estratégico que praticamos, quando, também, é traçado o planejamento operacional da área para atingir isto.

### **d) Empresa EI**

O planejamento da empresa, por uma questão de impostos e por estar no mercado, sinaliza uma meta de 20% do faturamento para exportação. Nós teríamos condições de chegar a um faturamento maior na exportação, mas não é este o objetivo almejado. Está bem clara a nossa intenção de também se posicionar no mercado doméstico. Hoje, não podemos abrir mão destes 20% da exportação. Então, não é a exportação que criou a necessidade para a empresa e, sim, a necessidade da empresa por regime *drawback*, por alguns itens importados, que têm essa necessidade.

### **▪ Comentários**

As atividades de exportação influenciam no planejamento, basicamente da mesma forma nas quatro empresas entrevistadas, ou seja, o estabelecimento de um

percentual do faturamento global de vendas. Entretanto, pode-se observar uma maior clareza e objetividade na empresa ES, onde, além do estabelecimento do volume a ser exportado, percebe-se a incorporação de estratégias de comercialização e desenvolvimento de novos produtos. A empresa EI foi a que estabeleceu a menor meta, 20%, ficando as demais na faixa de 30% a 40% do faturamento global. A empresa EM2, apesar de estabelecer uma meta significativa de exportação, adota um posicionamento de considerar a exportação um complemento para ocupar a capacidade ociosa da fábrica, e destaca a importância do aprendizado para a capacidade exportadora.

### 6.3.3 Estratégias de Internacionalização

#### a) Empresa ES

A empresa vislumbrou que o produto produzido teria aceitação no mercado externo, então, buscou se preparar para atuar neste mercado. A empresa adota a estratégia de ter um representante comissionado na América do Sul e Central. Essa pessoa está viajando todo tempo, prospectando e atendendo clientes, além da atuação do Supervisor de Exportação como suporte a estes representantes. Além disso, a empresa adota uma estratégia de comunicação, através de catálogos de produtos e participação em feiras, onde procuramos atuar em novos mercados. Por exemplo, a nossa idéia é participar em uma feira no Japão, visitada no ano passado (2001). Nos países onde já atuamos, como os Estados Unidos, procuramos participar de, no mínimo, um evento por ano, pois é um mercado muito forte; em mercados menores, a frequência é variável.

#### b) Empresa EM2

Há quatro anos, fomos chamados pelo presidente da MOVERGS para participar de uma reunião com o SEBRAE/RS, que estava dando início a um programa de exportação, através de prospecção, avaliação e diagnóstico de alguns países. Num primeiro momento, aceitamos o desafio; depois, foi estabelecido em quais países seriam realizadas as prospecções; antes de começar, decidimos que seria bom fazer uma viagem para a Europa, onde fizemos uma *tour*, especificamente na Espanha, Dinamarca e Itália, onde participamos de três feiras e de vários seminários, visitamos vários centros tecnológicos, realizamos trabalhos de negociação na Espanha e na Itália. Mas, junto com o Programa SEBRAExport, tomamos algumas ações em paralelo, ou seja, não ficamos ancorados apenas neste programa. Aproveitamos muito do estudo do SEBRAE/RS e, a partir daí, criamos uma política própria aproveitando este conhecimento. As portas estavam se abrindo. Participamos, também, das feiras do Panamá, México e Estados

Unidos. Então, já com a primeira participação no Panamá, começamos a distribuir catálogos, participamos do catálogo da própria feira, começamos a atender clientes de outros países e o leque começou a se abrir, originando exportações até mesmo fora daqueles países que onde o Programa SEBRAExport tinha feito o diagnóstico. Não temos uma política agressiva de comunicação, como, por exemplo, ter um *link* da nossa página ao site de comércio de móveis dos Estados Unidos. O que fazemos é responder a todas as solicitações que nos são apresentadas, além dos representantes que estão fazendo o trabalho no exterior, temos dois nos Estados Unidos, um no Canadá, um que faz a América do Sul e Central e o Caribe, um na Espanha e, agora, um nos Emirados Árabes, mais a *Internet*.

### **c) Empresa EM1**

Damos cada vez mais ênfase para feiras internacionais. Começamos praticamente sendo comprados. Muitos importadores vinham para o Brasil, investiam numa feira aqui, gostavam e compravam. O mesmo produto que se fazia para o Brasil, se fazia para o Uruguai, Argentina e, agora, que estamos começando a vender para o Chile para estudar o mercado e ver que produtos produzir para obtermos um cliente que mantenha um volume mensal de pedidos. A empresa não quer conquistar clientes eventuais, como já ocorreu em outros mercados. Isto talvez tenha ocorrido por falta de acompanhamento ao cliente, buscando identificar se o produto comprado satisfazia suas necessidades. A empresa está fazendo isto por julgar ser importante como estudar o mercado, definir o melhor cliente que atuará no mercado. Neste caso, o melhor seria operar com um distribuidor e oferecer a ele todo o suporte. Acredito que isto é que vai dar uma seqüência nas exportações cada vez maior. A comunicação é feita, basicamente, através de catálogos e participação em feiras, onde é analisado o tamanho do mercado, a competitividade das empresas neste mercado. O Programa SEBRAExport nos forneceu muitas informações sobre as feiras, tais como o tipo de público visitante que foi fator determinante na escolha da feira.

### **d) Empresa EI**

Foi tudo feito muito em cima do trabalho no mercado, através do Programa SEBRAExport, para o mercado da América Latina; por nossa conta, prospectamos parte da Ásia e do Oriente Médio e parte da África. Obedecendo, assim, a um cronograma de visitas. Foi feito um planejamento de entrada nesses mercados e, em 1999, esses mercados foram visitados no mínimo duas vezes: a primeira vez para tomar conhecimento do que se tratava o mercado e, na segunda vez, para algum tipo de venda. O ritmo com que nós vendemos para exportação não é o que produzimos para o mercado interno. São coisas diferentes, então, a primeira visita nesses mercados foi para procurar saber o que eles compravam em termos de padrões de cores e tamanhos de móveis e aí trouxemos isso para dentro da fábrica. Então, a exportação, para nós, é um adendo da fábrica normal. Exportamos muito pouco em relação ao que

produzimos para o mercado interno e possuímos linhas próprias para exportação. Basicamente, adotamos a estratégia de apoiar os nossos distribuidores e representantes, fazendo publicidade conjunta com o distribuidor ou apoio aos representantes.

#### ▪ Comentários

Inicialmente, o processo de internacionalização das empresas selecionadas, obedeceu a um padrão proposto pelo Programa SEBRAEExport, citado textualmente pelas empresas EM2, EM1 e EI. Observa-se que a empresa ES seguiu os mesmos passos das anteriores, ou seja, prospecção de mercado e participação em feiras e eventos internacionais. Entretanto, destaca-se que as empresas ES, EM2 e EI não restringiram seu esforço exportador às ações do Programa SEBRAEExport, montando uma rede de representantes e/ou distribuidores que mantêm ativa as atividades de prospecção e acompanhamento de clientes no exterior. Também fica evidenciado que nenhuma das empresas estudadas desenvolveu uma estratégia de comunicação agressiva, restringindo-se à elaboração de catálogos de produtos e participação em feiras, e apenas a empresa EM2 cita a internet como instrumento de comunicação. Nenhuma das empresas possui *show room* no exterior.

#### 6.3.4 Seleção do Mercado Externo e Público Alvo

##### a) Empresa ES

Existe a seleção. Nós temos a linha tradicional que é de móveis, e a nova linha lançada dentro de supermercados nos Estados Unidos. Como a embalagem de supermercado é mais atrativa visualmente, ao colocar ambas à venda no mesmo local, todos vão preferir a do supermercado, porém vai deixar de estar comprando o produto que ele poderia estar vendendo, que é a linha tradicional de móveis. Então, tem que procurar definir em qual área ele vai atuar, se é para uma linha de supermercado ou se é a linha tradicional; trabalha-se com exclusividade em países pequenos como Peru, Chile, Paraguai, geralmente o representante é exclusivo para todo o País, porém, nos Estados Unidos, tivemos que dividir por regiões, tendo alguém em Nova Iorque e outro na Califórnia, porque é uma área muito extensa. Mas, geralmente, se procura dar exclusividade por País, com algumas exceções e, agora, por linha de produto, passando a ser difícil alguém trabalhar no mesmo país com as duas linhas. Hoje, a empresa trabalha na Américas do Sul e Central, Estados Unidos, Canadá, Emirados Árabes e Israel. Em 2002, já ocorreram vendas para 22 países.

## **b) Empresa EM2**

Não foi planejado. Quando vamos participar de uma feira no Panamá, não temos a dimensão daquela feira, quem são os clientes de fato, de onde vem às pessoas, que tipo de perfil tem esses clientes, se a feira do Panamá é importante para o mercado americano. No começo, eu diria que sim, nós fizemos a América do Sul, Central e América do Norte, então existia, realmente, uma intenção de vender para esses países. Mas eu diria que mais de 60% das vendas aconteceram fora daquele planejamento. Eu diria que, hoje, 80% das vendas ocorrem fora daquele planejamento, daquele plano inicial que foi feito em conjunto com o Programa SEBRAEExport. O trabalho realizado com o SEBRAE/RS nos ajudou a enxergar de que forma negociar com estes outros, também porque era tudo a mesma coisa. Se eu negocio com o Peru que é um País que foi prospectado no Programa SEBRAEExport, depois, para eu negociar com qualquer outro País do mundo é a mesma coisa, o procedimento é o mesmo, as cartas de crédito são as mesmas, o jeito de mandar, de transportar, de produzir é tudo a mesma coisa. Eu diria que nós desenvolvemos aqui uma centena de protótipos, por isso mandamos para o mundo inteiro e, então, daqui a pouco, começamos a fechar esses negócios, daqui a pouco estamos com alguns destes protótipos indo para Israel, Arábia Saudita, porque aprendemos o básico da coisa e talvez tenha sido esse o objetivo, a parte mais importante que o Programa SEBRAEExport tenha feito, digamos assim, e não em termos de resultados comerciais e isso sempre esteve claro que dependeria de empresa para empresa. O que o SEBRAE proporcionou, foi abrir as portas e dizer: "Olha, para exportar o caminho é esse, prospecta mercados, visita os clientes, mostra o teu produto, diz para ele que tu podes fazer, mostra os teus preços, a tua cara, a tua estrutura e aí negocia". É preciso criar uma cultura exportadora. Atualmente, exportamos para as Américas do Sul e Central, Caribe, Estados Unidos, Canadá, Espanha e Emirados Árabes.

## **c) Empresa EM1**

Algumas linhas foram desenvolvidas através de um programa com o CBA da Holanda onde recebemos auxílio no desenvolvimento de produto e no processo de produção. Ainda a empresa participou por dois anos na feira de Milão, com o objetivo de conhecer o mercado europeu, e esse é o foco escolhido. Hoje, ainda não igualamos os produtos aos deste mercado, mas a empresa está trabalhando para alcançá-los. Hoje, são trabalhados os países do Mercosul e América Central. A crise na Argentina reduziu, significativamente, visto que 70% volume exportado era consumido pelo mercado argentino. Então, atualmente a empresa está fazendo um grande esforço com as empresas do México que é um mercado grande e sentiu se que mesmo com as altas taxas de importação, mesmo assim a empresa seria competitiva. Acredito que será um bom mercado.

#### **d) Empresa EI**

Buscamos o mercado externo onde a empresa tem algum tipo de informação que poderia nos colocar competitivos e alguns não existem. Com o tipo de produto atingindo classes B e C no Brasil, com a matéria-prima, não temos produtos para entrar na Europa. Então, foi optado pela entrada num mercado onde a empresa pudesse trabalhar melhor. Hoje, exportamos para toda a América Latina, Estados Unidos, África do Sul e Oriente Médio.

#### **▪ Comentários**

Pode-se observar que as empresas ES, EM2 e EI definiram com maior clareza seu foco de atuação no mercado externo, fazendo a análise crítica dos produtos com o público potencial. Destaca-se o posicionamento adotado pela empresa ES, sendo a única a desenvolver uma linha de produtos exclusiva para o mercado externo, visando à colocação dos produtos em supermercados e lojas do tipo “pegue e faça”. A empresa EM2 destacou a importância de estreitar o relacionamento com os clientes, através do envio de protótipos de produtos aos países alvo e enfatiza que criar uma cultura exportadora é fundamental para avançar no mercado externo. A empresa EI selecionou seu foco de atuação no mercado externo, baseado na comparação com a abrangência do produto ofertado ao público interno. A empresa EM1 ainda está experimentando a melhor forma de atuação no mercado externo, estudando e adaptando produtos e processos de produção, entretanto já está definido qual o seu mercado alvo, neste caso, a Europa. Também a empresa EM1 coloca dificuldades enfrentadas pelo desaquecimento do mercado argentino, responsável por 70% da produção da exportação.

Percebe-se, ainda, um padrão nas seleções dos mercados das quatro empresas estudadas, tendo como ponto de partida a América do Sul, Central e Caribe, após a busca dos mercados Americano e Europeu e, em fase mais exploratória, África do Sul, Emirados Árabes e Japão.

#### **6.3.5 Canais de Distribuição no Exterior**

##### **a) Empresa ES**

Operamos com três canais de distribuição, sendo mais intensamente com distribuidores e cliente diretos. O representante é utilizado em um ou outro caso. A prioridade está sendo atender os clientes finais.

### **b) Empresa EM2**

Quatro representantes no exterior e lojas de móveis. Depende muito da capacidade de compra do lojista, se a capacidade é pequena, a empresa vai procurar um distribuidor que vá atender lojistas pequenos. Pela empresa não haveria problema se um cliente da Inglaterra quisesse comprar uma cama, se ele tem como levar para lá, tudo bem, o que dificulta para ele é consolidar um *container*. Além do mais, a política brasileira de exportação não ajuda em nada.

### **c) Empresa EM1**

Representantes aqui, no Mercosul. O que estamos buscando para novos mercados são distribuidores, visto que o distribuidor tem uma forma muito mais ágil de chegar a pequenas lojas que representam o maior número de empresas. Na rede de lojas, é mais complicado, pois requer estrutura de montagem, enquanto que o distribuidor pode atender tanto a grande loja como a pequena.

### **d) Empresa EI**

Distribuidores, cadeias de lojas ou representantes que vendem para algumas lojas maiores. Preferencialmente distribuidores.

### **▪ Comentários**

Basicamente, as quatro empresas estudadas utilizam-se dos mesmos canais de distribuição no exterior, sendo que as empresas EM1 e EI demonstraram a preferência pelo distribuidor como forma de capilarização da distribuição dos produtos. A empresa ES prioriza o atendimento a clientes diretos, e a empresa EM2 através de representantes.

## **6.3.6 Benefícios Percebidos após o Processo de Internacionalização da Empresa**

### **a) Empresa ES**

Anteriormente, ao tentar efetuar uma venda, era necessário explicar tudo, brigar por preço e, hoje, nós trouxemos a idéia do mercado externo para dentro do mercado interno, ou seja, um produto com diferencial em relação à concorrência. Por enquanto, com isso houve uma redução no esforço de vendas, pois o produto é diferente e a empresa não aumentou o preço com essas diferenças. Ela procurou diminuir margem, custos de produtividade e, agora, ela não precisa mais comprar um produto para o mercado externo e outro para o interno, é um produto só, aumentando o poder de compra.

Então o mercado interno saiu ganhando muito mais do que o esperado. A empresa, indo buscar informações no exterior, incrementou a qualidade do produto sensivelmente e isso trouxe benefícios aqui no mercado interno.

## **b) Empresa EM2**

Não vejo diferença entre exportar e vender no mercado interno. A inovação e crescimento tecnológico em *design* foi praticamente uma pré-condição de sobrevivência da empresa na época de fazer atualizações no produto. Evidentemente que isso ajuda. Quando nós começamos a exportar, é muito difícil para nós, com o nosso tamanho, com o nosso poder, impor-se no mercado mundial e dizer que: “Esse é o nosso *design* e vamos vender isso”. Primeiro porque, se vender para o Japão, eles querem a cama em uma medida específica, do jeito deles, na cor da madeira que eles querem ou coisa que o valha. Isso vale para o espanhol, para o italiano, enfim, temos que sair da mentalidade de vender o que produz e produzir aquilo que vende. Na verdade, é quase isso. Eu não tenho uma fábrica de camas ou uma fábrica de móveis e, sim, eu tenho uma boa metalúrgica e resolveu-se produzir camas, mas amanhã pode estar fazendo casinha de cachorro em chapa, porque depende daquilo que o mercado lhe pedir e, se eu tiver a fábrica em condições de produzir aquilo sendo competitivo, provavelmente eu estarei produzindo. Quando se propõe a produzir produtos para qualquer parte do mundo, é necessário entender que nem tudo aquilo que tu tens em linha ou que está sendo produzido no momento e vai mostrar para o cliente lá fora teu potencial, até onde tu podes chegar, o que tu podes fazer é interessante para o mercado. Então, tivemos muitos casos em que o cliente olhava o catálogo e dizia: “Tu consegues fazer o que eu preciso, que é uma mesinha para computador?”. Na linha de móveis de escritório, nós não temos nada, a nossa especialidade é cama, mas pela matéria-prima ou pelo equipamento utilizado, tubo de ferro, madeira, embalagens para os produtos, a pintura, o sistema de produção, a responsabilidade com as datas de entrega certas, se nos interessa, então, é possível negociar essa mesinha para computador.

## **c) Empresa EM1**

Procuramos ter um *design* que seja global, que agrade a diversos mercados e que o nosso produto tenha uma variabilidade de pequenas formas basicamente numa estrutura, num produto, como mudar cores ou tecidos, uma facilidade muito grande que agiliza o nosso processo de venda. Então, a empresa precisa sempre estar desenvolvendo uma coisa nova. Pequenas mudanças, resultando num produto diferente, para nós é uma vantagem.

## **d) Empresa EI**

A vantagem da empresa é que ela sempre exportou. Na realidade, está ocorrendo uma manutenção, pois ela exporta desde 1986, então, já tem 17 anos de mercado, em 1986 foi feita a primeira exportação e parou, voltando em 1991. Na época o dólar não estava



propício à venda. Já são 11 anos ininterruptos de vendas, então a exportação sempre fez parte da cultura da empresa. Nós vendemos todos os anos, inclusive quando o dólar não estava propício à venda. Para se ter uma idéia, nós temos um distribuidor na Argentina com 11 anos de distribuição e, no Uruguai, completou 11 anos também. Assim, temos parceiros antigos no exterior. Nós temos parceiros na Bolívia de 6 anos, parceiro no Chile de 9 anos, então, está consolidada a empresa. Não são ações mensais ou sazonais.

#### ▪ Comentários

Na percepção dos entrevistados, os benefícios obtidos pelas empresas, após o processo de internacionalização, não obedecem a um padrão. Na empresa ES, foi apontada a qualidade do produto e a melhoria dos processos de produção como a principal vantagem auferida, destacando os benefícios para o mercado interno. A empresa EM2, apesar do posicionamento indiferente com relação aos mercados externo e interno, deixa claro que o *design* e a qualidade dos produtos, a capacidade de adaptação às demandas dos clientes e a capacitação da produção foram os principais benefícios obtidos através da inserção no mercado externo. Na empresa EM1, o *design* e a capacidade de pequenas adaptações nos produtos foram apontados como os principais benefícios. Na empresa EI, foram destacadas a experiência e a consolidação dos mercados exportadores como o principal benefício.

#### 6.3.7 Monitoramento do Mercado em que Atua – Clientes, Concorrentes e Fornecedores.

##### a) Empresa ES

Temos contato freqüente com os nossos fornecedores, principalmente o que se busca é o fornecimento de chapas. Visitamos as feiras para conhecer as novidades e, dentro do processo de custo e qualidade, procuramos avaliar os fornecedores. Quanto à concorrência para o mercado interno, a empresa possui dois supervisores, e um gerente comercial que estão sempre juntos com os representantes em cada local, avaliando a satisfação dos clientes e o comportamento da concorrência. E, para a exportação, o nosso maior posicionamento é a visita *in loco*. Quanto aos clientes do mercado interno, utiliza-se correspondência informando os que apresentaram maior volume de compra. Comunicamos aos cinquenta primeiros a sua colocação, ou seja, é sempre feita a curva ABC de clientes. Os representantes do mercado externo também recebem esta informação, mas estamos avaliando o repasse da informação, pois aquele que está em primeiro é o cliente que

compra com crédito da empresa. Dessa forma corremos o risco de este aumentar a sua exigência conosco.

## **b) Empresa EM2**

Diria que estamos passando por uma transição que nos deixou momentaneamente perdidos em termos de clientes, não em termos de exportação, mas dentro do mercado brasileiro. Devido a essa transição, somente agora é que estamos começando a identificar os clientes; já os identificamos, mas não sabemos onde eles estão. Então, agora que nós começamos a ir buscá-los onde eles estão para tentar apresentar o nosso novo produto. Para se ter uma idéia, estamos com um produto hoje sintonizado com o que estava na feira em Milão este ano. O nosso desenhista esteve lá e achou os nossos produtos, não é o desenho do produto, mas os materiais, as cores, o tipo de produto que estamos fabricando e os padrões em si. Tenho muito medo disto, porque quando está na feira é o *top* e eu tenho a impressão que nós estamos um pouco na frente, e aí é um pouco perigoso, também porque lançar atrasado é terrível, lançar na frente também é ruim. Tem que esperar. O bom é lançar na época certa. Mas nós temos o nosso cliente ativo, então, o que temos que fazer é buscar aquele cliente que está mais sintonizado com o produto europeu em si até para poder agregar esse valor. Eu não consigo vender em loja que tem perfil de cama de 500 a 600 reais, vender uma cama de 2.000 mil reais; ele vai quebrar, e nós iremos juntos, porque não tem como equacionar. Então, diria que daqui a três, quatro meses, nós vamos saber onde eles estão, vamos ter de novo aqueles 100, 150 clientes formados, gradativamente irão saindo fora os da linha antiga e aí, sim, poderemos traçar uma estratégia para esses clientes. Vamos anunciar em conjunto, vamos fazer uma publicidade cooperativada, vamos fazer uma campanha para incentivo às vendas no geral, mas hoje não temos como traçar uma estratégia se não sabemos nem para quem vai esta estratégia. Esse é o problema.

## **c) Empresa EM1**

Temos contato freqüente com os nossos fornecedores. Principalmente o que a gente busca é o fornecimento de madeira, para influenciarmos, cada vez mais, no processo. É raro conseguir bons fornecedores de madeira, então, isto a gente tem aprimorado bastante. Quanto à concorrência, o que a gente sabe é o que se observa através de viagens conhecendo lojas e suas estratégias.

## **d) Empresa EI**

Sim, concorrentes e clientes nós monitoramos.

### **▪ Comentários**

Existe a preocupação do monitoramento do mercado em que as empresas atuam, mas essa atividade não é aprofundada em nenhuma dos casos pesquisados.

A empresa ES monitora seus fornecedores em busca de melhor qualidade de produtos e é a única a utilizar-se de ferramenta de classificação de desempenho de clientes, nos mercados interno e externo. A empresa EM2 destaca o momento de transição por que passa, não pratica um controle efetivo sobre seus clientes, assumindo o desconhecimento momentâneo da carteira atual, que está em renovação, entretanto foi a única empresa a demonstrar pró-atividade em buscar uma estratégia conjunta com os clientes. A empresa EM1 demonstra, através de seu posicionamento, que está mais voltada ao monitoramento dos fornecedores, na busca da melhoria da qualidade do produto. A empresa EI respondeu de forma sucinta, não aprofundando o assunto.

### 6.3.8 Departamento Encarregado da Atividade Exportadora

#### a) Empresa ES

Temos um setor exclusivo para o mercado externo. A parte burocrática era terceirizada, mas como eu, anteriormente, já havia trabalhado muito com isso, por solicitação do Diretor estamos trazendo a maior parte da documentação para este setor.

#### b) Empresa EM2

Não existe um setor exclusivo. Existe a área comercial normal, e quem faz os documentos é terceirizado.

#### c) Empresa EM1

A Gerência Comercial é responsável pela atividade, apenas a documentação é terceirizada.

#### d) Empresa EI

Uma Gerência de Exportação que conta com um gerente e mais dois funcionários. A parte burocrática é terceirizada.

#### ▪ Comentários

As empresas ES e EI contam com setores exclusivos para a atividade exportadora na estrutura organizacional, mas apenas a empresa ES realiza internamente todo o processo, incluindo a confecção e acompanhamento dos documentos. Nas empresas EM2 e EM1, a área responsável pela exportação é a mesma do mercado interno.

### 6.3.9 Periodicidade das Exportações.

#### a) Empresa ES

A frequência da exportação é mensal. Existem clientes que são mensalistas, com programação de pedidos contratualmente formalizada.

#### b) Empresa EM2

Existe a projeção financeira para o ano, mas ainda não temos a garantia que isso vá acontecer, porque não temos nenhum cliente que a empresa exporta que dê uma garantia, que exista uma previsão de compra de determinado produto até o final do ano. Não há nada, por enquanto, formalizado. Estamos exportando da mesma forma que estamos vendendo no mercado externo, não há uma segurança de concreto que diga de fato que até o final do ano o volume de exportação será de US\$ 1 milhão. Nós exportamos no ano passado US\$ 800 mil; a previsão para este ano é chegar a US\$ 10 milhões, mas não existe essa garantia. Esta previsão é em cima de quê? Em cima de um trabalho que desenvolvemos, em cima das feiras que a estamos participando e pretendemos participar, em cima destes clientes que dizem, mesmo que informalmente, que tem uma pretensão de puxar os produtos pela velocidade que está se abrindo clientes novos e essas coisas.

#### c) Empresa EM1

É muito raro o mês que não se consegue fazer uma exportação. Em abril (2002) não fechou nada, mas para maio (2002) já temos. Então, todo mês tem a sua porcentagem, variando entre 8% e 17%. O pedido mínimo é, geralmente, um container ou caminhão, quando se trata de Mercosul, para em torno de 85% de clientes cativos que estão realizando a recompra de produtos.

#### d) Empresa EI

É mensal, começou em 1986, deu uma parada, recomeçou em 1991, caímos alguma coisa. Se readequando a este número que nós perdemos na Argentina, é uma questão de tempo.

#### ▪ Comentários

Apenas a empresa ES tem venda mensal programada contratada. As demais empresas estudadas não dispõem de uma programação de vendas ao longo do ano, trabalhando, basicamente, com a projeção financeira.

### 6.3.10 Divulgação das Estratégias – Comprometimento dos Funcionários

#### a) Empresa ES

Toda a manhã tem reservado 15 minutos, onde todos os funcionários da fábrica se reúnem, e o diretor traz sempre um assunto diferente para não ficar cansativo, por exemplo, como a empresa está em volume de pedidos, procurando passar para os funcionários a realidade da demanda; vem um supervisor no retorno de uma viagem e procura atualizar os funcionários. Também tem, a cada seis meses, a participação por resultados: a gente estabelece metas sobre o faturamento onde o funcionário pode ganhar de 50% a 100% de um salário.

#### b) Empresa EM2

Temos o programa de participação de resultados, porém não tem nada a ver com a exportação, ou seja, é baseado no desempenho global da empresa. Agora, quanto a manter os funcionários informados de qual é o faturamento ideal, quais são os gastos ideais para cada conta, sim, é acompanhado.

#### c) Empresa EM1

O que é definido como estratégia e meta, não é repassado aos funcionários. Isso é muito mal visto, pois o que a se planeja só é passado como ordem de produção.

#### d) Empresa EI

As estratégias de exportação se resumem, mais ou menos, na nossa equipe de exportação, e terminou aí a estratégia da venda. A partir daí, ela se transforma num pedido que entra na escala de produção normal. Temporariamente, o programa de participação nos resultados está desativado.

#### ▪ Comentários

Apenas a empresa ES adota a prática de manter os funcionários permanentemente informados sobre metas e resultados esperados, além de disseminar o conhecimento obtido pelos supervisores em visita a clientes. Nas demais empresas, EM2, EM1 e EI, as estratégias estabelecidas são divulgadas como metas de produção. Ainda, destaca-se que a empresa EM2 mantém um programa de participação nos resultados baseado em produtividade.

### 6.3.11 Monitoramento das Estratégias e Metas

#### a) Empresa ES

Como o planejamento estratégico está sendo implantado, ainda não está sendo realizado adequadamente o monitoramento das metas. A idéia é reunir as diversas áreas semanalmente, e tratar os problemas. Antes nada era formalizado, quando se achava um problema, se realizava uma reunião para discussão.

#### b) Empresa EM2

Mensalmente, para avaliar os números e, trimestralmente, principalmente para tomada de decisões.

#### c) Empresa EM1

Analisamos basicamente o faturamento. Isto ainda faz parte da cultura. Muitas empresas olham a lucratividade e este e outros índices dificilmente são analisados aqui. Controlamos, diariamente e semanalmente, como está o comportamento do faturamento. Também é feito um estudo sobre as razões que o cliente não comprou, o tempo que não ocorre um pedido. Dificilmente são utilizados outros índices e, cada vez mais, é preciso utilizá-los para saber exatamente para onde estamos indo.

#### d) Empresa EI

As metas de exportação são revisadas praticamente todo mês. Como é pequeno tem que ser reavaliado todo mês. Inicialmente, foi construído um planejamento anual, passando a ser revisto semestralmente e, agora, está mensal. O planejamento de novembro não previa que a Argentina fosse quebrar. Em dezembro, quebrou, e o planejamento foi junto, mesmo de cinco anos. Estamos revisando ele todo.

#### ▪ Comentários

Observa-se que as quatro empresas estudadas analisam, periodicamente, suas metas de faturamento e volume de vendas. A empresa ES destaca que ainda não tem implantado seu planejamento estratégico. A empresa EM2 estabeleceu uma reunião trimestral para tomada de decisões, apesar de não ter um processo formal de planejamento. A empresa EI está em processo de revisão do seu planejamento, devido ao comprometimento gerado pela crise argentina, sendo a única que está com o processo implementado com a abrangência de cinco anos.

### 6.3.12 Indicadores de Desempenho das Ações de Exportação

#### a) Empresa ES

São monitorados os indicadores de faturamento, no caso das atividades de exportação. O faturamento do valor exportado é monitorado mensalmente. Existem, ainda, indicadores de alguns clientes que trabalhamos com limite de crédito. Então, o monitoramento é feito com intervalos em torno de 45 dias, através de visitas para verificar a situação. A capacidade de pagamento do cliente também é considerada. Por exemplo, não se pode cobrar muito de um cliente do Peru, ou seja, mais de um ou dois *containers* a cada dois ou três meses para ele não comporta este volume. No entanto, para um cliente dos Estados Unidos, existe uma cobrança maior em cima dele pelo volume que ele pode representar. Depende do País e do cliente.

#### b) Empresa EM2

É monitorado o faturamento da exportação. Os demais são internos e não é comum fazermos pesquisa de satisfação do cliente, por exemplo. Então, tem alguns pontos que acompanhamos, como os índices de qualidade do produto entregue pelas assistências técnicas, que é monitorado por todo um processo interno de controle em cada operação e, assim mesmo, quando há alguma reclamação, estas são catalogadas e existe um caminho pré-definido a ser seguido dentro da fábrica para resolver aquele problema.

#### c) Empresa EM1

Monitoramos mensalmente os indicadores de faturamento global da empresa e da exportação.

#### d) Empresa EI

Basicamente, monitoramos o faturamento, não entramos em quantidade de peças, porque são produtos um pouco diferenciados.

#### ▪ Comentários

Basicamente, as quatro empresas estudadas monitoram as ações de exportação com apenas um indicador de total faturamento da exportação. Existem algumas variações para este indicador, como percentual sobre faturamento total e variação percentual do valor exportado. A empresa ES é a única a fazer referência a indicador de cliente, através do indicador de limite de crédito monitorado num período de 45 dias. A empresa EM2 fez referência a indicadores de controle de processo e qualidade de produto exportado e controle de reclamações de clientes.

### 6.3.13 Metas de Exportação para 2002. Limite Percentual da Produção Destinado à Exportação

#### a) Empresa ES

As metas foram fixadas em US\$ 4 milhões. Não há um limite, até porque estamos fazendo investimentos em máquinas. Na verdade, a produção está nos limitando a venda, tanto no mercado interno como externo. A nossa preferência, se fosse o caso, seria pelo mercado externo.

#### b) Empresa EM2

As metas foram fixadas em US\$ 1,2 milhões. Não há um limite para exportação. Este existia bem no começo, pois não conhecíamos o mercado exportador e se estabeleceu este limite. Não sabíamos como se comportava a moeda; eles estavam abrindo a paridade cambial e não se sabia se isto era bom ou ruim, e a tendência, agora, da exportação é dar uma melhorada, porque há tendência ao dólar visto que as exportações caíram em 70% no primeiro trimestre. Para se ter uma idéia, estamos faturando a metade do faturamento global de 1996. Só que, na época, o produto não agregava valor praticamente, mas para entendermos como está sendo custosa esta transição para a empresa, sair de uma linha popular e ingressar numa linha de produto de alto padrão. Em 1996, nós chegamos a faturar US\$ 5.392 mil; em 1997, US\$ 4.051 mil; em 1998, US\$ 3.422 mil; em 1999, US\$ 2.450 mil; em 2000, US\$ 2.886 mil; em 2001, US\$ 2.154 mil, sempre pelo dólar médio, que é a metade do faturamento da época.

#### c) Empresa EM1

Pretendemos crescer, em torno de 10%, e chegar a 20% do total de exportação, o que representa, aproximadamente, US\$ 300 mil. Não existe um limite da produção para a exportação. É de acordo com a demanda.

#### d) Empresa EI

Estamos revisando pela questão "Argentina". Mas posso afirmar que estavam estabelecidos US\$ 2,5 milhões. O limite máximo para a exportação é de 20%. Se for recebido um pedido que supere este percentual, não seria atendido, pois temos que ter equilíbrio no mercado interno e, a partir do momento em que subirmos o mercado externo e deixarmos de atender o mercado interno, onde a marca é forte e tem a sua distribuição, então não podemos. Esta situação ocorreu no ano de 2001, quando a Argentina estava muito aquecida.



## ▪ Comentários

As metas para 2002 de exportação das quatro empresas foram estipuladas com base no histórico de desempenho de anos anteriores, e sofreram a influência da crise argentina no primeiro trimestre. Apenas a empresa EI estipula um limite da produção para a exportação. Destaca-se o posicionamento da empresa ES de dar preferência ao mercado externo e, ainda, o faturamento projetado da exportação da empresa é igual a soma das demais empresas estudadas.

### 6.3.14 Padrão de Qualidade e Normas Exigidas para o Mercado Externo

#### a) Empresa ES

O tipo de produto na América do Sul é muito por preço. Os mercados que exigiram bastante foram o Canadá e Estados Unidos. Então, tivemos que fazer algumas adaptações no produto como substituir corrediça metálica por plástica ou substituir a matéria-prima empregada.

#### b) Empresa EM2

Tem alguns casos, por exemplo, um pedido de berço, então se buscam todas as normas técnicas que regem para aquele mercado. Em termos de Brasil, não tem nada, mas para o mercado aonde vai esse produto tem as normas e as seguimos. E, internamente, nos produtos, usamos o bom senso.

#### c) Empresa EM1

A princípio, nunca tivemos exigência nenhuma. Sabemos que os países que mais exigem são os Estados Unidos e os da Europa com relação à madeira, espuma, tecidos. Enfim, como não fechamos nada ainda e os contatos que fizemos estão apenas iniciando, não temos nenhuma solicitação neste sentido.

#### d) Empresa EI

Muitas particularidades em cada País, como embalagem diferente, disposição do número de volumes. Exportávamos para alguns países os roupeiros em duas caixas, e o mercado exigiu em três caixas; em algum mercado exigiu papel reciclado; em algum exigiu a troca de um material plástico por um de metal.

## ▪ Comentários

Basicamente, apenas os mercados americano e europeu exigem adaptações nos produtos produzidos, mas, de acordo com os depoimentos colhidos nas quatro empresas estudadas, não interferem no processo de exportação.

### 6.3.15 Capacitação Necessária Buscada pela Empresa para a Exportação. Investimentos em Tecnologia

#### a) Empresa ES

Tivemos que mudar para um tipo de embalagem com maior resistência, principalmente para viagens longas como ao Chile, viagens de *container* apresentam menos problemas, ao contrário das viagens de carretas, especificações da embalagem e manual em três idiomas, melhorias do produto. Investimos na melhoria dos processos da fábrica, através da aquisição, por exemplo, de máquinas para numerar peças facilitando a montagem.

#### b) Empresa EM2

A mesma capacitação que buscamos para o mercado interno. O que necessitou aperfeiçoamento foi a questão das embalagens, porque é diferente uma viagem de dois ou três dias para aquela que vai viajar em alto mar, trinta ou quarenta dias pela questão da maresia, da umidade, então existiu alguma adaptação em termo de embalagem de produto, alguma coisa de montagem e desmontagem que tivemos que trabalhar principalmente com o pessoal de fábrica, mas aí é mais engenharia. Não houve investimento em tecnologia para exportação. Não houve compra de tecnologia, só utilizamos melhorias no produto que já tínhamos.

#### c) Empresa EM1

No passado, exportávamos o mesmo produto que era produzido para comercialização no Brasil. Hoje, em função das maiores exigências do mercado externo, no caso, cadeiras desmontáveis e de fácil montagem e, neste sentido, pretendemos continuar crescendo. Foram adquiridas máquinas para furar peças, tornando a montagem mais fácil. Este investimento aconteceu da metade do ano passado (2001) em diante.

#### d) Empresa EI

No Brasil, alguns produtos recebem um tipo de montagem porque alguns mercados exigiram uma montagem diferente. Então, hoje, mesmo dentro do mercado interno, temos dois tipos de montagem e mais dois para o mercado externo, ou seja, quatro tipos de montagem dentro da fábrica. Os investimentos em tecnologia não foram, diretamente, na exportação. Todos os investimentos em tecnologia foram pensando na empresa como um todo.

## ▪ Comentários

As duas principais competências desenvolvidas pelas empresas estudadas para competir no mercado externo foram o aperfeiçoamento do processo de embalagens e transporte e o aperfeiçoamento do processo de montagem. Os investimentos em tecnologia realizados pelas empresas foram, em todos os casos, para a melhoria dos processos de produção e não foram relatados investimentos exclusivos para atender ao mercado externo. A empresa ES inaugurou, em janeiro de 2002, sua nova fábrica.

### 6.3.16 Percepção quanto a Excelência da Empresa no Mercado Externo

#### a) Empresa ES

Acredito que a empresa está bem preparada para atender à exportação e essa mudança de fábrica fez muito bem. O suporte de fábrica é muito bom para exportação, há grandes investimentos em feiras e, também, um bom trabalho com representantes da área. Acredito que a empresa esteja bem firme na América e na região da África do Sul e Emirados Árabes. Faltaria um trabalho mais profundo na Europa.

#### b) Empresa EM2

Eu diria que temos, ainda, bastante para melhorar. Ainda somos pouco competitivos em termos de preço. Ainda não sabemos – estou me referindo a todo o grupo que compõe a fábrica, mais os terceirizados e os fornecedores – o quanto competitivo é e de que forma os nossos concorrentes trabalham. Ainda, estamos trabalhando muito com aquele conceito da venda picadinha do mercado interno ou do produto quase personalizado. Falta amadurecer em relação ao produto, à sua qualidade, o seu preço lá fora, o marketing externo. Acredito que vamos chegar lá, mas temos um trabalho muito árduo e longo a ser seguido. Precisamos buscar conhecimento fora daqui para ver de fato outras políticas, até de formação de preço de venda, onde podemos atacar imediatamente para não perdemos muito tempo, porque hoje estamos perdendo muito tempo discutindo preço do *container* de mercadoria, enquanto que o mais difícil é achar para quem vender e, quando nós achamos, às vezes perdemos o negócio, porque não nos acertamos no preço, que é uma estupidez. Na verdade, acho que devíamos estar preparados para isso, por vezes perdendo negócios por causa de frete. Então, diria que, por força de despreparo, inexperiência, falta de cultura exportadora perdemos negócios – embora isso se tenha, mas não no global, senão estaríamos vendendo dois, três, quatro milhões de dólares sem problema nenhum lá fora, se estivesse tudo às mil maravilhas. Fizemos quatro feiras no exterior e poderíamos estar com esse faturamento, mas alguma coisa está

travando isso, então. É a soma de tudo: burocracia da própria exportação do Brasil, o preço, pois ainda não sabemos produzir num preço baixo. Também existem impostos e mais impostos, os nossos fornecedores não me dizem que se eu comprar 10 kg de ferro é esse preço, mas, se comprar 100 toneladas, é o mesmo preço. Dá a impressão que não há um espírito, uma vontade, uma disposição de fato de dizer assim: “Agora, para a exportação é isso, para o mercado interno é isso, e nós queremos que os nossos empresários sejam competitivos lá fora”. Não existe um banco público ou privado dizendo assim: “Exportação: tragam aqui os clientes que vocês têm para exportação, e eu vou fazer um cadastro destes clientes, vou analisar a vida deles como uma própria agência de fomentos ou coisa que o valha e vamos estabelecer aqui uma política de longo prazo para realmente exportarmos”. Esse é o ponto que está faltando. Hoje, se chegar um cliente e disser: “Preciso comprar de ti US\$ 1 milhão (que é um valor ínfimo) e vou te pagar com carta de crédito de 180 dias”. Eu não sei se eu consigo vender, porque, se ele disser que eu só poderei pegar o dinheiro daqui a trinta dias, eu não tenho como vender, porque eu preciso comprar US\$ 500 mil de matéria-prima e não tenho. É complicado. Como é que eu vou pagar esses US\$ 500 mil? Vou buscar dinheiro a 3,5% ao mês? Como é que eu vou dar o preço para esse cara? Então, é toda uma conjuntura que estamos no meio dela e que deixa a gente lá fora com muito mais dificuldade para vender. Aí eu te diria que a fábrica precisa, sim, ser mais agressiva, tem as ações que vamos precisar adotar em conjunto com os nossos terceiros e fornecedores. Mas só isso não chega, vai precisar, também, que todas as outras coisas comecem a fluir. Nós temos um porto a 400 km daqui que tem empresas de transporte de *container* que ainda não entram aqui, só entram quando tem duzentos *containers*. Aí mandamos o *container* para lá que é para embarcar dia 12 de maio e, nesta data, o navio passa lá por fora e pergunta: “Quantos *containers* têm aí no porto?” Resposta: “50”. Então, ele diz que não vai entrar e o nosso fica lá parado mais vinte dias. Aí aquilo que nos comprometemos com o cliente, que receberia em junho, não vai receber e quem vai dizer para ele que o *container* já estava no porto? Ele não quer saber, ele quer saber do *container* lá. Quem vai explicar que um *container* vem da Itália para cá por US\$ 2.000 e daqui para o Panamá precisa US\$ 4.000? Da Itália para o Panamá é US\$ 1.200, e US\$ 4.350 do Brasil para o Panamá; Da Itália para os Estados Unidos, a distância é a mesma, tu pagas US\$ 1.000. Aqui tu pagas US\$ 2.000. E, então, se o governo fizesse com a madeira a mesma política que ele faz com o aço, com o alumínio... que eles só olharam para aquilo... Como é o aço hoje? É uma ferrovia que liga a mineradora diretamente aos *containers* do Japão. Então, fica fácil, mas tudo tem que fluir, assim, rápido. Por exemplo, estamos com uma negociação para Cabo Verde que só embarca em Santos, nem tem navio que carregue em Rio Grande. Então, eu diria que temos que ter para substituir, imaginando uma empresa dos Estados Unidos que compra da Itália. Imagina o esforço que temos que fazer para convencê-lo a trocar o produto italiano pelo nosso. Primeiro, terão que ocorrer graves problemas entre eles, para os americanos desistirem dos italianos, pois, se eles estão contentes, não vão trocar; segundo temos que ter um preço melhor, e, terceiro, temos que ter uma qualidade pelo

menos igual, com prazos de entrega muito parecidos. É uma série de coisas. Não somos um País que é conhecido lá fora. O governo vai e gasta cinco, seis milhões de dólares para participar de uma feira e querem botar o cara na cadeia. Acho que todo mundo tem a sua cota de participação para dar nesse momento. Acredito que, se não fizermos tudo mais ou menos junto, pode ser que eu seja bem competitivo aqui, exporto, mas nunca vou conseguir exportar o volume que poderia, se tudo estivesse funcionando a contento.

#### **c) Empresa EM1**

Acredito que a empresa pode melhorar muito, não tenho dúvida. Possivelmente, vamos ter que fazer muitas mudanças no produto para crescer. Hoje, já consideramos uma linha ampla, visto que, antes, tínhamos poucos modelos e, atualmente, praticamente triplicamos os modelos da linha. Além disso, temos que estudar muito bem, fazer um estudo de mercado muito grande, aumentar a participação em feiras, por exemplo.

#### **d) Empresa EI**

Boa, bem consolidada, tem uma marca conhecida, primeiramente, por esses onze anos ininterruptos de venda, e outra por estar no mercado desde 1986 e, principalmente, por não ser sazonal. Sempre estivemos no mercado.

#### **▪ Comentários**

O posicionamento das empresas estudadas é de que ainda existe um grande trabalho a ser desenvolvido, em todas as etapas que envolvem o processo de exportação. Na empresa ES, destaca-se a implantação da nova planta e a canalização dos esforços para a área comercial. Destaca-se na empresa EM2 o contexto em que o dirigente descreve o cenário para a melhoria do processo exportador, identificando vários elos da cadeia e identificando seus problemas. A empresa EM1 adota a postura de cautela, buscando aprimorar produtos e conhecimento de mercado. A empresa EI se percebe consolidada no mercado, tendo com base o seu histórico.

### **6.3.17 Percepção quanto a Principal Carência da Empresa no Mercado Externo e Ações para Minimizá-las.**

#### **a) Empresa ES**

Flexibilidade no desenvolvimento de produtos sob medida, pois, hoje, a nossa linha é muito padronizada e há uma variedade de

cores reduzidas. Com relação às cores, está definido o lançamento de cores a partir da metade do ano e o aumento da flexibilidade no pedido do cliente, desde que atenda um volume mínimo de pedido e, com a ampliação da fábrica, aumentará a capacidade de produção e facilitará o atendimento aos pedidos especiais.

## b) Empresa EM2

Acredito que não é só uma coisa. Eu diria que aí entra a questão do recurso financeiro. Daqui a pouco, para o mercado externo, tens que fazer investimentos razoáveis e em *marketing*. Também é necessária uma estrutura montada lá fora, fixa, permanente, um *show-room* de produtos, ou até um centro de distribuição, um depósito ou algo parecido que poderia ser bastante útil, recursos para levar e trazer produtos e clientes e estar lá quase que permanentemente. Então, eu diria que as coisas estão acontecendo, mas poderiam também não estar acontecendo, porque a gente fez algumas ações, mas elas acontecem, está acontecendo este pequeno volume, que estamos tendo por um esforço muito grande, porque, se não acontecesse, não seria de estranhar, porque não se tomaram muitas ações ou as ações que se fez, o dispêndio de dinheiro que se teve para conseguir chegar a esses volumes não foram assim tão astronômicos ou coisa parecida. Foram números muito módicos, até que se conseguiu. Então, eu diria que, se definirmos que iremos vender três milhões de dólares de exportação, teria que garantir isso e teria que planejar muita coisa antes, como é que vamos fazer isso, de que forma vamos operacionalizar isso, pois somos muito deficientes nisso. Formalmente, não temos nenhuma ação planejada, mas, com certeza, temos a consciência de que o nosso mercado, agora, é o mundo e, como eu já te falei, as coisas aconteceram rapidamente no ano passado. Ainda somos muito novos. No ano passado, aprendemos a exportar. Nesse ano, a gente talvez vá aprender como consolidar a empresa como exportadora, digamos assim, para, no ano que vem, poder dizer que a nossa estratégia é essa. Vamos garantir esse milhão que exportamos no ano passado e vamos buscar um milhão e meio. De que forma? Aí, sim, vamos fazer a feira tal, vamos montar um depósito nos Estados Unidos ou na Europa, vamos nos associar a uma empresa multinacional do mesmo segmento que o nosso, para podermos dar um salto, em termos de *know-how*, em termos de mercado. Então, estamos abertos para tudo. Aporte tecnológico, talvez não precise tanto, pois as máquinas, equipamentos área construída, a gente até tem e está muito nivelado com o que tem no mundo em termos de máquinas de CNC, linhas de pintura. Em visita a empresas lá fora, do mesmo porte e do nosso ramo, vemos a nossa tecnologia lá dentro, então, não estamos muito diferentes. Mas o que precisamos, aqui, é aporte de capital para não ser uma fabriquetinha a mais. Por exemplo, se precisamos fazer uma campanha, nos Estados Unidos, ou montar uma estrutura lá para vender US\$1,5 ou US\$ 2 milhões por mês, precisa de R\$ 300 mil. Só se vender a casa do dono, o auto dele e algumas máquinas, porque não tem esse recurso à disposição. Mesmo sendo um projeto bom, vais ter que buscar recursos a juros muito altos que talvez não compensem a briga lá fora. Com certeza,

vamos crescer. Mas por que eu digo isso? Eu acredito que se começa a ter uma consciência exportadora, como tivemos no ano passado (2001) e nesse ano (2002), fortalecendo, conhecendo mais. Vai começar a ter também dos nossos fornecedores, por parte dos governos, dos bancos, isso aqui é mais ou menos como lançar uma linha nova de produtos. Precisa de um tempo para amadurecer e, quando isto acontecer, vamos rir de tudo isso que está acontecendo agora, porque, logo na frente, vai acontecer isso: os portos estarão mais preparados, as companhias de navegação vão começar a ter um fluxo maior de exportação, então, vão começar a vir e entrar nos portos independente se tem ou não, vão começar a ter um compromisso maior com os exportadores. Também, vamos ter uma política exportadora preestabelecida, um planejamento já a ser seguido, porque planejar em cima daquilo que tu não conheces: Como é que tu vais fazer? Como é que vamos planejar a exportação hoje, se não conhecemos nada dela ainda? Então, viajar, conhecer, ver como é que os outros fazem, ir para a China ver como é que os tailandeses fazem que exportam tanto, como é que trabalham as fábricas deles, se é dia e noite de fato, como é que são os recursos, o aporte de capital que eles têm, o que a gente houve daqui que até juros negativos são para exportação. Então, se for olhar com quem estamos brigando, é todo esse conhecimento que vamos ter que buscar e implementar e, digamos assim, olhar como nós olhamos, quem são os nossos concorrentes internos e porque que eles vendem, porque não vendemos ou vice-versa. Teremos que fazer isso da mesma forma. E, sem dúvida nenhuma, deixar as portas abertas desse negócio aqui, para que ela cresça com o dono que tem hoje, ou com quantos donos se fizerem necessários. É ver ele como um negócio em si. Hoje, vale US\$ 1 milhão, se vier outro e colocar mais US\$ 1 milhão, ele vale US\$ 2 milhões e eu vou continuar com o meu US\$ 1 milhão, só que com a metade do negócio. Então, estamos buscando isso também de maneira informal. Nunca fizemos uma proposta para ninguém e a recíproca é verdadeira, mas, muitas vezes, já disse para um expositor italiano que tem uma fábrica que conheci, através de uma visita e vi o sistema de trabalho, de produto e de produção dele, e que eu disse: "O dia que tu pensares em fazer alguma coisa, no Brasil, nós estaremos lá".

### **c) Empresa EM1**

Há necessidade de melhorar a capacidade produtiva e uma dificuldade em que esbarro é quanto ao preço. Considerando o número de funcionários *versus* o faturamento, é muito abaixo, falando ao nível de Brasil. Se comparado com outros países mais produtivos, então, a distância aumenta. Acredito que a construção da nova fábrica, mais ampla, propiciará além de aumentar o espaço aumentar a produção tanto interna como externamente.

### **d) Empresa EI**

Talvez a falta de capital de giro para bancar algumas exportações que exigem prazos muito longos de pagamento. Adequação de produto ou de processo de produção não é problema. O capital de

giro também envolveria a montagem de um centro de distribuição nos Estados Unidos, ou seja, a empresa saberia como vender, teria capacidade produtiva, mas não teria condições de abrir um “CD” (Centro de Distribuição) em Miami sabendo que teria que apostar cinco, seis ou doze meses. Não estamos fazendo ações, porque, se a nossa deficiência fosse em máquinas, a gente poderia adquiri-las; se fosse em processos, da mesma forma, e, hoje, ela é de uma aposta mais em Brasil. Então, como vamos resolver isto? Com recursos financeiros? Vou abrir um *show-room*? Vou dar um prazo para o mercado de 210 dias com a economia que estamos? Em três meses, em outubro, o dólar estava em R\$ 2,86 e há quinze dias R\$ 2,28. Então, não temos uma política muito séria e consolidada para você fazer isso. Aí, então, a empresa prefere esses recursos que poderiam trabalhar no mercado interno e manter o faturamento dela, onde a gente possa vender com as condições que a empresa possa manter. Não se trata de comprar uma máquina a mais ou fazer treinamento de funcionários.

#### ▪ Comentários

São variadas as percepções das carências das quatro empresas no processo de exportação. A empresa ES aponta a flexibilidade de produção como a principal carência enfrentada. É destaque o posicionamento da empresa EM2, que aponta para uma série de problemas, tanto da empresa como conjunturais. Além de ser um posicionamento otimista, foi o único que ressaltou a importância de planejar o futuro. A empresa EM1 aponta, como principal carência, a falta de competitividade, já a empresa EI aponta a falta de capital de giro.

#### 6.4 Considerações sobre os Resultados

As percepções captadas durante as entrevistas realizadas, indicam que as empresas ES e EM2 encontram-se atualmente em um estágio de desenvolvimento mais avançado, se relacionado à atividade exportadora, em comparação as demais empresas entrevistadas.

As entrevistas indicam também que a atividade de planejamento das ações de exportação, ainda estão muito incipientes em alguns casos praticamente inexistentes, mantendo como foco apenas os resultados financeiros. Isto também



esta refletido nos indicadores de desempenho identificados, que seguem o padrão financeiro apenas, balizado pelos faturamentos global e de exportação, em todas as empresas. Pequenas variações foram observadas nas empresas ES e EM2, o que valida a percepção do seu estágio de desenvolvimento.

As estratégias de exportação adotadas pelas empresas entrevistadas estão, em grande parte, vinculadas as ações propostas pelo Programa SEBRAExport, o que é uma tendência natural, devido ao desafio que representou ingressar neste novo mercado. Entretanto destacam-se novamente as empresas ES e EM2, que não se limitaram as ações propostas pelo Programa SEBRAExport, adotando uma postura mais agressiva, com relação a esta oportunidade.

Por fim, as entrevistas realizadas indicaram as empresas estão voltadas para a busca de alternativas que permitam o crescimento sustentável do negócio, onde a exportação é uma das variáveis que compõem esta equação.

## CONCLUSÕES

A globalização da economia, a crescente formação e consolidação de blocos e de acordos bilaterais entre os países têm determinado um novo e desafiador cenário.

Na última década, a globalização tem ocupado as agendas de executivos e pesquisadores de todas as nacionalidades. Embutido neste fenômeno do marketing moderno está o conceito de oportunidade. É a grande oportunidade para, entre outras, consolidar e ampliar negócios, abrir novos mercados, estabelecer parcerias, adquirir e gerar conhecimentos e riquezas.

Nesse cenário de um mundo integrado e competitivo, de altos padrões tecnológicos, estar preparado para entender e interagir com este ambiente torna-se, em muitos casos, uma questão de sobrevivência da empresa, que busca, na incorporação de processos de concepção estratégica, decodificar adequadamente essas sinalizações, transformando-as em diferenciais que possam representar vantagens competitivas.

A principal oportunidade de crescimento das empresas neste período aconteceu através das atividades de exportação. Para aproveitar essa oportunidade, muitas empresas buscaram, na concepção estratégica, estabelecer um posicionamento capaz de permitir a ocupação deste novo e promissor espaço.

O objetivo geral proposto para este trabalho era verificar o impacto das estratégias de exportação no desempenho das empresas, buscando comparar os resultados obtidos por quatro empresas do grupo, participantes do Programa SEBRAEExport Móveis, já qualificadas anteriormente.

Para tanto, seria necessário identificar quais as estratégias de exportação que foram utilizadas pelas empresas, sendo este um dos objetivos específicos do trabalho.

Inicialmente, cabe salientar que, a empresa EI foi a primeira a manter atividades regulares de exportação, desde 1986, e a última a ingressar no mercado externo foi a empresa ES, em 1998. Aparentemente, o pioneirismo não representou diferencial significativo; ao contrário, atualmente, a empresa EI é a única que estabelece um limite da produção destinado à atividade de exportação.

A intensificação das atividades de exportação, nas empresas entrevistadas, ocorreu a partir de 1999, em consonância com a implantação do Programa Setorial de Exportações SEBRAExport. Este programa estruturou uma estratégia comum baseada na organização das empresas exportadoras, de forma a baratear os custos diretos e indiretos das vendas externas, em ações de análise e avaliação de potenciais Países compradores, prospecção nestes mercados e participação em feiras e eventos internacionais, as estratégias do Programa SEBRAExport, tem como objetivo o incremento nas vendas das empresas.

Duas das empresas entrevistadas não se limitaram às estratégias comerciais propostas pelo Programa SEBRAExport Móveis, buscando outras formas para competir nestes mercados. As principais estratégias de exportação identificadas nas empresas entrevistadas foram:

1. investir no *design* de produtos para o mercado externo (ES e EM2);
2. desenvolver linhas de produtos específicas para o mercado externo (ES e EM2);
3. priorizar operação com distribuidores no exterior (EM1 e EI);
4. priorizar operação com representantes no exterior (EM2);
5. priorizar a venda direta a clientes finais (ES);
6. desenvolver protótipos para divulgação no exterior (EM2);
7. priorizar o atendimento ao mercado externo (ES).

Ao analisar as estratégias de exportação identificadas, pode-se observar que se destacam os posicionamentos das empresas ES e EM2 que buscam inovar, tecnologicamente, seus produtos através de investimentos em *design* e desenvolvimento de linhas específicas às necessidades do mercado externo. A diferença entre elas está na forma de distribuição: enquanto a empresa ES vende diretamente ao cliente final, a empresa EM2 utiliza representantes para realizar suas transações. Ainda, a empresa EM2 divulga seus produtos desenvolvendo e enviando protótipos a clientes potenciais no exterior. Nas demais empresas, EM1 e EI, apenas a priorização de operação, através de distribuidores, pode ser destacada.

Entretanto, o ponto mais significativo na análise deste objetivo do trabalho, está na afirmativa da empresa ES em priorizar o atendimento ao mercado externo. Essa definição estratégica fez com que a empresa voltasse sua capacidade produtiva e esforços de comercialização para este foco, incluindo a construção de uma moderna fábrica, que propiciará um aumento significativo da produção, ainda em 2002. Esse posicionamento, em parte, ajuda a explicar seu sucesso em comparação às demais empresas pesquisadas.

Outro objetivo específico deste trabalho era identificar os benefícios oriundos a partir das estratégias de exportação.

Foram elencados, pelas empresas entrevistadas, os seguintes benefícios ao longo do tempo:

1. melhoria da competitividade no mercado interno (ES);
2. melhoria na qualidade, agregando valor aos produtos (ES e EM2);
3. melhoria dos processos de produção e redução de custos (ES e EM2);
4. melhoria no *design* dos produtos (EM2 e EM1);
5. consolidação da marca no mercado externo (EI);
6. capacidade de adaptação às necessidades de clientes (EM2 e EM1).

Conforme apresentado no capítulo quatro, segundo Porter (1989), a essência da formulação estratégica está em lidar com a competição. Pode-se observar que os benefícios lembrados pelas empresas entrevistadas estão relacionados à melhoria

da capacitação da empresa para interagir com o mercado externo, seja pela incorporação de valor agregado a produtos (qualidade, *design* e adaptação às necessidades dos clientes), otimização dos processos de produção (custo e margem) ou consolidação de posição nestes mercados.

Por vezes, o desenvolvimento desta capacidade de interação, no mercado externo, resulta em benefícios e reflexos no mercado interno. É o que indica a empresa ES, a única que fez referência ao aumento da competitividade de seus produtos internamente, como resultado das estratégias de exportação adotadas.

O último objetivo específico proposto para este trabalho era identificar os indicadores de desempenho das ações de exportação.

Durante as entrevistas realizadas, foram identificados os seguintes indicadores para as atividades de exportação:

1. total do faturamento da exportação (ES, EM2, EM1 e EI);
2. variação do faturamento da exportação (ES);
3. percentual do faturamento da exportação sobre o faturamento total (ES, EM2, EM1 e EI);
4. percentual do faturamento da exportação sobre o faturamento do mercado interno (ES);
5. limite de crédito de cliente no mercado externo (ES).

O desempenho exportador, segundo Shoham (1998), pode ser medido através da dimensão das vendas para exportação, analisada por três facetas: a proporção das vendas para exportação em relação às vendas totais, o tamanho absoluto destas vendas e a participação de mercado.

Nota-se que todas as empresas entrevistadas utilizam-se de pelo menos dois indicadores, sugeridos por Shoham, para medir o desempenho exportador. Nenhuma das empresas mede a participação de mercado.

Somente a empresa ES estabeleceu outros indicadores para avaliar a atividade exportadora, dois deles também baseados no faturamento da exportação

(variação e percentual do mercado interno) e um relativo a desempenho de cliente (limite de crédito).

Se forem verificados os resultados obtidos nos indicadores comuns às quatro empresas estudadas, tendo como base o desempenho em 2001, levantados durante as entrevistas, obtêm-se os seguintes resultados, demonstrados na Tabela 10:

**Tabela 10:** Medidas de Desempenho Exportador 2001 – Empresas estudadas Programa SEBRAExport Móveis.

<b>Empresas pesquisadas</b>	<b>Total faturamento exportação (R\$)</b>	<b>Proporção faturamento exportação/faturamento global (%)</b>
ES	8.903.754,00	40,93
EM2	1.767.196,00	38,95
EM1	448.334,00	14,00
EI	4.159.526,00	12,99

Fonte: Construído pelo autor.

Pode-se perceber que a o desempenho da empresas ES no indicador de total do faturamento da exportação, comparativamente às demais, é notadamente superior. Entretanto, a empresa que apresentou o maior crescimento neste indicador foi a EM2, com o aumento de 237,34% do faturamento da exportação, se comparado com o ano 2000.

Ainda, a importância da atividade de exportação, medida pelo indicador proporção do faturamento da exportação sobre faturamento global, indica o destaque das empresas ES e EM2, apresentando o resultado de 40,93% e 38,95% das vendas totais, respectivamente. A empresa EM1 permanece em 3º lugar com 14% e, por último, a empresa EI com 12,99%. Em comparação com o desempenho de 2000, a empresa que obteve o maior crescimento neste indicador foi a EM2 com o acréscimo de 27,13%.

Ao serem relacionadas as estratégias de exportação adotadas pelas empresas pesquisadas e os indicadores apurados, verifica-se o impacto no seu desempenho.

As empresas ES e EM2 implementaram estratégias de exportação diferenciadas das demais, tendo como foco o mercado externo, o que se reflete diretamente no indicador percentual do faturamento da exportação sobre o faturamento total, dando-lhes posição de destaque.

Já o desempenho da empresa EM1, no mesmo indicador, não demonstra uma variação significativa. No caso da empresa EI, o indicador apresentou uma queda. Nenhuma das duas empresas estabeleceu qualquer estratégia de exportação diferente daquelas propostas pelo Programa SEBRAEexport.

#### ▪ **Considerações finais, orientações para pesquisas futuras e limitações**

Quando Porter e Montgomery (1998) afirmaram 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, anunciaram que um dos segredos para o sucesso estava em compartilhar visões, ou seja, deveria ser propiciado um ambiente que permitisse a prática da reflexão estratégica.

O SEBRAE/RS, através do Programa SEBRAEexport Móveis, buscou, na organização do grupo de empresas, promover a reflexão estratégica em busca de um espaço no competitivo mercado externo. Sem dúvida, essa ação tem alcançado resultados muito satisfatórios.

Entretanto, não é possível afirmar que esta iniciativa vem obtendo os resultados alcançados somente porque o Programa SEBRAEexport Móveis tem sido considerado uma metodologia tecnicamente bem estruturada. Seria relegar a um segundo plano as competências individuais desenvolvidas pelas empresas, ao longo das suas trajetórias, bem como as características empreendedoras de seus dirigentes.

Através das entrevistas realizadas, os casos estudados fazem o pesquisador acreditar que todos os dirigentes são empreendedores de sucesso e que, através de seus empreendimentos, contribuem para o crescimento da comunidade onde estão

inseridos, propiciando o acesso a empregos diretos e indiretos para algumas centenas de pessoas.

Saliente-se, também, que todas as empresas estudadas percorreram uma trajetória de desenvolvimento que, mesmo em estágios diferentes, lhes permitiu ingressar neste competitivo e seletivo mercado globalizado. Todas são merecedoras de reconhecimento.

Este trabalho buscou cumprir seu objetivo principal de, na comparação entre as empresas, verificar o impacto das estratégias de exportação nos seus desempenhos. Constata-se que o fator determinante para o sucesso das duas empresas, ES e EM2, que obtiveram o melhor desempenho da amostra foi o posicionamento estratégico definido e disseminado pelos seus dirigentes, mesmo que carregado de grande empirismo e informalidade. Constata-se, também, que a falta de um posicionamento estratégico pode causar perdas de competitividade no mercado externo e dificuldades comerciais, como as identificadas nas duas empresas, EM1 e EI, com os piores desempenhos.

Outro fator que pode ajudar a entender a distância entre o desempenho das empresas estudadas é seu tempo de atuação no mercado. As empresas ES e EM2 foram fundadas em 1989 e 1986, respectivamente, ou seja, foram criadas em meio a discussões sobre a globalização, estando aí, talvez, sua vocação exportadora mais pronunciada, enquanto que as empresas EM1 e EI, de 40 e 25 anos de mercado, tenham seus referenciais mais focados no mercado interno.

Por fim, outras variáveis podem ser analisadas para melhor entender o comportamento do desempenho exportador, que não foram abordadas neste trabalho, sendo sugestões para futuras pesquisas. Destacam-se os seguintes pontos:

- Os resultados da pesquisa, com um grupo de empresas organizadas através de uma metodologia setorial de incentivo a exportações, podem estar influenciados por esta ação. Sugere-se pesquisar o desempenho exportador de empresas que não estejam inseridas num programa de



incentivo a exportações, realizando análise comparativa entre os desempenhos.

- O investimento de capacitação da empresa para o desempenho da atividade exportadora não é facilmente percebido pelas empresas pesquisadas. Sugere-se pesquisar a inserção de metodologias de formulação de indicadores capaz de permitir a análise de todas as etapas do processo de internacionalização das empresas.
- O pólo moveleiro de Bento Gonçalves é um dos principais referenciais no Brasil, operando com tecnologia de última geração, utilizando os mais modernos e qualificados sistemas empresariais e organizacionais. Igualmente, no Brasil, temos outros importantes pólos regionais como, por exemplo, São Bento do Sul, Nordeste, Bahia, Arapongas, Ubá e Votuporanga. Sugere-se pesquisar as estratégias de exportação adotadas pelas empresas destes pólos moveleiros regionais e seu impacto nos indicadores de performance.

No transcorrer da confecção deste trabalho limitações foram identificadas, se apresentando de forma mais acentuada a falta de informações adequadas e organizadas em uma base de dados única. Desta forma, uma base central de informações, com uma grande amostra, medidas padronizadas, e múltiplos pontos de coleta de dados possibilitando análises de séries temporais, junto com informações secundárias focando no desempenho das empresas nos mercados exportadores, permitiria uma significativa melhoria em nosso conhecimento dos impulsionadores do desempenho exportador.

## REFERÊNCIAS E BIBLIOGRÁFICAS

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Contemporary marketing*. 9.ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.

BORHOLDT, Werner. *Orquestrando empresas vencedoras: guia prático de administração de estratégias e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. 21. ed. Cambridge: MIT Press, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books.

DRUCKER, Peter F. *Managing for results*. Nova Iorque: Harper & Row, 1964.

\_\_\_\_\_. *The effective executive*. Nova Iorque: Harper & Row, 1967.

\_\_\_\_\_. The information executives truly need. *Harvard Business Review* v. 1, n. 73, p. 54-62, Jan./Feb. 1995.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. *Strategies and styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Companies*. Boston: Blackwell, 1987.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*; Tradução: Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, p: 3-9.

HENKIN, Hélio. *Mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90*, 2001. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HREBENIAK, Lawrence G; JOYCE, William F. *Implementing Strategy*. Nova Iorque: Macmillan, 1984. p. 19-22.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, Hubert D. *Global marketing strategies*. 2. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.

\_\_\_\_\_. *Global marketing strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

KAPLAN, Steven. The effects of management buyouts on operating performance and value. *Journal of Financial Economics*, v. 24, p. 217- 254, 1989.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATSIKEAS, Constantine; S.; LEONIDOU, Leonidas C.; MORGAN, Neil A. Evaluation of the exporting performance in the level of the company, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 2000.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. Tradução Sônia Schwartz e Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, P. (1995). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de: A. B. Brandão. 4. ed, São Paulo: Atlas, 1995.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos Mercados. In: MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte III, p: 197-205.

MINTZBERG, Henry. A criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte V, p: 419-440.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOVERGS. Representatividade do Setor Moveleiro – Bento Gonçalves, 2000.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relationships, quality, value*. New York: Worth Publishers, 1997.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Claudio Hoffmann. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* Set. 1999.

PETERS, Tom. *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. Nova Iorque: Harper Trade, 1988.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I, p: 11-27.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte IV, p: 293 a 315.

RAPPAPORT, Alfred. Selecionando Estratégias que criam valor para os acionistas. In: MONTGOMERY, Cyntia. A.; PORTER, Michael E. (Org). *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte V, p: 395-417.

ROCHA, Angela da et al. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1988.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (1999) *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guias para estágios de conclusão, dissertações e estudo de casos* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHENDEL, D. E.; HOFER, C. W. *Strategic management: A new biew of business policy and planning*. Boston: Little, Brown and Company, 1979.

SEBRAE/RS. Relatório Gerencial - SEBRAExport Móveis. - Análise de desempenho do programa, Porto Alegre, jul. 2001.

SEBRAE/RS. Análise de perfis de empresas exportadoras – Setor Móveis I – Porto Alegre, jul. 2001.

SEBRAE/RS. Análise de indicadores de desempenho de empresas exportadoras – Setor Móveis I. Porto Alegre, jul. 2001.

SEBRAE/RS. Metodologia SEBRAExport de Promoção de Exportação de Empresas de Pequeno Porte. Porto Alegre, fev. 2000.

SHOHAM, Aviv. Exporting Performance: Concept and empirical evaluation. *Journal of International Marketing*, Chicago, 1998.

SLATER, F. Stanley; NARVER, John C. Generation of intelligence and superior value to the customer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*, São Paulo: Atlas, 2000.

TERPSTRA, Kern; SARATHY, Ravi. *International Marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1997.

TOFFLER, Alvin. *Powershift*: as mudanças do poder. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WACK, Pierre. Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, p. 139-150, Nov./Dec. 1985

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# **ANEXOS**

## **ANEXO I**

### **PERFIL DAS EMPRESAS GRUPO SEBRAEXPORT MÓVEIS**

#### **AMOSTRA**

Foram realizadas pesquisas em nove empresas do setor moveleiro, participantes do Programa SEBRAExport Móveis, durante o 1º semestre de 2001.

#### **TEMPO DE MERCADO - ANO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA**

As empresas pesquisadas têm, em média, 25 anos de fundação.

- Empresa mais antiga: 62 anos (fundada em 1939)
- Empresa mais nova: 11 anos (fundada em 1990)
- Média de vida das empresas: 25,22 anos

#### **NÚMERO DE PESSOAS ENVOLVIDAS NO CONTROLE DE QUALIDADE DA EMPRESA**

A maioria das empresas possui pessoas ligadas à qualidade ao longo de todo processo produtivo, ou seja, responderam que todos seus funcionários estão envolvidos neste controle. Apenas duas empresas possuem pessoas ligadas exclusivamente ao controle de qualidade e possuem, em média, 10 pessoas neste setor.

#### **INDICADORES DE PRODUTIVIDADE MAIS UTILIZADOS**

O indicador mais utilizado pelas empresas é o Faturamento / N.º de funcionários. Este indicador é utilizado por 55,56% das empresas pesquisadas. Algumas empresas utilizam mais de um indicador como medida de produtividade.

#### **ANO DE INÍCIO DAS EXPORTAÇÕES E INTERRUPÇÕES**

A maioria das empresas começou a exportar na década de 90, com exceção de uma que deu início às exportações em 1979.

Três empresas interromperam suas exportações durante algum período, em média três anos, mas já retomaram à atividade exportadora.

## **TIPO DE PRODUTO FABRICADO QUANTO AO TEMPO DE UTILIZAÇÃO**

Todas as empresas fabricam bens duráveis (o que inclui partes que serão montadas em outra empresa).

## **TIPO DE PRODUTO FABRICADO QUANTO AO USO**

Todas as empresas fabricam produtos de uso final para serem colocados nas redes de distribuição e comercialização.

## **ADAPTAÇÃO DOS PRODUTOS PARA DIFERENTES MERCADOS**

Na pesquisa, três das nove empresas não fazem adaptação de produto para atender a diferentes mercados.

## **PROGRAMAS DE EXPORTAÇÃO DO GOVERNO**

Os programas do governo mais conhecidos pelas empresas são o SEBRAExport – APEX e Proex, mas, conforme observado, nenhuma das empresas utiliza o Proex. Se considerarmos a participação ativa nos programas, os de maior destaque são o SEBRAExport - APEX (utilizado por seis empresas) em primeiro lugar, seguido pelo Promóvel e Abimóvel (utilizados por duas empresas cada um).

## **QUALIDADE DOS PRODUTOS**

As empresas atribuíram notas homogeneamente elevadas para o grau de conformação do seu produto ao projeto (notas oscilaram entre 7 e 9), ficando com a média igual a 8 (oito). Houve maior variabilidade quanto ao esforço para captar hábitos do consumidor, com notas variando de 5 a 10 ficando a média em 7,44.

## **FORMAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO CONTROLE DE QUALIDADE**

A maioria dos responsáveis pela qualidade do produto possui curso superior (88,89% das empresas), sendo que dois deles possuem Pós-graduação. Em apenas uma empresa (de um total de nove), o profissional responsável pelo controle de qualidade não possui curso superior.

## **TÉCNICAS DE MARKETING UTILIZADAS PARA EXPORTAÇÃO**

As feiras são a principal técnica de marketing utilizadas pelas empresas, com atribuição de alto grau de importância. As empresas que não colocaram feiras em



primeiro lugar destacaram prospecção de mercado, visitas ou venda direta em primeiro lugar. Em número de citações, feiras e prospecção são as técnicas mais valorizadas.

### **PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA EM ATIVIDADES ASSOCIATIVAS**

A associação que possui maior impacto nas empresas é a MOVERGS (citada por todas as empresas), seguida da SINDIMÓVEIS (citada por quatro empresas). Três empresas atuam ativamente na MOVERGS e duas no SINDIMÓVEIS.

Além das associações descritas, foram citadas uma vez outras cinco associações (participação passiva). São elas: FIERGS/CIERGS, PROAMB, ACIS, MOVELSUL/99 e ABRH Serrana. Uma das empresas analisadas participa ativamente do Consórcio – SEBRAExport.

### **ESCOLARIDADE DOS DOIS PRIMEIROS NÍVEIS HIERÁRQUICOS DAS EMPRESAS**

A maioria dos executivos dos dois primeiros níveis hierárquicos (87,93%) possuem curso superior. Destes, aproximadamente 50% têm pós-graduação.

Cabe destacar que três empresas não possuem diretor pós-graduado. Em outra empresa, todos os diretores têm somente segundo grau.

### **FATORES DE DIFERENCIAÇÃO PREDOMINANTES NOS PRODUTOS DAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNO**

No mercado interno, as empresas consideram mais importante a qualidade, seguido do *design*. Entretanto, o item de maior citação entre as empresas foi qualidade e preço.

Entre os itens menos citados estão parcerias e matérias primas, sendo também o de menor peso - menor importância.

## **FATORES DE DIFERENCIAÇÃO PREDOMINANTES NOS PRODUTOS DAS EMPRESAS NO MERCADO EXTERNO**

No que se refere aos fatores de diferenciação no mercado externo, a qualidade e o preço receberam o maior grau de importância na pesquisa.

## **PROCESSO DE BUSCA DE INFORMAÇÃO SOBRE MERCADOS EXTERNOS**

Todas as empresas citaram o Programa SEBRAExport e Feiras como fontes de informação do mercado externo. Sete empresas citaram os “agentes e/ou representantes no exterior” como fonte, e cinco citaram “viagens internacionais”. Duas empresas que citaram outras fontes além das mencionadas, que são: “prospecção” e “revistas especializadas”.

## **FATORES QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DE ESCOLHA DE MERCADO**

Os fatores que mais influenciam na decisão de escolha do mercado são, em ordem decrescente, os contatos feitos pela empresa, a experiência de agentes externos e os estudos sobre o mercado (citados por cinco empresas).

## **ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DESENVOLVIDO E DIFUNDIDO DENTRO DAS EMPRESAS**

Todas as empresas desenvolvem ao menos uma etapa do processo de planejamento estratégico. As etapas mais citadas foram as do estabelecimento da missão e princípios, seguidas pela análise de ambiente interno e análise de ambiente externo. Seis empresas (75%) realizam todas as quatro etapas do Planejamento Estratégico questionadas.

## **ENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE EXPORTADORA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Em cinco de nove empresas, a atividade exportadora é parte integrante do processo de planejamento estratégico. Em três casos, a firma apenas inclui a atividade exportadora na meta de faturamento. Apenas uma empresa respondeu que não há qualquer envolvimento da atividade exportadora no processo de planejamento estratégico da empresa.

## **NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A maioria das empresas têm como responsável pelo planejamento estratégico um funcionário pós-graduado (seis empresas). Três empresas possuem um único responsável com curso superior.

## **FORMAS DE ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE E PLANIFICAÇÃO DE PONTOS PRIORITÁRIOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

As informações de representantes foram as mais citadas (88,89%), seguidas por informações dos clientes (77,78%) e planejamento estratégico (66,67%). Consultorias e avaliação mensal (em outras formas de análise) foram mencionadas uma única vez (11,11% cada).

## **FATORES MAIS IMPORTANTES NA COMPOSIÇÃO DE PREÇOS DE EXPORTAÇÃO**

Os fatores internos são os mais citados para a composição de preços de exportação (mencionados por oito empresas). Em segundo lugar, tem-se os “preços da concorrência internacional”, citado por cinco empresas. O item do questionário menos assinalado pelas empresas foi “custos associados ao risco”.

## **MÉTODOS DE EXPORTAÇÃO UTILIZADOS**

A maioria das empresas utiliza o método de exportação direto (88,89% das empresas) ou com intermediário (77,78%). Seis empresas utilizam os dois métodos, alternadamente. Apenas duas empresas utilizam *Trading Company*, como método de exportação.

## **ESTÁGIO DE EXPORTAÇÃO EM QUE A EMPRESA SE SITUA**

Quase todas as empresas pesquisadas exportam para países próximos regularmente (88,89%) e apenas duas empresas exportam regularmente para países distantes.

Duas empresas responderam estar em níveis diferentes simultaneamente: possuem exploração ativa, além de estarem explorando a possibilidade de exportação para novos mercados, os quais a empresa não entrou ainda.

### **TAMANHO DA EMPRESA MEDIDO PELO FATURAMENTO MERCADO INTERNO**

A indústria analisada apresentou crescimento nos três últimos anos (1998, 1999 e 2000), considerando a evolução do faturamento no mercado interno. Houve uma variação percentual de +6,27% do ano de 98 para 99 e + 18,77% do ano de 99 para 2000.

### **TAMANHO DA EMPRESA MEDIDO PELO FATURAMENTO EXPORTAÇÃO**

Em termos de faturamento relativo a exportações, as empresas apresentaram uma evolução maior de 1998 para 2000, tendo um aumento (em reais) de 130,32% nas exportações.

### **TAMANHO DA EMPRESA MEDIDO PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS**

O número médio de empregados nas empresas pesquisadas permaneceu praticamente estável, entre 1998 e 1999, e aumentou 6,34%, entre 1998 e 2000.

### **DIVERSIFICAÇÃO DO MERCADO**

As empresas pesquisadas exportavam, em média, no ano 2000 para nove países. A diversificação de mercado aumentou significativamente.

Houve um crescimento médio de países importadores de 170% no período entre 1998 e 2000.

### **GRAU DE DIVERSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

O número de linhas de produto cresceu no período analisado. As empresas pesquisadas apresentaram uma média de dez linhas de produto no ano 2000; oito em 1999 e sete em 1998.

### **FORMAÇÃO DE PESSOAL**

Entre as empresas pesquisadas, apenas quatro controlavam os cursos gerenciais em 98, cinco em 99 e sete em 2000. Destas, a média de cursos por

empresa no ano de 2000 foi de 88,71, sendo que a empresa com o maior número de cursos realizou/participou de 325 cursos, e a empresa com menor número realizou/participou de dois cursos.

No ano de 2000, houve, em média, 47,3 funcionários por curso (dentre as sete empresas respondentes). Em 1999, a média ficou em torno de 66,6 funcionários por curso (entre as cinco empresas que responderam a essa questão); e, em 1998 a média ficou em 97,67 funcionários por curso (quatro empresas responderam). Isso demonstra que as empresas estão buscando cada vez mais investir no treinamento dos seus funcionários. Houve um aumento de quase 52% no número de funcionários por curso, entre os anos 1998 e 2000.

### **PARTICIPAÇÕES EM FEIRAS INTERNACIONAIS - VISITANTE**

A participação em feiras internacionais na qualidade de visitante não sofreu alterações consideráveis. No ano de 2000, houve 27 participações (média de três participações por empresa) e, em 1998, houve 25 participações (média de 2,78 participações por empresa)

### **PARTICIPAÇÕES EM FEIRAS INTERNACIONAIS - EXPOSITOR**

Como expositores, as participações em feiras se reduzem substancialmente em comparação à condição de visitante; entretanto, a participação dessas empresas em feiras internacionais como expositoras cresceu 2,6 vezes no período analisado.

### **BENEFÍCIOS OBTIDOS ATRAVÉS DA EXPORTAÇÃO**

Os itens mais citados foram: Faturamento (55,55%), Rentabilidade (44,44%) e Melhoria para padrão internacional (44,44%). Equilíbrio entre Importação e Exportação (33,33%) e Novas Experiências (22,22%).

### **ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS PELAS EMPRESAS**

A exportação cresceu (41,74% em dólares de 1998 a 2000), além de ter havido uma diversificação maior de mercado. Houve ampliação nos métodos de exportação utilizados: um maior número de empresas utilizam exportação direta e através de intermediários. Em 2000, 89,89% das empresas exportaram regularmente para países próximos, 22% das empresas para países distantes. As técnicas de

marketing utilizadas foram ampliadas. Há maior participação das empresas como expositores em feiras internacionais (atitudes tomadas através do programa SEBRAEExport – APEX).

As empresas e seus funcionários investiram em formação de pessoal propiciando uma melhoria significativa no nível de formação da coordenação, gerência e diretoria.

A qualidade dos produtos das empresas demandou uma atenção maior na última pesquisa. Para o mercado interno os fatores de diferenciação predominantes nos produtos foram a qualidade, seguida do *design*. No mercado externo, a qualidade (substituindo a inovação destacada na pesquisa anterior) e o preço.

A produtividade das empresas cresceu substancialmente (34,04% de 1998 a 2000), assim como o número de linhas de produtos.

O planejamento estratégico passou a ser utilizado por 75% das empresas, enquanto antes era empregado por 30,77% delas. Com isso, a análise de oportunidades e ameaças do ambiente passou a ser desenvolvida profissionalmente.

## **ANEXO II**

### **PROTOCOLO DE DISCUSSÕES**

#### **➤ Dados do entrevistado:**

- Nome
- Idade
- Cargo que ocupa
- Formação
- Tempo de empresa
- Responsabilidades gerais

#### **➤ Características do setor:**

- Tipo dos produtos e processos de produção.
- Evolução tecnológica dos produtos transacionados.
- Acesso a novos mercados e a novas tecnologias.
- Estrutura competitiva do setor.

#### **➤ Caracterização da empresa:**

- Histórico: Quando, como e por que foi criada.
- Evolução da empresa.
- Objetivos e metas estratégicas.

#### **➤ Processo concepção estratégica da empresa:**

- Processo de Planejamento Estratégico.
- Como as atividades de exportação influem no planejamento
- Estratégias de internacionalização – Quais – Ao longo do tempo.
- Divulgação das estratégias – Comprometimento dos funcionários
- Monitoramento – Forma - Periodicidade – Ações corretivas.
- Quais indicadores de desempenho das ações de exportação são monitorados – Análise crítica.
- Quais benefícios foram percebidos, após a definição das estratégias de internacionalização da empresa.

- Como é selecionado o mercado externo – países e público alvo.
- Estratégias de comunicação utilizadas nesses mercados.
- Participação em feiras. Critérios de seleção.
- Canais de distribuição utilizados pela empresa.
- Monitoramento do mercado em que atua (clientes, concorrentes e fornecedores).
- Periodicidade das atividades de exportação.
- Produtos exportados e mercado de atuação.
- Departamento encarregado das exportações.
- Padrão de qualidade e normas exigidas pelos mercados.
- Capacitação necessária para a exportação buscada pela empresa.
- Investimentos realizados em tecnologia.
- Marca utilizada no mercado internacional: própria ou de terceiros.
- Recursos financeiros e capacidades administrativas, tecnológicas e pessoais para atuação no mercado.
- Metas atuais para a exportação - 2002.
- Limite percentual da produção destinado à exportação.
- Percepção do empresário quanto a excelência da empresa no mercado externo.
- Percepção do empresário quanto à principal carência da empresa no mercado externo.