

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

SILVANA SCHENKEL

ASPECTOS ECONÔMICOS E PROPOSTAS PARA O INGRESSO DE EMPRESAS  
MOVELEIRAS GAÚCHAS NO MERCADO ALEMÃO

São Leopoldo 2007

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

SILVANA SCHENKEL

ASPECTOS ECONÔMICOS E PROPOSTAS PARA O INGRESSO DE EMPRESAS  
MOVELEIRAS GAÚCHAS NO MERCADO ALEMÃO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Teniza Silveira

São Leopoldo, 2007

SILVANA SCHENKEL

ASPECTOS ECONÔMICOS E PROPOSTAS PARA O INGRESSO DE EMPRESAS  
MOVELEIRAS GAÚCHAS NO MERCADO ALEMÃO

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 27 de setembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – UNISINOS

---

Prof. Dr. Cláudio Damacena – UNISINOS

---

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – UFRGS

Profª Drª Teniza Silveira (Orientadora)

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

*Agradeço a Deus pelos muitos anjos que Ele colocou em minha vida, que tornaram o meu caminho menos árduo, em especial, ao meu anjo na Terra, Márcia B., e às flores da minha vida: Preta, Fofinha(s), Ginger, Quilota, Tininha, Sportes e McLaus.*

## RESUMO

As mudanças na economia mundial têm levado as empresas à expansão de suas atividades para outros mercados externos. Os avanços da tecnologia, principalmente, na área de comunicações e transporte, e a unificação de mercados, vem ocasionando mudanças significativas no modo de penetração das empresas nos mercados, que pode variar conforme o seu segmento de atuação. Esta pesquisa teve por objetivo apresentar propostas para inserção de empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão, considerado um dos maiores importadores mundiais e a “porta de entrada” ao mercado europeu. Através de entidades com importante atuação no setor e profundo conhecimento sobre o mercado internacional, buscou-se caracterizar a indústria moveleira nacional e do RS, o seu papel no mercado internacional e as características do produto gaúcho. Através destes dados, foi possível definir propostas para a internacionalização das empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão. Através do trabalho, constatou-se ainda, que uma das principais dificuldades do setor é a falta de um design nacional, e a resistência dos clientes – grandes redes internacionais – à criatividade brasileira. Esta barreira poderia ser diminuída com investimentos em centros de distribuição, próprios ou em parcerias de *joint venture*, no mercado alemão, para que assim, a empresa brasileira tivesse maior controle e autonomia sobre o seu programa de marketing internacional.

Palavras-chave: marketing internacional. estratégia de marketing. padronização. adaptação. internacionalização.

## ABSTRACT

Changes occurred in the global economy have led the companies to extend their activities to other external markets. The technology advances, mainly in the communication field and logistics, and the market gathering into global ones, have brought significant changes on company's entry mode into the foreigner markets, which can vary according to its segment role. This research has aimed to design propositions to insert the furniture southern Brazilian companies on the German market, considered one of the most important worldwide importers and the "gateway" to the European market. Through semi-structured interviews by entities with important domain and knowledge on the international furniture market, it has been intended to design the domestic and the southern Brazilian furniture industry, its role on the international market, and the regional product characteristics. Through these data it has been possible to design the propositions for the internacionalization of the Southern Brazilian furniture industry in the German market. Yet, this research has revealed that a gap in the furniture industry is the creation of a Brazilian design, and the client's resistance – big international retailers – to the Brazilian creativity. This barrier could be decreased by investments on own distribution centers on the German market, so that the Brazilian company has greater control and autonomy in its own marketing program.

Key-words: international marketing. marketing strategy. standardization, adaptation. internacionalization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: VARIÁVEIS DE PERFORMANCE DE ACORDO COM O NÍVEL DE ANÁLISE.....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 2: ANTECEDENTES E CONSEQÜÊNCIAS DA ESTRATÉGIA DE MARCA DO PRODUTO.....</b>	<b>46</b>
<b>FIGURA 3: DETERMINANTES DA PERFORMANCE EXPORTADORA.....</b>	<b>47</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DEZ PRINCIPAIS IMPORTADORES .....	71
GRÁFICO 2: CINCO PRINCIPAIS IMPORTADORES .....	73
GRÁFICO 3: PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NAS IMPORTAÇÕES AMERICANAS .....	77
GRÁFICO 4: DESTINO: ESTADOS UNIDOS.....	77
GRÁFICO 5: PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NAS IMPORTAÇÕES FRANCESAS	78
GRÁFICO 6: DESTINO: FRANÇA.....	79
GRÁFICO 7: PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NAS IMPORTAÇÕES DO REINO UNIDO.....	79
GRÁFICO 8: DESTINO: INGLATERRA.....	80
GRÁFICO 9: PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NAS IMPORTAÇÕES A ARGENTINA .....	80
GRÁFICO 10: DESTINO: ARGENTINA.....	81
GRÁFICO 11: PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NAS IMPORTAÇÕES ALEMÃS ..	104
GRÁFICO 12: DESTINO: ALEMANHA.....	104



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1: GRAU DE CONTROLE DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>MIX</i> ESTRATÉGICO E MODO DE ENTRADA NO MERCADO EXTERNO, SEGUNDO A ESCOLA DE UPPSALA.....</b>	<b>33</b>
<b>QUADRO 2: PRINCIPAIS CORRENTES E SEUS DEFENSORES NO PERÍODO DE 1950 A 1980.....</b>	<b>37</b>
<b>QUADRO 3: JUSTIFICATIVAS DOS POSICIONAMENTOS DE PROFISSIONAIS DE MARKETING E ACADÊMICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>QUADRO 4: CODIFICAÇÃO DAS NOTAS DE CAMPO .....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 5: CODIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS.....</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO 6: UNIDADES DE SIGNIFICADO DESTACADAS DURANTE A ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 7: CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.....</b>	<b>59</b>
<b>QUADRO 8: NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS INSTALADOS FORMALMENTE NO ESTADO GAÚCHO DESDE O ANO DE 2000 .....</b>	<b>68</b>
<b>QUADRO 9: PERFIL DOS MÓVEIS VENDIDOS EM 2001 .....</b>	<b>102</b>
<b>QUADRO 10: DEZ MARCAS DE MÓVEIS MAIS LEMBRADAS EM 2001 .....</b>	<b>103</b>
<b>QUADRO 11: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ALEMÃ POR FAIXA ETÁRIA EM 2001 .....</b>	<b>106</b>
<b>QUADRO 12: PERFIL DOS MÓVEIS VENDIDOS EM 2001.....</b>	<b>107</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	16
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS .....	18
<b>2.1.1 Escola de Uppsala</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2 Escola Nórdica de Negócios Internacionais</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.3 Internacionalização das Empresas Brasileiras</b> .....	<b>25</b>
2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	26
2.3 ESTRATÉGIA E MARKETING.....	27
<b>2.3.1 As Ferramentas de Marketing</b> .....	<b>29</b>
2.4 MARKETING INTERNACIONAL .....	30
2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	32
2.6 PERFORMANCE.....	39
<b>2.6.1 Medidas de Competitividade</b> .....	<b>40</b>
<b>2.6.2 Performance de Exportação</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6.3 Modelo Estrutura-Conduto-Mercado - ECM</b> .....	<b>45</b>
<b>2.6.4 Características da Estrutura de Mercado</b> .....	<b>47</b>
<b>2.6.5 Conduto e Performance</b> .....	<b>48</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	49
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE .....	49
<b>3.2.1 CETEMO</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2.2 MOVERGS</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2.3 Câmara de Comércio Brasil Alemanha</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2.4 CETMAM</b> .....	<b>52</b>
<b>3.2.5 Empresa M</b> .....	<b>52</b>
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	53
<b>3.3.1 Entrevistas</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3.2 Notas de Campo</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.3 Documentos</b> .....	<b>55</b>
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE .....	56
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	60
<b>4.1.1 Panorama Global</b> .....	<b>60</b>
<b>4.1.2 Cenário do RS</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.3 Cenário da Alemanha</b> .....	<b>69</b>
4.2 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS.....	69

<b>4.2.1 Comércio Internacional</b> .....	<b>69</b>
<b>4.2.2 Concorrência Asiática</b> .....	<b>73</b>
<b>4.2.3 Performance Estadual</b> .....	<b>76</b>
<b>4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.1 Estratégias de Exportação</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.2 Tecnologia de Produção</b> .....	<b>88</b>
<b>4.3.3 Recursos Humanos</b> .....	<b>90</b>
<b>4.3.4 Normas Ambientais</b> .....	<b>92</b>
<b>4.3.5 Design Brasileiro</b> .....	<b>94</b>
<b>4.3.6 Distribuição e Canais</b> .....	<b>97</b>
<b>4.3.7 Mercado Alemão</b> .....	<b>101</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>108</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>112</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>112</b>
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>114</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>120</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio global trouxe novas oportunidades de negócios, investimentos e oportunidades de recursos para as empresas em novos mercados, especialmente em países, cuja economia se abriu apenas recentemente, como Ásia, Leste Europeu e América Latina (AULAKH e KOTABE, 2000). Ao mesmo tempo, a presença de empresas de economias emergentes tem crescido nesta economia global integrada.

Baseadas no sucesso de empresas provenientes de países recentemente industrializados, como Coréia do Sul, Taiwan e Singapura, Aulakh e Kotabe (2000) observaram que as economias emergentes estão substituindo suas políticas orientadas à importação para exportação. Neste cenário, tem sido observado que a grande maioria das empresas inicia a sua internacionalização através da exportação dos produtos produzidos no mercado doméstico, e, após a experiência e conhecimento adquiridos neste mercado estrangeiro, elas expandem o seu grau de envolvimento no processo de internacionalização sob a forma de investimentos diretos.

A exportação tem sido freqüentemente vista como atividade importante para o desenvolvimento e crescimento das empresas (ROCHA et al., 2002). Segundo os autores, a literatura de marketing internacional ressalta a importância que a exportação, assim como outras formas de internacionalização, permite a uma empresa elevar seus lucros e crescer. Outros autores afirmam: a exportação é um fator essencial para o crescimento, lucratividade, sobrevivência futura e a existência a longo prazo das modernas organizações de negócios (ROCHA et al., 2002).

Contudo, os estudos de Rocha (2003) constataram que há um baixo índice de empresas brasileiras internacionalizadas. A autora observou que as empresas brasileiras não se internacionalizam por fatores de isolamento geográfico, lingüístico, de formação cultural e de impacto do ambiente sobre as motivações empresariais. Por outro lado, uma vez superado estes obstáculos, haveria oportunidades para as empresas brasileiras realizarem negócios mais lucrativos nos mercados externos.

As exportações da indústria moveleira entre Brasil-Alemanha são vistas positivamente por Heckel e Olsinger (2000). O mercado alemão merece atenção especial, pois oferece muitas vantagens: localização central na Europa; sistema logístico moderno, garantindo fácil acesso aos centros econômicos europeus

(ABIPLAST, 2006); relações comerciais em crescimento com o Leste Europeu e Europa Central; principal potência econômica na Europa; possui um mercado interno de alto poder de compra; é eixo central do comércio internacional, e possui o maior coeficiente de importação dos países da União Européia (Heckel e Olsinger, 2000).

Em outras palavras, a Alemanha pode ser considerada a “porta de entrada” do mercado europeu. A Alemanha tem se consolidado como uma das maiores potências econômicas do mundo. Além disso, segundo a Associação das Indústrias Alemãs de Móveis, os alemães foram líderes europeus e mundiais no consumo de móveis em 2001 (BRASIL, 2003; GORINI, 2000; INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007). Assim, as empresas devem considerar positivamente a sua inserção neste mercado em seu planejamento estratégico.

O marketing é praticado hoje em todas as nações modernas, independente das suas filosofias políticas (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001). Como a concorrência internacional aumentou, a atenção dada ao marketing aumentou também. Nos Estados Unidos, entre um quarto e um terço da força civil de trabalho está envolvida em marketing, e aproximadamente metade dos gastos do consumidor cobre os custos do marketing. Esse investimento em marketing é justificado pela utilidade de forma, de informação, de local, de tempo e de posse que ele cria (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001).

Segundo Keegan e Green (2000), Czinkota e Ronkainen (2003), com surgimento da era da globalização (com maior importância, a partir de 1990), uma empresa alcançará o pleno sucesso quando também tiver conquistado mercados externos. Sabe-se que a geografia, história e cultura de outros países podem ser muito diferentes das nacionais (KOTABE e HELSEN, 2002). Frente ao exposto, as empresas moveleiras gaúchas devem desenvolver e adotar estratégias de marketing internacional que promovam seu produto no mercado internacional, satisfazendo as necessidades e desejos de seus clientes.

O presente estudo pretende analisar os aspectos econômicos e definir propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão, e assim, levar-lhes ao acesso dos principais importadores do mercado europeu. Desse modo, as propostas serão relacionadas à implantação do programa de marketing internacional da empresa. De acordo com o programa do *mix* de marketing internacional das empresas, as estratégias podem ser classificadas de padronização ou de adaptação.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Gorini (2000) afirma que a indústria brasileira de móveis é constituída por aproximadamente 13.500 micro, pequenas e médias empresas, que empregam cerca de 185 mil pessoas. A Abimóvel (2006) estima, no entanto, que, entre empresas formais e informais, existam atualmente no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis. No RS, segundo dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho (2007), existiam 4.272 em 2005, contra 3.855 em 2001. São empresas familiares tradicionais, na grande maioria, de capital inteiramente nacional (GORINI, 2000), e responsáveis pela geração de muitos empregos diretos e indiretos.

Além do elevado nível de emprego de mão-de-obra, os setores florestal e moveleiro são importantes para a economia do Brasil, pois movimentam recursos equivalentes a 4% do PIB e representam 8% das exportações nacionais (BRASIL, 2003). Por outro lado, o Brasil ainda detém uma participação pequena no mercado internacional de móveis, com menos de 2% do total das vendas estrangeiras (GORINI, 2000), enquanto que o comércio mundial dos produtos da cadeia produtiva de madeira e móveis vem crescendo acentuadamente nos últimos anos. Essa perspectiva abre espaço para as empresas moveleiras a buscar uma maior participação brasileira neste mercado (GORINI, 2000). Além disso, com uma extensão maior de mercado e mais clientes, as empresas que participam nos negócios internacionais produzem mais e melhor do que seus concorrentes que concentram as suas atividades apenas no mercado doméstico (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003).

Porém, as exportações brasileiras de móveis são concentradas em poucos países; os principais são Estados Unidos, Reino Unido, França e Argentina (ALICE WEB, 2007; MOVERGS, 2006). O mesmo se reflete nas exportações do Rio Grande do Sul. Em 2003, os Estados Unidos, o Reino Unido, o Chile, a França e a Argentina responderam por um pouco mais de 60% do destino das vendas externas dos móveis gaúchos. Atualmente, o estado gaúcho é o segundo maior exportador do país (SEBRAE, 2002; GORINI, 2000; ALICE WEB, 2007), mas o índice é pequeno, se comparado com a performance nacional. Em primeiro lugar, está Santa Catarina, cujo pólo moveleiro, em São Bento do Sul, respondeu por cerca de 85% do volume total de exportações no ano passado.

Dada a importância sócio-econômica da indústria moveleira para o país e estado, é necessário desenvolver ações para fortalecê-la e garantir a permanência e lucratividade das empresas moveleiras, tanto no mercado nacional quanto internacional. A atuação no mercado externo pode exigir investimentos em competências e recursos diferenciados das empresas nacionais; por isso, o gerenciamento efetivo dos negócios internacionais é fator importante para garantir a sua permanência no mercado e a sua lucratividade (KATSIKEAS, 2003).

Além dos cinco maiores países parceiros do Brasil, a Alemanha também pode ser considerada uma outra opção de mercado parceiro, pois ela se encontra no grupo dos cinco maiores importadores de madeira e móveis, responsáveis por mais da metade das aquisições mundiais do produto. Em 2002, os alemães foram líderes europeus na compra de móveis (BRASIL, 2003). O mercado alemão também é considerado estratégico para penetração no mercado europeu (HECKEL e OLSINGER, 2000) como um todo, além de apresentar outras vantagens como uma infra-estrutura eficiente para distribuição de mercadorias em toda a Europa (ABIPLAST, 2006). Além disso, o governo brasileiro pretende implantar ainda este ano um centro de distribuição na Alemanha, cujo objetivo principal é facilitar a entrada de empresas brasileiras de pequeno e médio portes no mercado europeu, especialmente, as do ramo de sapatos, produtos orgânicos e móveis (ABIPLAST, 2006).

Assim sendo, com o intuito de contribuir para o crescimento das empresas, esta investigação visou responder o seguinte questionamento: como se caracterizam as estratégias de internacionalização das empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor moveleiro brasileiro e sua participação no mercado internacional;
- Caracterizar o setor moveleiro gaúcho no contexto nacional e internacional;
- Identificar as estratégias de modo de entrada das empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Heckel e Olsinger (2000), o governo alemão, através de suas câmeras de comércio, incentiva fortemente as importações. Os autores afirmam que, ao se conquistar o mercado alemão, as empresas também terão acesso ao mercado europeu. O governo brasileiro, por sua vez, busca meios de incentivar as exportações para consolidar a sua economia e sua imagem de grande país exportador. Neste cenário, o presente trabalho apresenta três justificativas.

Primeiramente, incentivar o aumento da participação do Brasil no mercado internacional de móveis, pois este detém atualmente fatia insignificante: ocupa a 18ª. posição entre os maiores exportadores, com apenas 1,54% do total em 1999 (GORINI, 2000). Há espaço para uma maior participação, pois o comércio mundial dos produtos da cadeia produtiva de madeira e móveis vem crescendo acentuadamente nos últimos anos. Além disso, as exportações brasileiras de móveis são concentradas em poucos países; os principais foram Estados Unidos, Argentina e França (GORINI, 2000).

Também, incentivar a participação das empresas moveleira no mercado alemão, pois este é estratégico para penetração no mercado europeu como um todo (HECKEL e OLSINGER, 2000), devido a uma infra-estrutura eficiente para distribuição de mercadorias em toda a Europa (ABIPLAST, 2005). Além disso, o governo brasileiro já escolheu a Alemanha para implantar um centro de distribuição, cujo objetivo principal é facilitar a entrada de empresas brasileiras de pequeno e médio portes no mercado europeu. Inicialmente, as empresas beneficiadas fazem



parte dos setores de móveis, sapatos e produtos orgânicos (ABIPLAST, 2005). A Alemanha também se encontra entre os cinco países responsáveis por mais da metade das aquisições de madeira e móveis no mercado internacional, a saber: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido e França (GORINI, 2000).

Por fim, identificar as estratégias de internacionalização das empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão, para que as empresas do setor moveleiro gaúcho desenvolvam um planejamento estratégico mais adequado para sua inserção no mercado alemão, agregando assim, maior valor ao seu produto, pois, segundo Noswitz (2002), os móveis gaúchos ainda são considerados *commodities*.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Hoje, testemunha-se a abertura de economias ao mercado mundial e o reforço de leis e regras para garantir às empresas condições competitivas de mercado (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003). Nas últimas décadas, as empresas têm investido cada mais em estratégias e nas ferramentas de marketing, pois elas favorecem o aumento da performance de atuação das empresas (KOTLER, 2003).

O marketing também tem se mostrado uma ferramenta importante, quando as empresas estão comprometidas com negócios internacionais (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003). Quando uma empresa decide expandir suas atividades para o âmbito internacional, deve analisar muitos critérios para entrar nos mercados estrangeiros, como: proximidade, estágio de desenvolvimento, região geográfica, aspectos culturais e lingüísticos, situação da concorrência, e que pode variar de país para país (ROCHA et al., 2002; ROCHA, et al., 2003; CAVUSGIL, 1998).

Dentro das opções existentes de mercados estrangeiros, este trabalho se concentrou no potencial do mercado alemão, ainda pouco explorado pelas empresas moveleiras gaúchas. Foram investigadas vantagens para justificar os investimentos de expansão das empresas moveleiras do RS neste mercado. Após identificar os fatores que influenciam a performance internacional das empresas, foram identificadas propostas para o ingresso de empresas moveleiras gaúchas no mercado alemão, para que estas pudessem desenvolver seus próprios programas de marketing internacional.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Embora os dados sejam antigos, visto que datam do último Censo Industrial do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), realizado há 16 anos, ainda se afirma que a indústria brasileira de móveis é constituída por aproximadamente 13.500 micro, pequenas e médias empresas, que empregam cerca de 185 mil pessoas (GORINI, 2000). A Abimóvel (2006) estima, no entanto, que, entre empresas formais e informais, existam atualmente no país mais de 50 mil unidades produtoras de móveis. São empresas familiares tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional.

As unidades industriais localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do Brasil, respondendo por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor (GORINI, 2000). Em alguns estados estão implantados pólos moveleiros consolidados e tradicionais, como, por exemplo, os de Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul), São Bento do Sul (Santa Catarina), Arapongas (Paraná), Mirassol, Votuporanga e São Paulo (São Paulo), Ubá (Minas Gerais) e Linhares (Espírito Santo). O presente estudo se concentrou nas empresas moveleiras do Estado do Rio Grande do Sul, filiadas a MOVERGS, e que comercializem seus produtos no mercado alemão. Atualmente, existem um pouco mais de 4.000 empresas moveleiras no estado, e a grande maioria se concentra na região da Serra Gaúcha (MOVERGS, 2006).

Para análise de produto, foram considerados aqueles compreendidos no capítulo 94, da Tarifa Externa Comum: móveis; mobiliário médio-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos em outros capítulos; anúncios, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras luminosos, e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas (BRASIL, 2006).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, foram apresentados o referencial teórico para que se possa compreender o processo de internacionalização das empresas moveleiras brasileiras, segundo a ótica das Escolas Suecas, e sobre o processo de formulação de estratégias de marketing internacional como ferramentas de internacionalização.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para Axinn e Matthyssens (2002, p. 436): “[...] isoladamente, as teorias existentes são inadequadas para explicar, menos ainda predizer, o comportamento das empresas observadas atualmente na arena internacional”. Desde a metade do século passado, muitas teorias foram desenvolvidas para explicar o fenômeno da internacionalização das empresas observadas. Segundo os autores, as teorias podem ser divididas em três grupos:

- a) em termos de expansão contínua nos mercados de exportação;
- b) em termos de investimentos contínuos de capital no mercado mundial, e
- c) em termos de decisões feitas pelas empresas para decidir entre um número contínuo de modos de entrada disponíveis para elas para acessar o mercado estrangeiro.

Para Rezende (2003), o fenômeno da internacionalização de empresas também pode ser percebido através de três perspectivas:

- a) processos incrementais de internacionalização, segundo a Escola Nórdica;
- b) em desenvolvimento de subsidiárias, e
- c) modo de entrada no mercado estrangeiro.

Atualmente, as empresas estão se internacionalizando em um número e numa velocidade cada vez maiores (AXINN e MATTHYSSENS, 2002). Contudo, as empresas estão se internacionalizando de maneiras muito diferentes, muitas vezes combinando diferentes modos de entrada no mercado externo. Segundo Axinn e

Matthyssens (2002) a maioria das teorias de internacionalização têm sua origem nas organizações industriais e econômicas, e foram desenvolvidas entre os anos de 1970 e 1980, quando multinacionais americanas começaram a investir na Europa e quando pequenas e médias empresas européias iniciaram suas exportações, na maioria das vezes, com países vizinhos.

Desde então, mudanças no mundo têm ocorrido cada vez mais rápidas, e as empresas tiveram que mudar o seu comportamento de modo a sobreviver e prosperar neste cenário global de mudanças e altamente competitivo (AXINN e MATTHYSSENS, 2002). Dentre as mudanças mais significativas, podem-se citar os avanços nas telecomunicações, nos transportes e nos processos produtivos. A criação de acordos de mercados para redução de barreiras alfandegárias também foi outro fator importante, que contribuiu para a aproximação de mercados e o conseqüente incremento dos investimentos externos de cada país. O comportamento dos consumidores da economia atual também tem mudado de padrão, pois estes estão cada vez mais engajados na procura da melhor oferta de valor pelo preço mais barato. Assim, as teorias surgem, tentando compreender e explicar o processo de internacionalização das empresas (AXINN e MATTHYSSENS, 2002).

Se observarmos na história, movimentos de comércio internacional já aconteciam no período mercantilista, ainda que de forma incipiente, pois o comércio internacional era visto então como um modo pelo qual os comerciantes podiam obter um excedente para a balança comercial nacional (PEIXOTO et al., 2003). Em 1776, Adam Smith desenvolveu a teoria das vantagens absolutas e que se constituiu na base do comércio internacional (PEIXOTO et al., 2003). Para Smith, os países poderiam se concentrar apenas na produção dos produtos que tivessem maior produtividade, e então, comercializá-los entre si, numa troca benéfica para todos os países envolvidos (PEIXOTO et al., 2003).

Para Czinkota e Ronkainen (2003), a atuação no mercado internacional contribui significativamente para a melhoria da sociedade. Os autores afirmam que, com uma atuação em um mercado mais extenso e com mais clientes, as empresas no mercado internacional produzem mais eficientemente do que as suas concorrentes, que atuam apenas no mercado doméstico. As empresas internacionais conquistam simultaneamente custos mais baixos e lucros mais altos, ambos em casa e no exterior, e aprendem com os seus concorrentes. Estudos

comprovam que empresas de todos os tamanhos e indústrias, que estão comprometidas com o marketing internacional, apresentam um crescimento de vendas duas vezes mais rápido, do que aquelas empresas que atuam estritamente no mercado doméstico, e obtêm um retorno significativamente maior em valor de marca e de ativos. A diversificação de mercado e a estabilidade advinda da independência de qualquer mercado são outros efeitos positivos (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003).

Para Kuazaqui (1999), as atividades exportadoras significam para o país um aumento de suas divisas. A diversificação de mercados e a sofisticação da linha de produtos e ganhos de escala tornam-se um diferencial estratégico e uma forma de crescimento da empresa em um mercado global. Para a empresa individual, o fato de exportar se transforma em uma vantagem competitiva (KUAZAQUI, 1999; O'CASS e JULIAN, 2003), pois lhe possibilita acessar outros mercados, outros tipos de compradores, redução de riscos por meio de uma diversificação dos negócios e à redução das flutuações sazonais das vendas (KUAZAQUI, 1999).

Segundo Porter (1999), o principal objetivo de um país deve ser proporcionar um alto padrão de vida a sua população. Isso é alcançado através da sua produtividade: "o padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas de atingir altos níveis de produtividade - e de continuar aumentando-a ao longo do tempo" (PORTER, 1999, p. 172), e que, para isso, a empresa, a indústria, o país necessitam ser competitivos.

Para Porter (1999), o conceito de competitividade no nível nacional é a produtividade. "A produtividade é o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e das características dos produtos (que determinam o seu preço) como da eficiência com que são produzidos" (PORTER, 1999, p. 172). Contudo, nenhum país tem condições de ser competitivo em todos os setores, pois no mundo há uma diferença muito grande de valores nacionais, culturais, estruturas econômicas, as instituições e a história de cada nação (PORTER, 1999). Logo, o processo de internacionalização também pode ser visto como um meio, através do qual as empresas podem se manter no mercado com vantagem competitiva e prosperar.

Segundo Rocha et al. (2003), internacionalização pode ser definida como o processo de envolvimento da empresa com operações internacionais. A partir disso, destacam-se dois tipos: para dentro, como importações, obtenção de licenças de

fabricação, compra de tecnologia; e para fora, como exportações, concessão de licenças e investimento direto no exterior (ROCHA et al., 2003).

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), uma empresa entra no mercado internacional por várias razões:

- a) demanda potencial em mercados estrangeiros;
- b) saturação dos mercados domésticos;
- c) vantagem comparativa, pois alguns países possuem recursos humanos ou naturais que lhes dão vantagens únicas na produção de certos produtos; e,
- d) vantagem tecnológica, que apenas determinados países oferecem.

De uma maneira geral, pode-se definir então que internacionalização é qualquer atividade produtiva ou comercial que uma empresa realiza em solo estrangeiro, fora de seu domínio doméstico, distante de sua unidade original.

### **2.1.1 Escola de Uppsala**

Cada teoria sobre internacionalização foi desenvolvida dentro de um contexto histórico, que tenta explicar o comportamento das empresas observado. A teoria mais tradicional, conhecida como Escola de Uppsala, estabelece que a internacionalização da empresa é um processo de etapas graduais de crescimento, de um estágio de menor comprometimento a um de total comprometimento, conseqüentes entre si e não dirigidos, resultados da experiência e conhecimento adquiridos pela empresa (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). O fenômeno de internacionalização de empresas é um processo no qual a empresa aumenta gradualmente seu envolvimento internacional. Segundo os autores suecos, o termo internacional normalmente se refere a uma atitude da empresa em relação ao mercado estrangeiro ou o desempenho atual de atividades no exterior (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a empresa se desenvolve primeiramente em solo doméstico, e menos por ações deliberadas e planejadas, a internacionalização seria mais uma seqüência de passos de natureza incremental,

devido à falta de conhecimento do mercado externo e de recursos. Também, devido à falta de conhecimento, a Escola de Uppsala presume que as empresas optam por investir primeiramente em mercados estrangeiros semelhantes ao seu mercado doméstico, no que diz respeito a traços culturais, práticas comerciais etc. A este fator os autores denominaram de "distância psíquica", ou seja, um país poderia estar geograficamente distante de sua unidade original, mas muito próximo psicologicamente, levando-se em conta as semelhanças sociais, econômicas. A distância psíquica também pode ser o grau de dificuldade com que "o vendedor tem em perceber ou estima as necessidades do comprador, ou a dificuldade correspondente que o comprador experimenta para perceber a oferta do vendedor" (ROCHA, 2003, p. 104-105).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) identificaram quatro estágios diferentes e incrementais, que vai de um menor envolvimento a um maior envolvimento junto ao mercado estrangeiro, no processo de internacionalização de uma empresa:

- a) exportações esporádicas;
- b) exportações regulares via agentes independentes;
- c) instalação de uma subsidiária de vendas em solo estrangeiro; e por último,
- d) manufatura e produção independente em outra unidade, distante da unidade original.

Os autores denominaram este conceito de cadeias de estabelecimento (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Na primeira fase, a empresa desenvolve atividades esporádicas de exportação, não regulares. Não existe comprometimento de recursos com o mercado externo ou informações regulares para e dos seus canais. Na segunda, as exportações se tornam regulares, e as empresas recebem algumas informações sobre os fatores de influência sobre as vendas, pois passam a contar com a figura de um agente. Percebe-se então a existência de um certo grau de comprometimento com o mercado, diferente da fase anterior, na qual não havia nenhum. Porém as exportações ainda são vistas como o modo menos arriscado de servir mercados globais (CHURCHILL, 2003), e tende de ser modo mais comum de penetrar no mercado internacional (SOUSA, 2004). A terceira fase implica em um canal controlado de informação ao mercado, proporcionando habilidade à empresa em

dirigir o tipo e quantidade de informação que flui do mercado para a empresa. Com a instalação de subsidiárias de venda, a empresa também adquire experiência direta sobre os fatores de influência de recursos. Por último, com a instalação de uma unidade produtiva, a empresa deve ter um comprometimento maior de recursos. A propriedade direta dá à organização o controle máximo sobre as atividades no exterior (CHURCHILL, 2003). Além disso, a instalações de unidades produtivas mais próximas ao cliente externo, pode garantir serviços mais rápidos.

Anos mais tarde, Turnbull (1985), expunha uma nova realidade ao modelo de Uppsala: a empresa, ao iniciar a sua expansão em território estrangeiro, não precisaria, necessariamente, seguir etapas claramente definidas, como previa a Escola de Uppsala. Para Turnbull (1985), as características ambientais (econômicas, políticas, educacionais etc.) determinariam o modo como a empresa penetraria no mercado estrangeiro, e a empresa poderia seguir outras etapas de internacionalização.

Os novos padrões de consumo relacionados à globalização vieram então a anular a idéia de "crescimento gradual e sistemático", pois a empresa poderia se internacionalizar sem ter passado primeiro por um estágio de exportação (IPIRANGA; SOARES e ZOURABICHVILI, 2005). Uma característica distinta do último século é o grande aparato de comunicação (McMICHAEL, 2000), que facilita às empresas o acesso direto de qualquer tipo de informação acerca dos mercados.

A formação de alianças estratégicas internacionais também se mostra uma ferramenta para a internacionalização da empresa, através do qual esta poderia "saltar" estágios do processo de etapas incrementais da Escola de Uppsala, de acordo com seus objetivos de expansão (RODRIGUES, 1999). Nos negócios internacionais, Buckley e Casson (1988) definem aliança estratégica, ou aliança de cooperação, como a associação entre parceiros comerciais, em que se estipulam a participação de cada um entre uma sociedade de 100 por cento sobre uma unidade filial estrangeira: uma *joint venture*, um acordo de colaboração industrial, licenciamento, *franchising*, subcontratação, contrato de gerenciamento, acordo comercial. A aliança estratégica pode criar vantagens competitivas para os parceiros investidores, os quais, isoladamente, não possuem. A aliança também pode representar um negócio marginal no qual o parceiro estrangeiro conhece melhor os riscos envolvidos, por estar mais familiarizado com as características do seu mercado (RODRIGUES, 1999).



Mais tarde, os teóricos da Escola de Uppsala, mesmo reconhecendo a validade do seu modelo, sentiram a necessidade de revisá-lo, pois perceberam que na prática, existem empresas que saltam os estágios iniciais sugeridos por esta escola. O modelo então se mostrava inadequado para explicar a internacionalização da grande empresa, e não considerava os fatores relacionados à globalização, que vem alterando o padrão de consumo em todo mundo, levando a empresa a se internacionalizar sem ter passado por um primeiro estágio de exportação (REZENDE apud IPIRANGA; SOARES e ZOURABICHVILI, 2005).

### **2.1.2 Escola Nórdica de Negócios Internacionais**

Do modelo tradicional de internacionalização de empresas, surge então a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A nova escola reconheceu que o processo de internacionalização é mais complexo do que se postulava, e a empresa não precisa necessariamente obedecer todas as etapas para a sua expansão, numa seqüência linear, proposto no modelo original, e com ênfase na aprendizagem experiencial. Os modos de entrada podem ser múltiplos e combinados (*packaged form*), como por contrato de gestão, o licenciamento associado a exportações ou *joint ventures*, e outras formas de investimento direto através de parcerias e redes de subsidiárias próprias. Nesse contexto, a Escola Nórdica reconhece a importância das redes de relacionamentos, interorganizacionais e a influência nestas redes dos atores políticos, o papel do empreendedor e o paradoxo da distância psíquica (IPIRANGA; SOARES e ZOURABICHVILI, 2005). Os diferentes atores participantes nestas redes são interligados por relações tanto de negócios como cognitivas e pessoais, e é a qualidade destas relações que determina a estratégia de internacionalização da empresa.

A intenção da empresa com o mercado internacional também é influenciado pelo seu comportamento logo após a sua fundação (SERVAIS apud GRASSI, 2004). O desenvolvimento de recursos e competências que dão suporte à competitividade internacional podem ser fatores propulsores na inserção internacional da empresa, e estes durante a sua fase de estabelecimento.

### 2.1.3 Internacionalização das Empresas Brasileiras

Ainda não há um consenso geral, no que se refere aos motivos que levam as empresas a escolherem um modo de entrada no mercado estrangeiro e não outro (ROCHA, 2003). A decisão de modos de entrada envolve questões associadas a risco, retorno e controle. Níveis mais elevados de controle implicariam maior comprometimento de recursos e, em consequência, maior risco. De outro lado, modos de entrada de baixo controle poderiam implicar em um baixo retorno ao investimento (ROCHA, 2003).

Em sua pesquisa, Rocha (2003) procurou identificar os motivos que levam uma empresa brasileira a se internacionalizar, pois reconhece que a maioria dos estudos acerca do tema de internacionalização de empresas é proveniente de países desenvolvidos, e que empresas provenientes de economias emergentes podem apresentar motivações diferenciadas. Apesar da variedade de motivos em diferentes momentos do desenvolvimento internacional da empresa, Rocha (2003) identificou certos padrões dominantes de motivação:

- a) recebimento de pedidos inesperados do exterior;
- b) em outros casos, iniciativa própria de prospecção de mercados externos, ou motivada pelo desejo de vender excedentes de produção, ou pelo desejo de expandir os negócios e internacionalizar-se;
- c) com um maior comprometimento com as exportações, outros motivos surgiram como aumentar a competitividade da empresa, conquistar novos clientes, superar a saturação do mercado doméstico, explorar novas oportunidades ou seguir a sua *network*;
- d) por último, ao decidir investir em outro país, as motivações eram diversificar riscos, explorar oportunidades, obter uma posição dominante no mercado regional, seguir a sua *network* ou servir melhor a seus clientes.

Ao final, Rocha (2003) conclui que os resultados do estudo acerca das empresas brasileiras sustentam as proposições do modelo de internacionalização de Uppsala, e que este se mostrou mais adequado para descrever o início do processo

de internacionalização do que o comportamento da corporação multinacional ou global.

## 2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Para Hexsel e Henkin (2003), os estudos sobre estratégia empresarial são hoje vastos, e diferentes concepções acerca do tema foram desenvolvidas. Entretanto, se a forma pela qual a estratégia é abordada difere muito de acordo com as escolas existentes, pode-se dizer que a sua finalidade é a mesma para todos: em geral, o objetivo estratégico centra-se na busca de um retorno – lucratividade – acima da média dos concorrentes (DAL-SOTO, 2004). Um dos autores principais desta área de estudos - e pioneiro - é Michael Porter (HEXSEL e HENKIN, 2003, cuja definição de estratégia competitiva é “o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias” (PORTER, 1991, p. 15).

Porter (1991) propunha a concepção de estratégias genéricas para uma empresa obter vantagem competitiva frente às demais empresas de sua indústria, isto é, desempenhar atividades para produzir um *mix* único de valor, distinto dos competidores. Porter (1991) propôs a existência de três abordagens genéricas, cuja natureza guiaria a missão e as ações de uma empresa:

- a) liderança no custo total de seus produtos/serviços;
- b) diferenciação de seus produtos/ serviços; e,
- c) enfoque em um determinado grupo de compradores para seus produtos/ serviços.

As empresas deveriam sustentar uma, ou até mesmo, a combinação de mais de uma destas estratégias competitivas. Com a evolução dos estudos sobre estratégia, a abordagem de Porter foi alvo de críticas, pois esta já era vista como algo muito estático, frente a mercados cada vez mais dinâmicos (PORTER, 1998). Este procurou então, consolidá-la, redefinindo o conceito de estratégia (HEXSEL e HENKIN, 2003). Porter (1998) fez uma distinção entre eficácia operacional e estratégia: a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do

que os rivais, e diz respeito às quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os seus insumos em sua produção ou oferta de serviços; em contraste, o posicionamento estratégico diz respeito ao desempenho de atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de modo diferente (PORTER, 1998).

Conforme Porter (1991), o objetivo de uma estratégia competitiva é "relacionar uma companhia ao seu meio ambiente" (p. 22). De um modo amplo, o meio ambiente é constituído por forças sociais e econômicas, e de uma forma mais específica, é a estrutura industrial na qual determinada empresa se encontra inserida (PORTER, 1991). Forças externas caracterizam esta estrutura industrial, e influenciam o desempenho da empresa, mas, justamente, a essência da estratégia se encontra na habilidade da empresa em lidar com elas (PORTER, 1991).

### 2.3 ESTRATÉGIA E MARKETING

Desde o desenvolvimento do modelo SWOT de estratégia de negócios, muitos estudos sobre estratégia e planejamento estratégico têm sido desenvolvidos (HUNT e LAMBE, 2000). Outras disciplinas têm contribuído para o desenvolvimento da estratégia moderna de negócio, como economia, gerenciamento estratégico e de negócios, comportamento organizacional (HUNT e LAMBE, 2000). Segundo Schewe e Hiam (2000), em meados de 1980 surgia uma nova visão estratégica mais voltada para o mercado, mais responsiva às rápidas mudanças do mercado moderno: a estratégia em marketing.

O marketing é o somatório das atividades que mantêm uma empresa focada em seus clientes, na sua atração e retenção (SCHEWE e HIAM, 2000; KOTLER, 2003). Assim, as empresas devem desenvolver meios para identificar as necessidades dos clientes, para então oferecer produtos e serviços que as satisfaça.

Estratégia de marketing, anterior ao período de 1980, tem pouco a haver com o uso atual da palavra estratégia (HUNT e LAMBE, 2000). Ainda que o marketing fosse baseado na premissa de um conceito de mercado, que é estratégico por natureza, as pesquisas focaram em gerenciamento de tópicos de micro-marketing. A pesquisa de gerenciamento de marketing focada no desenvolvimento de programa

de marketing, referia-se a este muitas vezes como o "*mix* de marketing", ou os "4Ps", de modo a obter objetivos-micros para certos produtos ou linhas de produtos ou marcas. Havia pouca consideração sobre o efeito do programa de marketing sobre linhas de produto ou na efetividade geral de uma organização. O estudo de marketing era tático por natureza, não estratégico. Segundo Hunt e Lambe (2000), o gerenciamento de marketing possibilitou:

- a) adicionar uma orientação de competição;
- b) perceber a empresa holisticamente;
- c) expandir a visão da empresa para troca de relacionamentos incorporados;
- e,
- d) desenvolver um paradigma interativo que conecta estas considerações conjuntamente.

Desde que essas chamadas para aumentar a orientação estratégica de marketing foram feitas, acadêmicos de marketing fizeram progressos substanciais nas áreas sugeridas, três modelos, em particular, têm elevado o estado-de-arte da pesquisa em marketing à estratégia da empresa: orientação de mercado, marketing de relacionamento e teoria das vantagens de recursos (HUNT e LAMBE, 2000).

No mundo dos negócios, o marketing mantém considerável influência no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócio (HUNT e LAMBE, 2000). Segundo Morgan e Vorhies (2003), a teoria estabelece que organizar as atividades de marketing, de modo que atendam às exigências da implementação da estratégia da empresa, aumenta a sua performance. Contudo, hoje ainda as empresas encontram mais facilidade para formular as suas estratégias, que visem o cumprimento de seus objetivos, do que para implementá-las (MORGAN e VORHIES, 2003). A literatura sugere que uma importante causa para tais dificuldades de implementação de estratégias, é o modo como a empresa organiza as suas atividades de marketing, e que estas não estariam de acordo com a natureza de sua estratégia (MORGAN e VORHIES, 2003).

A organização das atividades de marketing e a estratégia da empresa são fenômenos individuais multidimensionais, consistindo de muitas variáveis diferentes, mas interconectadas (MORGAN e VORHIES, 2003). Organizar as atividades de marketing de modo a possibilitar a implementação com sucesso da estratégia da empresa envolve a harmonização de múltiplas contingências, muitas vezes,

conflitantes entre si. Por isso, o desafio está em avaliar corretamente se as atividades de marketing estão organizadas de modo que possibilitem a implementação estratégia específica do negócio.

### 2.3.1 As Ferramentas de Marketing

Para Cavusgil (1998), a preocupação central no gerenciamento de marketing é o desenvolvimento do *mix* de marketing, associando com a missão corporativa, vantagem competitiva e estratégias principais.

A concepção e a implementação de um programa de marketing dependem das ferramentas de que a administração dispõe. Convencionalmente, essas ferramentas dizem respeito ao produto, preço, promoção e distribuição, embora o conceito de marketing possa demandar elementos adicionais (SCHEWE e HIAM, 2000; KOTLER, 2003). No desenvolvimento de um programa de marketing, discute-se como combinar esses elementos do *mix* de marketing. Segundo Schewe e Hiam (2000), tem-se que:

- a) Produto: é o foco do *mix* de marketing; pode ser um serviço também. Incluem também as etapas de planejamento que precedem a produção do produto, e os serviços pós-venda, como instalação e manutenção. As estratégias de produto também dizem respeito à marca, embalagem, garantias (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001);
- b) Preço: é o valor que o bem ou serviço custam – o que o consumidor precisa pagar para recebê-lo(s). O preço não é estático para um mesmo bem, e pode ter seu valor depreciado com o tempo. Para Etzel; Walker e Stanton (2001), as estratégias de preço também dizem respeito a sua flexibilidade, itens relacionado dentro de uma linha de produto, termos de venda e possíveis descontos;
- c) Distribuição ou praça: é a maneira de como e onde o produto vai estar disponível, para que o cliente chegue até ele. São os canais por meio doais a posse dos produtos é transferida do produtor para o consumidor, e em muitos casos, os meios pelos quais as mercadorias são transportadas

de onde são fabricadas ao local onde são compradas pelo consumidor final (ETZEL; WALKER e STANTON, 2001);

- d) Promoção: é a maneira de como o produto vai estar enquadrado nos meios de comunicação de vendas da empresa: propaganda, venda pessoa, promoção de vendas e relações públicas. Essas atividades conscientizam o consumidor quanto à existência do produto, e identificam as suas características exclusivas e desejáveis.

No planejamento de marketing internacional, os pesquisadores de marketing têm debatido tradicionalmente entre estratégias apropriadas, se de padronização ou de adaptação dos elementos de *mix* do programa de marketing, quando a empresa planeja inserir-se em mercados estrangeiros (OKAZAKI, 2004).

Para Cavusgil (1998), o marketing internacional está inextricavelmente ligado ao campo dos negócios internacionais. As atividades orientadas de marketing atuam como uma interface entre o cliente – mercado – e a empresa. A interação da empresa em um segundo país – cliente parceiro de negócios – é o foco do marketing internacional.

## 2.4 MARKETING INTERNACIONAL

As pesquisas sobre marketing internacional progrediram consideravelmente, em qualidade e quantidade, nos últimos dez anos (KATSIKEAS, 2003). Contudo, a literatura de marketing internacional ainda não está tão desenvolvida em termos de teoria, quanto em outras áreas de marketing, como canais de distribuição, comportamento do consumidor etc., ou em disciplinas de gerenciamento, como gerenciamento estratégico, comportamento organizacional etc. (KATSIKEAS, 2003; CAVUSGIL, 1998). Porém, não há mais como negar a existência de uma nova disciplina que surge na área de marketing: marketing internacional, visto que os países têm testemunhado os avanços na direção de uma economia internacional de mercado integrada, em liberalização de políticas nacionais de comércio, comunicações, transportes, tecnologias de informação. O resultado disso é um

número cada vez maior de empresas envolvidas com atividades em mercados estrangeiros (KATSIKEAS, 2003).

Hoje em dia, a disciplina de marketing internacional já faz parte de muitos currículos escolares em todo mundo, e a contratação de profissionais qualificados na área têm mostrado influências positivas nos resultados de performance e produtividade das empresas (SAMIEE e WALTERS apud KATSIKEAS, 2003). Mas há uma preocupação generalizada entre acadêmicos, executivos e administradores de políticas públicas de que a pesquisa acadêmica atual em marketing internacional não fornece um suporte adequado para as empresas se enquadrarem efetivamente às condições turbulentas do mundo dos negócios atuais. Czinkota e Ronkainen (2003) enfatizam a importância de pesquisas mais rigorosas em marketing internacional, em termos de modelos de construção e testes, para a consolidação de fato, da disciplina.

Como agente de mudanças, o marketing internacional trouxe importantes benefícios para os países, empresas, seus empregados e clientes. Os índices de crescimento de mercados entre os países têm excedido consistentemente as médias do crescimento interno (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003). As nações em rápida globalização usufruíram índices de crescimento econômico superiores àquelas que integraram a economia mundial mais vagarosamente. Conectado a esse crescimento, estes mesmo países conquistaram também ganhos relativamente maiores em liberdade política, expectativa de vida, alfabetização, padrão de vida (CZINKOTA e RONKAINEN, 2003).

Para Welch et al. (1996), foi verificado que o êxito do marketing em negócios internacionais também depende da habilidade em desenvolver relacionamentos – *networks* – com a organização – cliente – compradora. Para Cavousgil (1998), o *mix* de marketing e o modelo das redes de relacionamento podem ser vistos antes como complementares do que explicações contraditórias.

A seção a seguir apresenta as características de cada estratégia de marketing.



## 2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Para Cavusgil (1998), o domínio do marketing internacional pode ser definido em termos dos níveis de conhecimento das empresas. O autor apresenta quatro áreas:

- a) conhecimento dos negócios em mercado doméstico;
- b) conhecimento de transações internacionais, como logísticas internacionais;
- c) conhecimento do país/região, como canais de distribuição, e
- d) conhecimentos culturais, como estilos de negociação.

De acordo com Cavusgil et al. (1993), a pesquisa sobre marketing internacional pode ser conduzida sob a forma de duas abordagens: o programa de marketing e o processo de marketing. Segundo os autores, o programa de marketing se refere aos vários aspectos do *mix* de marketing, e o processo de marketing se refere às ferramentas que auxiliam no desenvolvimento e implementação do programa de marketing.

Independente de como o processo de internacionalização possa ser explicado pelas teorias existentes, as alternativas para desenvolver e implementar as estratégias de marketing, com maior controle e autonomia por parte da empresa, estão entre utilizar agentes, centros distribuidores independente, estabelecer uma empresa subsidiária própria (KEEGAN e GREEN, 2000). A vantagem da opção agente/ distribuidor é o fato de que esta requer pouco investimento na implementação das estratégias de marketing internacional por parte da empresa (KEEGAN e GREEN, 2000). A desvantagem é que não cria uma presença de mercado para a empresa e não dá à empresa controle sobre seus esforços de marketing. Logo, quanto maior for o estágio de envolvimento da empresa no mercado externo, que em nível de maior gerenciamento é a instalação de uma subsidiária própria, maior o controle do *mix* de marketing que a empresa terá. Segundo Keegan e Green (2000), a presença local da empresa pode proporcionar um elo de comunicação melhor com o cliente daquele mercado.

Em outras palavras, Solberg (2002) sugere que o conhecimento que a organização detém acerca do mercado externo – a influência que a matriz detém

sobre a tomada de decisões no mercado externo – é fator determinante para a escolha do programa do *mix* de marketing.

A partir das conclusões de Heckel e Olsinger (2000), Keegan e Green (2000) e Solberg (2002), elaborou-se o Quadro 1 (abaixo), que compara o grau de controle para implementação de estratégias de marketing e o modo de entrada escolhido pela empresa para operar no mercado externo.

<b>Mix de Marketing</b>	<b>Exportação Esporádica</b>	<b>Exportações Regulares</b>	<b>Centro de Distribuição Independente</b>	<b>Instalação de uma Subsidiária</b>
Produto	Baixo controle	Baixo controle	Alto controle	Alto controle
Preço	Baixo controle	Baixo controle	Alto controle	Alto controle
Distribuição	Baixo controle	Baixo controle	Alto controle	Alto controle
Promoção	Baixo controle	Baixo controle	Alto controle	Alto controle
Disponibilidade de informações sobre mercado alvo	Pequena	Pequena – Média	Média - Alta	Alta

**Quadro 1:** Grau de controle de implementação do *mix* estratégico e modo de entrada no mercado externo, segundo a Escola de Uppsala

**Fonte:** Elaborado pela autora

Assim, quando as empresas se encontram no estágio inicial de internacionalização, de acordo com os parâmetros da Escola de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), ou seja, exportações diretas ou indiretas, a empresa possui baixo grau de penetração e qualidade do posicionamento no mercado estrangeiro (HECKEL e OLSINGER, 2000), pois tem pouca autonomia para decidir sobre as estratégias dos componentes do *mix* de marketing para lançarem seus produtos no mercado alvo. Ao contrário, estágios de internacionalizam que indicam um comprometimento maior de recursos, como a formação de *joint ventures*, filiais ou subsidiárias, garantem às empresas maior autonomia para decidirem sobre as estratégias de marketing e uma presença mais acentuada no mercado alvo (HECKEL e OLSINGER, 2000).

A discussão sobre as estratégias internacionais das empresas tem ocorrido em torno da escolha entre a adoção de uma estratégia única para todo o mundo e a adaptação desta estratégia a cada mercado específico (ROCHA, 2003; ALASHBAN et al., 2002, AGRAWAL, 1995; O’CASS e JULIAN, 2003). De um modo geral, a discussão sobre as estratégias de marketing internacional, adaptação versus padronização, tornaram-se proeminentes a partir dos estudos de Lewitt, em 1983,

sobre globalização dos mercados (ALASHBAN et al., 2002). Lewitt propunha que uma corporação global serviria o mundo mais economicamente através de uma produção em larga escala, se visse o mundo como um número pequeno de mercados padronizados do que um grande número de mercados customizados (ALASHBAN et al., 2002).

Porém, na década de 1960, outros autores já advogavam o uso de uma estratégia padronizada de marketing internacional, pois a propaganda seria um apelo às necessidades fundamentais do ser humano, à sua natureza básica, desejos e motivações. As pessoas ao redor do mundo teriam a mesma necessidade básica de alimento, roupas, abrigo, as mesmas ambições, tentações, ainda que a cultura, hábitos, linguagem fossem diferentes. A natureza básica do ser humano é a mesma em qualquer lugar. Então, os apelos tradicionais à economia, conforto, vantagens e aprovação social seriam aplicáveis em qualquer mercado (AGRAWAL, 1995). Para estes, as diferenças culturais seriam amenizadas através do aperfeiçoamento dos canais de comunicação. A padronização das estratégias de marketing internacional também era defendida por aqueles que acreditavam que a empresa se solidificava ao criar uma imagem de alta qualidade visual comum a todos os mercados, através da força da repetição e uniformidade. Além disso, as estratégias padronizadas de marketing trariam vantagens econômicas como redução de custos com a produção em larga escala, utilização dos canais de distribuição etc. (AGRAWAL, 1995).

Os defensores da corrente de padronização propunham que as diferenças existentes entre os países são mais em relação ao nível do que à direção, e por isso, a propaganda precisaria ser focada nas similaridades dos consumidores ao redor do mundo (AGRAWAL, 1995). A padronização também traria benefícios como a construção de uma marca internacional e da imagem da empresa (AGRAWAL, 1995; ALASHBAN et al., 2002).

Contrários a esta visão, outros autores afirmam que não há evidência empírica consistente que prove que o mundo está se tornando mais homogêneo ou se os consumidores estão se tornando universalmente mais conscientes acerca de preços (ALASHBAN et al., 2002). Há produtos globais muito caros, e nesse caso, questiona-se a necessidade de uma estratégia focada em preço baixo. Consumidores que baseiam as suas compras em preços mais baixos, tendem a ser "trocaadores de marca", sempre em procura de marcas com melhores preços (ALASHBAN et al., 2002). Os defensores da corrente de adaptação consideram que

as diferenças entre os países, incluindo a cultura, estágio de desenvolvimento econômico e industrial, o estágio de ciclo de vida do produto, meios de mídia e restrições legais influenciam na adaptação da estratégia (AGRAWAL, 1995).

Para quem defende a estratégia de adaptação de marketing, a linguagem, os valores culturais e morais de cada povo são os principais fatores que influenciam a formulação de estratégias de publicidade para os mercados em si, uma vez que publicidade depende basicamente de simbolismos. A maneira como uma mensagem deve ser transmitida, depende do temperamento e da psicologia do público receptor (AGRAWAL, 1995).

Hoje, mesmo com o constante aprimoramento das tecnologias aplicadas à comunicação entre os países, que, se de um lado, torna as suas distâncias geográficas cada vez menores e aproxima os povos cada vez mais e com maior rapidez, de outro, observa-se que cada país ainda tem a sua maneira própria de pensar, de viver, e que diferenças culturais mudam pouco ou são pouco flexíveis com o decorrer dos anos (ALASHBAN et al., 2002).

O’Cass e Julian (2003) introduzem um outro fator que influenciaria a natureza da estratégia: a experiência da empresa. Os autores sugerem que quanto mais experiente internacionalmente é a empresa, é mais provável que uma estratégia de padronização não alcance os melhores resultados. Em sua visão, uma empresa competente, devido a sua experiência internacional, conhece as diferenças das condições de ambientes e está propensa a escolher o mercado mais atrativo para a operação e adaptar a estratégia de marketing de acordo com as necessidades do mercado. De outro lado, empresas inexperientes procuram mercados que mais se aproximem de suas próprias características, de tal modo que um mínimo de adaptação seja necessário.

Os autores Aulakh e Kotabe (2000) argumentam que o nível de desenvolvimento da economia do mercado doméstico da empresa também influenciaria a natureza da estratégia. Empresas de economia emergente encontram clientes e ambientes competitivos diferentes para os seus produtos em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, que exigem adaptações das suas estratégias competitivas às necessidades específicas de cada um dos dois tipos de mercado. Uma estratégia baseada em custo tem maior probabilidade de obter performance superior em mercados de países desenvolvidos, e estratégia de diferenciação, em países em desenvolvimento.

Mercados desenvolvidos são caracterizados pela livre concorrência e dinamismo, este baseado na introdução contínua de produtos inovadores e na mudança freqüente dos gostos e preferências dos clientes. Empresas de economias emergentes que exportam para estes mercados apresentam uma desvantagem em relação às empresas locais, porque estas têm mais recursos financeiros, gerenciais e tecnológicos, marcas estabelecidas e produtos inovadores (AULAKH e KOTABE, 2000). Além disso, outros estudos demonstram que os consumidores em mercados desenvolvidos percebem negativamente os produtos e marcas de países em desenvolvimento, geralmente, associando-os à baixa qualidade e preço. Considerando-se tudo isso, a imagem de baixa qualidade, foco em produtos manufaturados e concorrentes de muitos recursos, é muito difícil para empresas de economia emergente construir uma vantagem através da diferenciação de seus produtos e serviço. Porém estas apresentam uma vantagem em custos sobre os concorrentes de países desenvolvidos. Para Aulakh e Kotabe (2000), ainda que a liberalização do comércio dos últimos anos permita às grandes corporações deslocarem as suas facilidades de produção para mercados emergentes, as empresas domésticas desses mercados ainda gozam de vantagens de custos relativas às empresas de países desenvolvidos. Essas vantagens provêm de custos menores em pesquisa e *design*, desenvolvimento de produtos e marketing.

As características dos mercados em países em desenvolvimento são diferentes daquelas em países desenvolvidos (AULAKH e KOTABE, 2000). Países em desenvolvimento têm tradicionalmente economias protecionistas. Ambientes protecionistas, combinados com controle estatal de empresas, conduz a situações nas quais os consumidores enfrentam escassez de muitos produtos ou têm poucas opções de compras. Considerando estes fatores, a concorrência dos produtos neste mercado é baixa, e a demanda por muitos produtos é grande. Países em desenvolvimento oferecem ótimas oportunidades para produtos estrangeiros uma vez que seus mercados são liberalizados. As empresas de economias emergentes não têm nenhuma vantagem em custo frente a outras empresas de economias em desenvolvimento, uma vez que as diferenças marginais em custos possam ser diminuídas pelos custos de transporte e por barreiras tarifais e não-tarifais. Por isso, uma estratégia baseada em custo pode não ser muito efetiva em países em desenvolvimento.

Os autores Aulakh e Kotabe (2000) alegam que empresas de economias emergentes podem diferenciar seus produtos e serviços dos concorrentes locais para obter vantagens competitivas. Pesquisas sugerem que consumidores em países em desenvolvimento percebem os produtos feitos no exterior com qualidade superior e estão dispostos a pagar um preço prêmio por eles do que pelos produtos locais. Isso sugere que exportadores de economias emergentes podem aumentar positivamente as percepções dos consumidores ao diferenciar seus produtos fora do país de origem, e podem, com o tempo, construir valor de marca duradoura. Além disso, o custo de implementar uma estratégia de diferenciação será menor em países em desenvolvimento do que países desenvolvidos, pois estes são mercados menos competitivos com poucos concorrentes locais, de marca e reputação fortemente estabelecidas.

Aulakh e Kotabe (2000) concluem que, para empresas de países de economia emergente, que se encontram no primeiro estágio de internacionalização – atividades exportadoras –, e que se direcionam ao um mercado estrangeiro, cuja economia do país já se encontra desenvolvida, têm mais chances de implementar uma estratégia de adaptação. Essas empresas exportadoras têm, muitas vezes, baixos recursos disponíveis, valor de marca globalmente inexistente, produtos manufaturados e pouca experiência em mercados estrangeiros. Quando o foco é um mercado cuja economia do país também seja emergente, há mais probabilidade de que uma estratégia de padronização tenha sucesso.

Agrawal (1995) constatou ainda que outros autores defendem uma corrente mais moderada de estratégia, numa visão que combinaria as estratégias de adaptação e padronização, de acordo com a situação. Uma estratégia internacional de propaganda seria mais efetiva se fosse considerado todos os fatores de publicidade nos países envolvidos (AGRAWAL, 1995).

O Quadro 2 sintetiza as principais correntes e seus defensores, de acordo com o período.

	<b>Dec. 1950</b>	<b>Dec. 1960</b>	<b>Dec. 1970</b>	<b>Dec. 1980</b>
Profissionais de Marketing (agências e clientes)	Adaptação	Tendência à padronização	Adaptação	Padronização
Acadêmicos	Adaptação	Contingencial	Adaptação/ Contingencial	Adaptação

**Quadro 2:** Principais correntes e seus defensores no período de 1950 a 1980

**Fonte:** Adaptado de Agrawal (1995)

Os motivos defendidos entre os profissionais de marketing e acadêmicos variavam conforme a década estudada. Segundo Agrawal (1995), profissionais de marketing e acadêmicos apresentavam as justificativas de acordo com o Quadro 3.

		<b>Agências</b>	<b>Empresas</b>	<b>Acadêmicos</b>
1950	Adaptação	Diferenças culturais, poder de compra, linguagem		Diferenças culturais, educação, linguagem, poder de compra, temperamento e psicologia das pessoas, condições econômicas
	Padronização		Imagem unificada da corporação, economia de custos	
1960	Adaptação	Diferenças de atitudes, linguagem, leis, mídia, canais de distribuição	Diferenças culturais, linguagem	
	Contingencial	Depende das condições de marketing, do produto/serviço	Depende do produto, concorrência, potencial de mercado	Depende dos fatores de mercado, natureza do produto, lei, características da indústria, receptividade do consumidor
	Padronização	Necessidades homogêneas dos consumidores, alta qualidade comum a todos	Identificação mundial do produto, redução de custos	
1970	Adaptação	Diferenças de consumo, linguagem	Características individuais de mercado	Diferenças culturais, de linguagem, comportamento do consumidor
	Padronização		Economia de custos, condições similares de mercado e hábitos de consumo	
	Contingencial			Depende das expectativas do consumidor, extensão do grau das diferenças culturais, de linguagem
1980	Adaptação	Conexão cultural somente é obtida através de adaptação, mercado não é homogêneo, economia de custos é insignificante, diferenças legais	Diferenças culturais, de linguagem	Diferenças culturais e psicológicas
	Padronização	Economias de escala, redução de custos	Redução dos custos de produção, imagem global da marca, apelos universais	Economia de custos, homogenização das necessidades dos consumidores
	Contingencial		Depende das variações de mercado	Depende das situações, da natureza do produto

**Quadro 3:** Justificativas dos posicionamentos de profissionais de marketing e acadêmicos  
**Fonte:** Agrawal (1995)

Os estudos de Agrawal (1995) demonstram que durante as décadas de 1950 e 1970, profissionais de marketing e acadêmicos estavam próximos em suas visões, e a estratégia de adaptação era a mais defendida. Na década de 1960, houve a introdução de uma nova corrente, que defendia a estratégia contingencial;

estratégias de adaptação ou de padronização poderiam ser definidas no programa de marketing das empresas, de acordo com as características dos mercados alvos, que poderiam ser similares ou diferentes entre si. Nesse período, também havia uma tendência à padronização das estratégias de marketing. Em 1980, as visões se dividiram novamente entre estratégias de padronização e adaptação, e ainda hoje, observa-se que não há um consenso geral entre os acadêmicos e profissionais da área.

Qualquer que seja a forma de entrada no mercado externo selecionada, as empresas devem decidir sua estratégia de marketing (KEEGAN e GREEN, 2000), combinando as diferentes ferramentas que compõem o *mix* de marketing, para comercialização de seus produtos no(s) mercado(s) alvo(s). Como já definido anteriormente, internacionalização de empresas é o processo do seu envolvimento com operações internacionais (ROCHA et al., 2003), ou seja, com operações em mercados estrangeiros. Pode-se então afirmar que as estratégias de marketing internacional podem ser vistas como uma ferramenta para o processo de internacionalização da empresa, independente do modo de entrada escolhido pela empresa para operar no mercado externo. Em outras palavras, o *mix* de ferramentas de marketing pode ser combinado em diferentes estratégias, que surge a partir do modo de entrada que a empresa optou por operar no mercado internacional.

## 2.6 PERFORMANCE

Segundo Shoham (1999), independente dos benefícios e motivos que sustentam a adoção de cada uma das estratégias de marketing, se de padronização ou de adaptação, não há pesquisa suficientemente conclusiva sobre os seus efeitos sobre a performance internacional da empresa, e as condições sob as quais cada uma deve ser usada.

Performance é um construto amplo, pois pode se referir a diferentes aspectos da efetividade organizacional da empresa. Em vista disso, os pesquisadores recomendam utilizar ao menos duas dimensões diferentes para performance, financeiros e não-financeiros, como participação de vendas no país estrangeiro e



satisfação percebida com a performance total no mercado estrangeiro (DIMITRATOS et al., 2003).

Os estudos de Dimitratos et al. (2003) investigam o efeito das condições do meio externo na relação entre empreendedorismo e performance internacional, e conclui que as incertezas do mercado doméstico têm um papel importante ao aproximar positivamente a relação entre empreendedorismo e performance internacional. Para estes autores, a perspectiva da ecologia populacional argumenta em favor de uma visão determinista do meio, implicando que realizações organizacionais no mercado internacional são determinadas por condições do ambiente exterior e interno. De acordo com este modelo de controle externo, o ambiente tem influência decisiva no comportamento organizacional e as empresas deveriam se alinhar às condições ambientais, de modo a desenvolver uma performance superior no exterior. As oportunidades do meio podem aproximar a relação entre empreendedorismo e performance internacional, sugerindo que o alinhamento de empreendedorismo às condições externas pode ser a chave para uma performance internacional superior, ao invés da existência de empreendedorismo por si só.

### **2.6.1 Medidas de Competitividade**

A grande questão que surge quando se pretende analisar a performance de um setor, é em que nível deve ser feita a análise de competitividade, se medida com base na empresa, indústria ou em nível nacional. Segundo Beckley et al. (1988), o maior interesse é na competitividade em nível da empresa, mas também é essencial rever as medidas macro de competitividade. E complementam que a definição de competitividade também devem incluir questões de geração de emprego, qualidade emprego, distribuição de lucro, entre outros. A seguir, os autores apresentam aspectos positivos e negativos das principais medidas de competitividade.

Para alguns, competitividade é vista como a atuação de uma boa performance; para outros, é criar e sustentar as vantagens competitivas, e para o resto, é o processo de decisões de gerenciamento. Beckley et al. (1988) dividiram as medidas de competitividade em três categorias: performance competitiva, potencial

competitivo e processo de gerenciamento. Na verdade, não são definições de medidas diferentes, mas elas descrevem estágios diferentes no processo competitivo. Medidas do potencial descrevem as entradas (*input*) para que as operações funcionem; a performance mede os resultados da operação (*output*) e os fatores do processo de gerenciamento (*interface*) seriam os responsáveis por transformar este potencial competitivo em performance. Para os autores (BECKLEY et al., 1988), a dinâmica da competitividade só pode ser explicada através do conjunto destas variáveis, e não isoladamente.

Se apenas as medidas de performance forem consideradas, a questão da sustentabilidade de tal performance permanecerá sem resposta. Muitas incertezas permanecem a cerca do gerenciamento do sucesso, e da criação e sustentabilidade do potencial competitivo, que é parte do processo de planejamento da competitividade futura. Por outro lado, se apenas o potencial competitivo é medido, não há indicação se este potencial foi transformado ou não em performance de fato. Presunções baseadas na idéia de que vantagens resultam necessariamente em sucesso, ignoram a possibilidade de potencial não realizado, e pode levar a resultados distorcidos (BECKLEY et al., 1988).

Para Beckley et al. (1988), antes de tudo, é essencial classificar se as medidas são em nível nacional e aplicáveis à empresa, produto ou à indústria. Mas este não é o único ponto problemático. Os crescentes negócios internacionalizados demonstram que as fronteiras dos negócios não podem mais ser limitados às fronteiras do próprio país, fato que complica a medição e análise. As medidas de competitividade deveriam, por isso, considerar o impacto não apenas das exportações, mas também das vendas resultantes do investimento direto no exterior e licenciamento. Por isso as medidas de competitividade devem ser expandidas para além da fronteira nacional da empresa, assim como para além de medidas singulares.

Outra medida de competitividade assume que a força de um país deveria ser na produção em oposição aos serviços. Um declínio no resultado total da produção indicaria falta de competitividade. Primeiro, porque os serviços são considerados menos comerciáveis, e segundo, porque os serviços se apóiam nas indústrias de produção, e por isso, o declínio de um indica o declínio de outro. Contudo, as atividades de serviços continuam a crescer. Além disso, uma diminuição da produção pode indicar que os serviços estão crescendo.

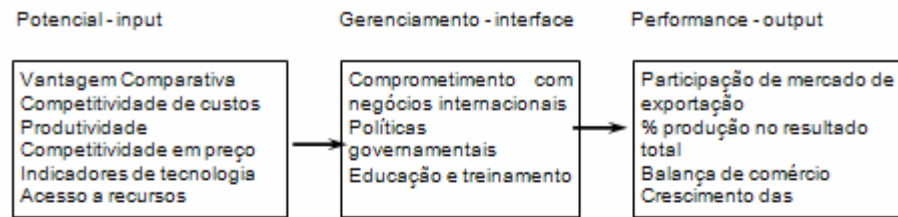
Outros estudos sugerem que a competitividade pode ser medida de acordo com a balança comercial entre os países. Mas isso também pode apresentar limitações. O indicador mais óbvio da competitividade dos Estados Unidos na produção é a balança de comércio bruto. Um declínio na demanda de produtores no exterior pode indicar um déficit comercial ao reduzir as exportações americanas, mesmo se as empresas americanas permanecem competitivas.

A lucratividade, ou lucratividade relativa, poderia ser outro indicador de competitividade, mas em vista da dificuldade de medi-la nas indústrias e nos países, não se recorre a ela. Os objetivos de lucratividade podem ser específicos da empresa, e os resultados podem ser distorcidos quando empresas de diferentes tamanhos são comparadas. Algumas empresas visam o aumento de lucros a longo prazo, e, a curto prazo, elas podem não parecer competitivas, mesmo que estejam de fato desenvolvendo vantagens competitivas nos mercados em que operam. Em nível de produtos, a lucratividade da empresa pode ofuscar a performance relativa de produtos diferentes do portfólio. Produtos competitivos com altas margens podem compensar produtos menos competitivos de outros setores.

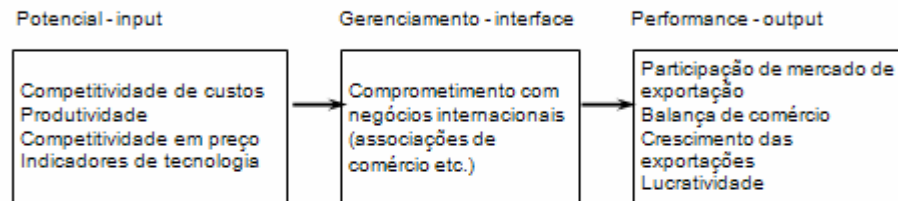
As medidas quantitativas revistas até aqui apenas demonstram os resultados do processo competitivo e performance passada. Elas fornecem uma perspectiva histórica, mas todas elas se revelaram incompletas para refletir a real sustentabilidade de tal performance. Todas as medidas revistas ignoram as margens, com exceção da lucratividade. Elas examinam as participações dos mercados mundiais ou segmentos de um mercado ou mudanças na performance de exportação. Em termos de medidas de resultados, a participação relativa de mercado associada ao um critério de lucratividade na performance representa a melhor aproximação.

De acordo com Beckley et al. (1988), a Figura 1 esquematiza de forma resumida o exposto até aqui, e comparam as diferentes variáveis de medidas de performance de acordo com o nível de análise.

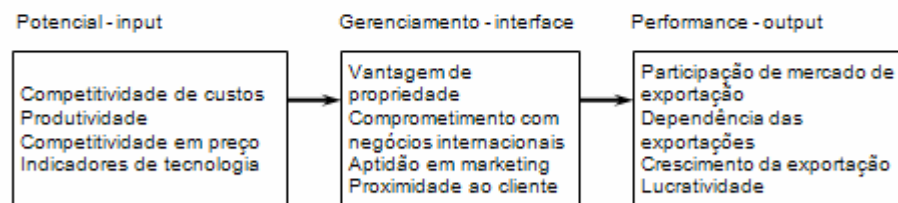
### 1. Nível de análise: país



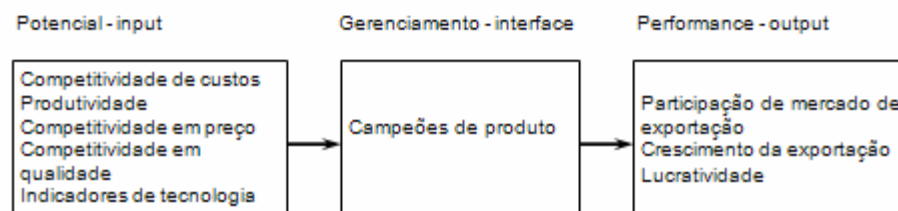
### 2. Nível de análise: indústria



### 3. Nível de análise: empresa



### 4. Nível de análise: produto



**Figura 1:** Variáveis de Performance de acordo com o nível de análise  
**Fonte:** Adaptado de Beckley et al. (1988)

Os resultados das estratégias de marketing podem ser analisados quando o nível de análise é a performance da empresa, verificadas através da participação do mercado de exportação, crescimento das exportações no mercado externo e a sua lucratividade (O'CASS e JULIAN, 2003).

## 2.6.2 Performance de Exportação

Sousa (2004) constatou que, a despeito do número crescente de estudos acerca da performance de exportação, não há um conceito aceito unanimemente sobre tal construto. Em sua pesquisa, constatou que os fatores determinantes da performance exportadora podem ser divididos em medidas objetivas e subjetivas.

### 2.6.2.1 Medidas Objetivas

Sousa (2004) constatou que medidas relacionadas às vendas são largamente utilizadas para medir a performance exportadora, e identificou cinco subcategorias: intensidade de exportação, crescimento da intensidade de exportação, crescimento das vendas de exportação, volume de vendas de exportação e eficiência de vendas de exportação. Dentre estas, a mais comum é a intensidade de exportação. Em segundo lugar, aparecem as medidas relacionadas à lucratividade também foram identificadas em seu estudo, porém em menor frequência. Estas poderiam ser subdivididas em três categorias: lucratividade da exportação, margem da lucratividade da exportação e crescimento da margem de lucratividade da exportação. Por último, o autor também identificou medidas relacionadas ao mercado: participação do mercado de exportação, crescimento da participação no mercado exportador e diversificação de mercados externos.

### 2.6.2.2 Medidas Subjetivas

Sousa (2004) também constatou que as medidas subjetivas de performance exportadora utilizavam escala de cinco ou sete pontos, embora alguns estudos pudessem utilizar escalas com maiores intervalos. O uso de medidas subjetivas são sugeridas quando os gerentes não estão dispostos a fornecer dados financeiros objetivos, ou quando não é possível reconciliar os dados financeiros devido às diferenças de estrutura dos mercados do país doméstico e estrangeiro. Aqui, as

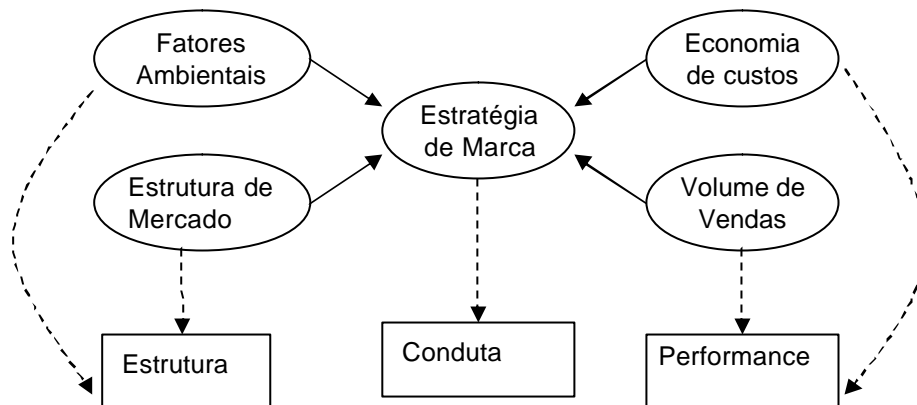
escalas também foram utilizadas para verificar a lucratividade da exportação, a participação no mercado de exportação e o crescimento da participação no mercado de exportação.

Outras medidas poderiam ser utilizadas para verificar a performance de exportação, como o grau de satisfação dos gerentes com a operação, performance de exportação comparada com os concorrentes, sucesso exportador, alcance de expectativas, como os concorrentes avaliam a performance de exportação da empresa, a performance de exportação estratégica. Um único estudo utilizou várias medidas subjetivas, como contribuição da exportação para a qualidade de gerenciamento da empresa, qualidade das relações com os distribuidores, satisfação de clientes, reputação da empresa comparada com os concorrentes, entre outros (SOUSA, 2004). Esta última abordagem se apresentou uma técnica de medida mais robusta, e os gerentes consideraram mais preciso para avaliar a sua performance frente à posição da marca do concorrente, do que simplesmente em termos de performance “boa” ou “ruim”. Sousa (2004) também conclui que, devido às vantagens e à natureza complementar das medidas objetivas e subjetivas, a maioria dos estudos aplicam uma combinação de ambas, o que levaria a resultados mais precisos.

### **2.6.3 Modelo Estrutura-Conduto-Mercado - ECM**

Em seu estudo, Alashban et al. (2002) procuraram explicar os antecedentes e conseqüências das estratégias de padronização/adaptação em relação à marca de um produto. Os autores se basearam no paradigma econômico estrutura – conduta – performance (ECP). Segundo esta visão, a performance de mercado depende da conduta ou comportamento das empresas pertencentes à área, como estratégia de produto e precificação. A conduta da empresa depende da estrutura do mercado, o que inclui características relevantes ao mercado, como número de compradores e vendedores e a intensidade de distribuição. O modelo ECP indica uma relação envolvendo um fluxo causal que parte da estrutura de mercado à conduta, que, por sua vez, leva à performance. Segundo o modelo proposto, os fatores antecedentes da estrutura de mercado e condições dos fatores afetam a estratégia de marca, o

que por sua vez, tem conseqüências na performance da empresa. O modelo teórico pode ser esquematizado da forma indicada na Figura 2.

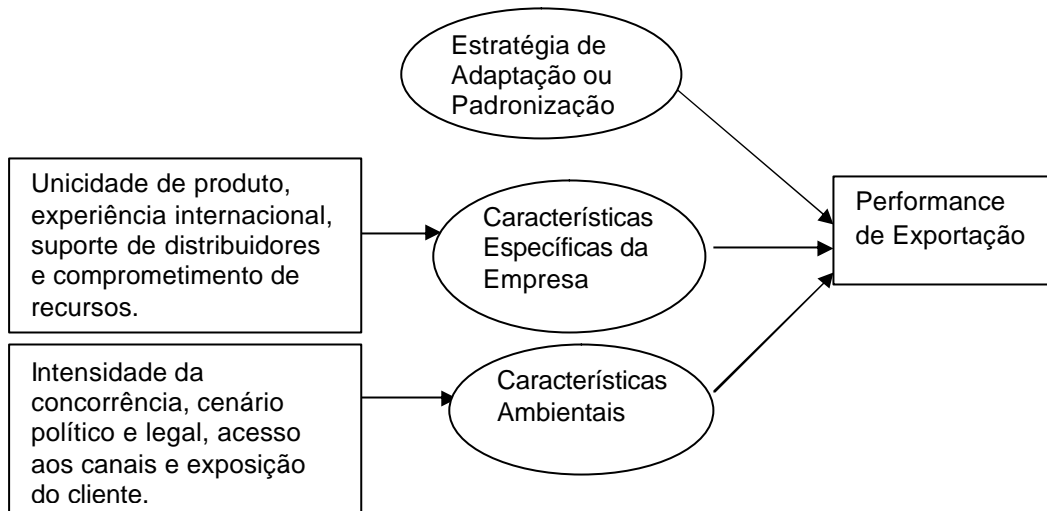


**Figura 2:** Antecedentes e Conseqüências da Estratégia de Marca do Produto  
**Fonte:** Adaptado de Alashban et al. (2002)

O modelo proposto por Alashban et al. (2002) pretende descrever os antecedentes da estratégia de marca do produto, aqui, representados pela estrutura de mercado e seus fatores ambientais, e as conseqüências da estratégia de marca do produto, representadas pela performance da empresa, ou seja, na forma de volume de vendas e economia de custos.

Em outro estudo, O’Cass e Julian (2003) investigaram os fatores que influenciam a performance de exportação, e para isso, analisaram os antecedentes da performance do marketing de exportação de um grupo de empresas australianas. Os autores concluíram que a performance exportadora é determinada pela estratégia do *mix* de marketing de exportação, características da empresa e características do ambiente.

De uma maneira geral, os pressupostos de O’Cass e Julian (2003) podem ser esquematizados da maneira representada na Figura 3.



**Figura 3:** Determinantes da Performance Exportadora  
**Fonte:** Adaptado de O’Cass e Julian (2003)

Um dos fatores identificados foi a estratégia de marketing de exportação, entre as opções de padronizar ou adaptar o *mix* de marketing do produto ou serviço. Em resposta às forças externas e em reconhecimento às forças internas as empresas desenvolvem e implementam uma estratégia de *mix* de marketing de exportação, utilizando os elementos produto, preço, promoção e distribuição (O’CASS e JULIAN, 2003).

Outros fatores incluem as características específicas da empresa e do meio ambiente. As características da empresa incluem unicidade de produto, experiência internacional da empresa, suporte dos distribuidores da empresa e comprometimento de recursos. As características do meio ambiente incluem intensidade competitiva, cenário político e legal do mercado exportador, acesso de canais e exposição do cliente ao produto/serviço.

#### 2.6.4 Características da Estrutura de Mercado

Os fatores ambientais são condições externas além do controle da empresa. Incluem fatores sociais, econômicos e políticos. Estudos anteriores de marketing sugerem que pelo menos cinco fatores ambientais afetam a estratégia de padronização/adaptação da marca: religião, linguagem, educação, tecnologia e



economia. A estrutura de mercado também influencia a conduta da empresa. Inclui a intensidade da concorrência, compradores e canais de distribuição.

### **2.6.5 Conduta e Performance**

No modelo proposto por Alashban et al. (2002), os autores consideraram a estratégia de marca para caracterizar a conduta da empresa e o impacto que esta tem na sua performance. A preocupação com a performance financeira tem acirrado o debate sobre padronização e adaptação das estratégias de marketing; contudo, a evidência empírica é limitada a cerca da relação entre as estratégias de padronização/ adaptação e a performance da empresa (ALASHBAN et al., 2002). Grande parte dos defensores da estratégia de padronização argumenta a seu favor a economia de custos. Ao direcionar um produto padronizado para vários mercados internacionais, pode resultar em economias de custo através de economias de escala. Porém, ainda que economia de custos seja um fator importante, eles são apenas uma parte do cenário para a maximização dos lucros. As empresas podem maximizar seus resultados não apenas diminuindo os custos totais, mas também ao aumentar as vendas da marca.

### 3 METODOLOGIA

Esse capítulo tem por objetivo descrever os métodos utilizados que possibilitou a investigação do problema desta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O marco metodológico deste trabalho se constitui de natureza qualitativa, caracterizada no decorrer do trabalho.

A natureza da pesquisa qualitativa tem caráter exploratório e descritivo, concentra-se em compreender o significado que os acontecimentos têm para as pessoas estudadas. Os pesquisadores qualitativos utilizam as palavras e ações das pessoas para entender o mundo que investigam (MOREHOUSE e MAYKUT, 1994; BOGDAN e BIKLEN, 1994). O contexto aqui investigado, diz respeito às estratégias às empresas moveleiras gaúchas e as estratégias de marketing adotadas por elas para comercializar seus produtos no mercado alemão. Esta pesquisa teve o intuito de responder aos seguintes objetivos: caracterizar o setor moveleiro brasileiro e sua participação no mercado internacional; caracterizar o setor moveleiro gaúcho no contexto nacional e internacional; identificar o estágio de internacionalização das empresas moveleiras gaúchas; caracterizar a indústria moveleira alemã bem como, o mercado moveleiro alemão.

#### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise desse estudo, que compreenderam a etapa qualitativa, foram definidas por quatro Instituições com atuações vinculadas ao setor moveleiro a nível estadual (RS) e nacional, possuindo conhecimentos sobre o que ocorre nesse contexto. Para selecionar as empresas moveleiras gaúchas participantes do estudo, elaborou-se uma lista de empresas com atuação no mercado externo, associadas a Movergs. Foram identificadas 126 empresas através

do sítio eletrônico da entidade. Em seguida, entrou-se em contato telefônico com cada uma delas, para identificar qual empresa comercializava seus produtos no mercado alemão, para identificar as estratégias de marketing internacional. Ao contatar a empresa, o investigador desta pesquisa solicitava pelo departamento de exportação; em seguida, identificava-se e ao objetivo do contato. Pelo telefone, foi feita a seguinte pergunta: “a sua empresa comercializa seus produtos com marca própria com o mercado da Alemanha?”. Segundo Alashban et al. (2002), o nome da marca se constitui em um dos ativos mais importantes da empresa, pois a identifica entre as demais, expressa as qualidades do produto/ serviço e auxilia o consumidor a tomar decisões de compra rapidamente; os consumidores tendem a julgar a qualidade do produto pelos sinais do nome da marca, do que no seu preço ou aparência física. Nenhuma empresa exportava com marca própria para a Alemanha; duas exportavam com a marca do cliente (distribuidor) e duas outras empresas estavam desenvolvendo projetos de parceria em um centro próprio de distribuição no mercado alemão, mas estes ainda não estavam concluído. Optou-se então, por selecionar uma empresa moveleira gaúcha, de grande porte no setor, líder nacional no seu segmento e com importante atuação no mercado externo, em vários países, que, mesmo não tendo atuação no mercado da Alemanha, a Diretora Comercial tinha conhecimentos sobre o mercado da Alemanha, devido a visitas técnicas ao país, contatos com outras empresas moveleiras alemãs, e participação assídua em grandes feiras moveleiras internacionais. Desse modo, a empresa também contribuiu para identificar as estratégias de marketing internacional. Além disso, esta aceitou fornecer seus dados para pesquisa.

Segue a descrição de cada unidade de análise pesquisada que possibilitou responder a problemática em estudo.

### **3.2.1 CETEMO**

O Centro Nacional de Tecnologia em Mobiliário e Madeira (CETEMO) está entre as principais instituições que integram o arranjo moveleiro da Serra Gaúcha, e está vinculado ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), localizado em Bento Gonçalves. O objetivo principal da entidade é promover o aprimoramento

tecnológico das empresas moveleiras e formação de mão-de-obra especializada, buscando maior qualidade e produtividade. Desta entidade, participou da investigação o Professor do curso de Tecnologia em Produção Moveleira de uma Universidade da região serrana, ministrando as disciplinas de Processos de Fabricação; Montagem e Embalagem de Móveis, Orientador de Estágio I e II. Também é coordenador do curso técnico Design de Móveis da escola Senai do Mobiliário e Assessor de Tecnologia. Sua formação é de Técnico em Processos de Fabricação de Móveis, graduado em Economia, pós-graduado em Gestão Empresarial e Mestre em Engenharia de Ambiente, Energia e Materiais (ênfase em materiais).

### **3.2.2 MOVERGS**

A Associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS) também está entre as principais instituições que integram o arranjo produtivo gaúcho. Atualmente, a instituição possui 300 empresas gaúchas associadas, distribuídas em 51 municípios. Tem por objetivo empreender projetos que auxiliam no desenvolvimento do setor, prestar informações de mercado e representar as empresas perante os órgãos públicos de fomento econômico. Também é responsável pela realização de feiras internacionais, de muita importância para o setor. Desta entidade, participou da investigação a Assessora para Assuntos Internacionais e a Gerente de Assuntos Internacionais.

### **3.2.3 Câmara de Comércio Brasil Alemanha**

A Câmara de Comércio Brasil Alemanha possui dois escritórios localizados no país, em São Paulo e Porto Alegre. Ela tem por objetivo o fomento e o estímulo às relações econômicas bilaterais entre Brasil e Alemanha. A câmara apóia os contatos entre empresas brasileiras associadas e empresas alemãs, ou vice-versa. Desta entidade, participou do estudo a Gerente Geral da câmara alemã.

### **3.2.4 CETMAM**

O Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e Mobiliário (CETMAM) atua em parceria com o SENAI de Curitiba desde 1993, com o objetivo de aumentar a competitividade da indústria Moveleira e Madeireira no Paraná e no Brasil. O CETMAM oferece formação e aperfeiçoamento de profissionais, dentro do próprio CETMAM e nas empresas, assessoria à indústria madeireira e moveleira em todo o Brasil, em soluções de negócios e design de produtos, e transferência de tecnologia, provenientes da Alemanha. A criação do CETMAM foi idealizado em parceria pelo governo de Baden-Württemberg, estado da Alemanha e mais importante nos setores de construção de móveis e máquinas deste país. Além de dispor de uma biblioteca especializada na área mobiliária, o centro atende 1400 alunos anualmente, realiza cerca de 100 cursos por ano, 600 consultorias e 8000 testes laboratoriais. Também oferece acesso à máquinas e ferramentas alemãs, implantação de novas técnicas de produção e tecnologias, visita a empresas e exposições na Alemanha, cooperação com empresas alemãs, parcerias efetivas entre escola brasileiras e alemãs. Nesta entidade, participou do estudo o perito integrado, contratado pelo estado alemão de Baden-Württemberg para representar e coordenar o centro, no estado do Paraná. O perito também é formado em matemática e física. Além de lecionar em uma escola técnica em madeira por 15 anos na Alemanha, este professor também coordenou outros projetos técnicos na Índia, Turquia e África do Sul. Desde 1995, atua no projeto brasileiro como consultor técnico e pedagógico na área da madeira. Sua participação no estudo foi relevante por ser um expert da indústria moveleira alemã e por ter sido contratado pelo governo do estado do PR para fazer parte de um projeto de cooperação entre Alemanha e Brasil para fomentar a indústria moveleira local.

### **3.2.5 Empresa M**

A Empresa M foi assim denominada para manter o seu anonimato, em razão das informações estratégicas fornecidas durante a coleta de dados. A Empresa M foi fundada em 1995 e está localizada em Bento Gonçalves, RS. Iniciou suas atividades

fabricando móveis infantis, e atualmente, é líder deste segmento no mercado. A empresa possui em torno de 230 colaboradores, exporta para mais de 40 países, além de atender ao mercado interno. Nesta empresa, participaram do estudo a Diretora Comercial e o Gerente de Exportação.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos necessários à obtenção de dados envolveram a combinação de diferentes formas de coleta para se responder os objetivos do estudo. Para tanto, utilizou-se as seguintes técnicas: entrevistas pessoais semi-estruturadas, notas de campo, análise de documentos (públicos ou privados).

#### 3.3.1 Entrevistas

Uma entrevista em pesquisa qualitativa consiste numa conversa com um propósito, entre duas ou mais pessoas, dirigida pelo investigador (MOREHOUSE e MAYKUT, 1994; BOGDAN e BIKLEN, 1994). É utilizada para coletar dados descritivos na linguagem e o ponto de vista do participante do estudo, o que permite ao investigador desenvolver uma idéia sobre como ele interpreta o seu mundo (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

As entrevistas variam de acordo quanto ao grau de estruturação (BOGDAN e BIKLEN, 1994). Para essa investigação optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas por centrar-se em tópicos pré-determinados, guiadas por questões gerais. Também dá a liberdade ao investigador de levantar novos questionamentos durante a entrevista, para uma melhor compreensão de colocações do entrevistado pertinentes ao tema da pesquisa. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se no apêndice A e as questões foram elaboradas considerando a problemática e os objetivos do estudo.

As entrevistas foram realizadas após a definição das Entidades e da Empresa que participariam do estudo, no período de fevereiro a dezembro de 2006. Para cada entrevistado, utilizou-se o mesmo procedimento para marcação da entrevista e,

posteriormente, do retorno da transcrição. Para marcar a entrevista, primeiramente, foi contada a Entidade ou Empresa por telefone para conhecer a(s) pessoa(s) responsável(is) de cada local. Em seguida, enviou-se para o(s) responsável(is) um correio eletrônico contendo a apresentação da pesquisadora, uma breve explicação dos objetivos do estudo e os motivos do contato e, que, posteriormente, o pesquisador entraria novamente em contato, por telefone, para confirmar recebimento do correio eletrônico e para marcar a data de entrevista, se assim consentissem. Dessa forma, as entrevistas foram agendadas com os participantes do estudo e realizadas em seus próprios escritórios.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. As transcrições das entrevistas foram enviadas por correio eletrônico para os respectivos participantes do estudo, para eventuais correções ou complementações de informações.

### 3.3.2 Notas de Campo

Alguns estudos qualitativos se baseiam apenas em transcrições de entrevistas, mas é possível utilizar outras fontes de dados, como as notas de campo (BOGDAN e BIKLEN, 1994). As notas de campo do investigador qualitativo é o que o investigador viu e ouviu, sem interpretação (MOREHOUSE e MAYKUT, 1994). Em outras palavras, a missão principal do pesquisador é registrar o que ocorre sem interferir nos sentimentos dos participantes. As notas de campo deste estudo foram realizadas na Feira FIMMA (Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria do Móvel), ocorrida em março de 2007, junto a representantes dos principais fornecedores de matéria-prima do setor moveleiro gaúcho, especificadas na tabela a seguir:

Local	Entrevistado	Data
FIMMA	Fornecedor 1 - Euca	24/03/2007
FIMMA	Fornecedor 2 - Sati	24/03/2007
FIMMA	Fornecedor 3 - Mais	24/03/2007

**Quadro 4:** Codificação das Notas de Campo

**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.3.3 Documentos

As entrevistas transcritas e as observações de campo é o resultado do trabalho do investigador em campo. Porém, também é possível coletar dados de materiais que os sujeitos escrevem por si próprios, como cartas, diários, boletins informativos, documentos públicos ou pessoais, livros, jornais etc. (BOGDAN e BIKLEN, 1994). Para esta pesquisa, foram utilizados documentos provenientes de entidades oficiais brasileiras (Ministério do Desenvolvimento, Embaixada do Brasil), divulgados pelos participantes do estudo em seu sítio eletrônico e outros documentos não oficiais, especificados no Quadro 5 abaixo, e que foram relevantes para este estudo:

Descrição do documento
ABIPLAST. <b>Brasil cria centro de distribuição de produtos na Alemanha</b> . 2005. Disponível em: < <a href="http://www.abiplast.org.br">http://www.abiplast.org.br</a> >. Acesso em: 24 mar. 2006.
ALICE WEB. <b>Exportação Brasileira</b> : desenvolvimento. Disponível em: < <a href="http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova">http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova</a> >. Acesso em: 16 jul. 2007.
ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MOVERGS. <b>Destino das Exportações Brasileiras de Móveis</b> : principais países. Disponível em: < <a href="http://www.movergs.com.br/index_oficial.php">http://www.movergs.com.br/index_oficial.php</a> >. Acesso em: 30 nov. 2005.
BRASIL. Embaixada do Brasil em Berlim. Setor de Promoção Comercial. <b>Oportunidades e Perspectivas para Móveis Brasileiros no Mercado Alemão</b> . Berlim, 2003. Disponível em: < <a href="http://www.braziltradenet.gov.br">http://www.braziltradenet.gov.br</a> >. Acesso em: 24 mar. 2006.
FOREST STEWARDSHIP COUNCIL - FSC. Forest Stewardship Council: because forests matter. 2005. Disponível em: < <a href="http://www.fsc.org/en/">http://www.fsc.org/en/</a> >. Acesso em: 30 jul. 2007.
GORINI, A. P. F. <b>A indústria de Móveis no Brasil</b> . Curitiba: Alternativa, 2000.
HECKEL, Sven-Olaf; OLSINGER, Thomas. <b>Guia de Exportação para a Alemanha</b> : "gateway to Europe". São Paulo: Pancrom, 2000.
INSTITUTO BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO FLORESTAL - IBDF. <b>Formação, Manejo e Exploração de Florestas com Espécies de Rápido Crescimento</b> . Brasília, 1981.
INSTITUTO DE PESQUISAS E ESTUDOS FLORESTAIS - IPEF. <b>Identificação de Espécies Florestais</b> tectona grandis (Teca). 2003. Disponível em: < <a href="http://www.ipef.br/identificacao/tectona_grandis.asp">http://www.ipef.br/identificacao/tectona_grandis.asp</a> >. Acesso em: 14 ago. 2007.
INTERNATIONAL TRADE CENTER – ITC. <b>Trade Competitiveness Map</b> . Disponível em: < <a href="http://www.intracen.org/Appli1/TradeCOM/RS_TP_CI.aspx?RP=276&amp;YR=2005">http://www.intracen.org/Appli1/TradeCOM/RS_TP_CI.aspx?RP=276&amp;YR=2005</a> >. Acesso em: 16 jul. 2007.
INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. <b>Pólos Moveleiros</b> : II-Linhares (ES); III-Ubá (MG); IV-Bento Gonçalves (RS). Curitiba: Alternativa, 2002
LENINI et al. <b>Fatos Florestais da Amazônia 2005</b> . Belém: Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia, 2005.
MACIEL, Marília. <b>Design ainda é dificuldade para moveleiras</b> . Disponível em: < <a href="http://na.uol.com.Br/2002/abr/06/0ecc.htm">http://na.uol.com.Br/2002/abr/06/0ecc.htm</a> >. Acesso em: 24 mar. 2006.
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. <b>Negociações Internacionais</b> Tarifa Externa Comum – TEC. Disponível em: < <a href="http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/negInternacionais/tec/apresentacao.php">http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/negInternacionais/tec/apresentacao.php</a> >. Acesso em: 24 mar. 2006.
MINISTÉRIO DO TRABALHO. <b>RAIS</b> . Disponível em: < <a href="https://sgt.caged.gov.br/SGTInt.dll/">https://sgt.caged.gov.br/SGTInt.dll/</a> >. Acesso em: 22 nov. 2006.

(Continua)



(Continuação)

<b>Descrição do documento</b>
MORA, Admir Lopes; GARCIA, Carlos Henrique. <b>A Cultura do Eucalipto no Brasil</b> . São Paulo: Sociedade Brasileira de Silvicultura, 2000.
QUIRÓS, J. Estamos em todos os mercados! <b>Revista Sebrae</b> , n. 16. Disponível em: < <a href="http://www.sebrae.com.br/br/revistasebrae/16/entrevista_juan.asp">http://www.sebrae.com.br/br/revistasebrae/16/entrevista_juan.asp</a> >. Acesso em: abr. 2006.
ROSSETO, Carlos R.; CRUZ, Cassiana L. <b>Análise da Competitividade Sistêmica da Indústria de Móveis de Lagoa Vermelha</b> . [S.l.]: [S.ed.], [S.d.].
SHAW, V.; RICHTER, T. <b>Marketing Mix Standardisation: Preliminary Findings from the Top 500 German and British Companies</b> . [S.l.]: [S.ed.], 1999.

**Quadro 5:** Codificação dos Documentos**Fonte:** Elaborado pela autora

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE

O processo de análise empregado nesta pesquisa foi organizado em três fases cronológicas, concebidas na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2004): a pré-análise (codificação e identificação das unidades de significado), a exploração do material (categorização) e o tratamento dos resultados (triangulação de fontes<sup>1</sup> e análise e interpretação dos dados).

Na primeira fase de análise, denominada de pré-análise, realizou-se a organização e a codificação do material coletado: entrevistas, documentos e notas de campo. Ainda, nessa fase de análise se fez a leitura para a identificação das unidades de significado<sup>2</sup>.

A segunda fase de análise se constituiu em exploração do material coletado. Nesta fase, as unidades de significado são combinadas para formar conceitos mais abrangentes ou idéias muito amplas são subdivididas em componentes menores para facilitar a composição e apresentação dos dados. É neste segundo momento, que as unidades de significado são reavaliados e geram as categorias e subcategorias de análise.

Por fim, a terceira fase, do tratamento de dados, realizou-se a triangulação de fonte de dados, que possibilitou cruzamento das informações coletadas nas diferentes fontes (entrevistas, notas de campo e documentos), ou seja, confrontou-

<sup>1</sup> Na triangulação de fontes observa-se o fenômeno, confrontando-se a informação de uma determinada fonte mediante outra fonte (CAUDURO, 2004).

<sup>2</sup> O desenvolvimento de um sistema de codificação envolve a procura de regularidades e padrões entre os dados coletados, de modo que possam ser agrupados sob forma de palavras ou frases que representem o seu significado. Estas palavras ou frases são categorias de codificação ou unidades de significado (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

se a informação de uma determinada fonte mediante outra fonte de dados. Também efetivou-se a inferência de conhecimentos através da análise e interpretação dos dados e o confronto destes com as teorizações.

De posse desta codificação, realizou-se o processo de análise de dados coletados, que se encontram desenvolvido no próximo capítulo.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse capítulo efetivou-se o tratamento dos dados coletados, realizando a análise e interpretação dos dados propriamente dita, com a inferência de conhecimentos das teorizações até então realizadas. As fases do processo de análise dos dados (indicadas no capítulo anterior) estão demonstradas na seqüência do trabalho.

Após a organização em tabelas dos documentos coletados e observações de campo, partiu-se para a identificação das unidades de significado. As unidades de significado foram identificadas de acordo com análise de conteúdo das entrevistas transcritas, dos documentos coletados e das observações de campo, pela investigadora da presente pesquisa. Devido à riqueza do conteúdo coletado, surgiram várias unidades de significado, dentre as quais, destacaram-se as que estão registradas no Quadro 6.

<b>Unidades de Significado</b>	<b>Ocor- rência</b>	<b>Unidades de Significado</b>	<b>Ocor- rência</b>	<b>Unidades de Significado</b>	<b>Ocor- rência</b>
Mercado Nacional	1	Selos Verdes	1	Países Importadores	1
Poder Aquisitivo	1	Desperdício de material	2	Dep. De Exportação	1
Situação Econômica	1	Produção Gaúcha	2	Design brasileiro	6
Volume de Exportação	3	Desenvolvimento de RH	3	Concorrência Asiática	3
Concentração Industrial	1	Laboratório de Testes	2	Qualidade Asiática	4
Mercado Externo	1	Informações Técnicas	2	Mão-de-obra brasileira	1
Política Cambial	4	Tecnologia Alemã	2	Commodities	4
Madeira reconstituída	4	Indústria Moveleira Alemã	2	Madeira certificada	2
Pinus	3	Mercado Latino	1	Transferência de Tecnologia	4
Madeira Reflorestada	4	Lojas de Varejo no Brasil	1	Indústria Brasileira	2
Selo FSC	2	Join Venture	1	Capacitação Profissional	2
Área de Reflorestamento	2	Baixa Barreira de Entrada	1	Leis Ambientais	1
Madeira de Lei	2	Marketing de Relacionamento	2	Mercado Produtor	1
Empresas brasileiras	2	Canais de Distribuição	1	Estrutura Exportadora	1
Exportação gaúcha	1	Logística Brasileira	1	Composição Química - Fenóis	2
Projetos de Exportação	2	Exportações Alemãs	1	Precificação Internacional	1
Abertura de Mercado	1	Cultura exportadora gaúcha	1	Estratégia de Diferenciação	3
Missões Técnicas	1	Linhas de financiamento	1	Pólos Moveleiros do Brasil	4
Pesquisa de Mercado	4	Móveis Populares	1	Adaptação do Produto	1
Língua Estrangeira	2	Parcerias Internacionais	2	Investimento em Marketing	2
PMEs	3	Intercâmbio Acadêmico	1	Investimento em propaganda	1
Envio de Amostras	1	Mercosul	1	Qualidade Alemã	1
Centro de Distribuição	4	Competências Essenciais	1	Imagem do país doméstico	1
Mercado Americano	3	Demanda Interna	1	Transferência de <i>know how</i>	2
Comercial Exportadora	1	Vendedor de loja	1	Consumidor Alemão	3

(Continua)

(Continuação)

Unidades de Significado	Ocor- rência	Unidades de Significado	Ocor- rência	Unidades de Significado	Ocor- rência
Estratégia de Entrada	1	Consumidor brasileiro	1	Produção Brasileira	3
Identidade Brasileira	2	Investimento a longo prazo	2	Normatização Brasileira	2
Estratégia de Preço	2	Indústria Moveleira do RS	2	Estratégia de Exportação	1
Qualidade Brasileira	3	Mercado Interno	2	Normatização Internacional	2
Prospecção de Mercado	1	Fornecedores Painéis	2	Importações Alemãs	2
Logística interna	1	Madeira Maciça	4	Painéis Alemães	2
Projetos Compradores	1	Eucalipto	2	Logística Alemã	1
Mercado Europeu	2	Produto de exportação	2	Estratégia de Marca	1
Empresário Brasileiro	2	Matéria-prima	4	Distribuição Própria	1
Meio Ambiente	4	Normas ambientais	1	Gestão Brasileira	2
Comunicação	1	Redes de Distribuição	2	Estratégia de foco	1
Mercado Comprador	1	Empresas gaúchas	2	Novas Tendências	1
Profissional de Comércio Exterior	1	Redes de Cooperação	2	Atendimento pós vendas	2
Leis de Comércio Internacional	1	Incentivos para Exportar	3	Tendência de Matéria-prima	2
Nicho de Mercado	1	Início das Exportações	1	Certificação	2
Criatividade Brasileira	2	Ações Governamentais	1	Incentivos para produção	1
Mercado Alemão	3	Adaptação do Produto	2	Pró Atividade	2
Marketing Estratégico	1	Feiras Internacionais	4	Conhecimento Técnico	2
Conduta brasileira	1	Cultura Estrangeira	2	Interconectividade entre os Pólos	1
Carisma Brasileiro	1	Cultura Exportadora	1	Vant. Comp. Brasileiras	1
Instabilidade Brasileira	1	Capacidade de Investim.	2	Recursos Naturais	1
Aperfeiçoamento	1	Show Room	1		

**Quadro 6:** Unidades de significado destacadas durante a análise de conteúdo

**Fonte:** Elaborado pela autora

Já na segunda fase de análise, as unidades de significado foram reexaminadas e, a partir disso, foram consideradas as unidades de significado pertinentes a responder os objetivos desta pesquisa, e organizadas em três categorias e 11 subcategorias de análise, como apresentadas no Quadro 7, abaixo.

1ª Categoria: Indústria Moveleira	
Subcategorias	Panorama Global
	Cenário do RS
	Cenário da Alemanha
2ª Categoria: Exportações Brasileiras	
Subcategorias	Comércio Internacional
	Concorrência Asiática
	Performance Estadual
3ª Categoria: Internacionalização das Empresas Moveleiras	
Subcategorias	Estratégias de Exportação
	Tecnologia de Produção
	Aperfeiçoamento de RH
	Normas Ambientais
	Design Brasileiro
	Distribuição
	Mercado Alemão

**Quadro 7:** Categorias e Subcategorias de Análise

**Fonte:** Elaborado pela autora

De acordo com as categorias e subcategorias de análise identificadas acima, no Quadro 7, partiu-se para a terceira fase de análise, ou seja, para o tratamento das informações. Nessa etapa, foi realizada a triangulação de fontes e a análise e interpretação propriamente dita, considerando, na apresentação das informações no seguimento deste trabalho, a disposição das categorias e subcategorias do Quadro 7.

## 4.1 INDÚSTRIA MOVELEIRA

Esta categoria de análise tem por finalidade caracterizar a indústria moveleira dentro de um contexto nacional e internacional, e também as indústrias moveleiras gaúcha e alemã.

### 4.1.1 Panorama Global

O setor moveleiro apresenta um perfil caracterizado pela predominância de empresas de pequeno porte. Em parte, essa estrutura se justifica pela natureza fragmentada do mercado de móveis, pois existem muitos e diferentes nichos de produtos com elevado grau de diferenciação (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002)

Em nível mundial, pode-se citar como principais características (INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002):

- a) predomínio de empresas de pequeno e médio portes, com atuação em diferentes nichos de mercado;
- b) nível reduzido de barreiras à entrada de novas empresas, devido à mínima proteção de patentes e ausência de elevadas economias de escala na produção;
- c) a indústria ainda é muito intensiva em uso de mão-de-obra, apesar da crescente automatização da produção.

Segundo representante do Senai Cetemo, a indústria moveleira pode ser segmentada de acordo com as diferentes matérias-primas utilizadas na produção, como madeira, metal, pedras, couros e peles etc.; de acordo com o mercado a que se destinam, em especial, de móveis residenciais e de escritório, e também pelo ambiente da casa, cozinha, dormitório, sala de jantar, etc. Contudo, os móveis de madeira ainda detêm parcela significativa no valor total da produção do setor (GORINI, 2000).

Segundo o Professor do Senai Cetemo, os móveis de madeira podem ser classificados de acordo com dois grupos (GORINI, 2000, FORNECEDOR 1, FORNECEDOR 2):

- a) madeira natural (maciça): pode ter origem em florestas nativas, sob a forma de madeira de lei (ou nobre), o que vem diminuindo consideravelmente nos últimos anos, devido às questões ambientais, ou então, de madeira reflorestada, principalmente de espécies como *Pinus spp*, *Eucalyptus spp*, *Teca* e outras, provenientes de áreas reflorestadas, especificamente, para fins comerciais;
- b) chapas de madeira reconstituída: aglomerados, MDF (*Medium Density Fiberboard* - Fibra de Média Densidade), compensados etc.

Para alguns dos entrevistados, não há uma predominância específica pelo uso de chapas ou madeira maciça nos produtos moveleiros; isto depende do foco de mercado da empresa. O segmento de mercado que valoriza o preço do móvel, tem predominância pelo uso de chapas; ao contrário, o segmento de mercado que valoriza o design, tem predominância pelo uso de madeira.

Segundo a Empresa M, o material MDF é o mais caro entre os painéis reconstituídos, e possibilita que o móvel seja usinado, dando-lhe formas torneadas, trabalhos em peças curvas, trabalhos em painéis que requerem um desenho, um trabalho artesanal, que outras chapas não possibilitam.

A tecnologia da chapa de madeira constituída surgiu nos países com alta renda per capita, para aproveitar os resíduos industriais da escassez de madeira de lei, que aconteceu após a Segunda Guerra Mundial (ROSSETO e Cruz, S. d.). As chapas de aglomerados foram mais fortemente utilizadas nos EUA, mas a sua criação e registro de patente se deu na Alemanha, conforme o Professor do Senai Cetemo.

Para a produção de MDP e MDF se utiliza uma resina sintética denominada uréia-formol, que também é um componente encontrado em uma grande variedade de elementos da natureza, como por exemplo, a madeira. Esta é uma substância tóxica, que liberada em grandes quantidades pela madeira pode provocar irritações na pele, nos olhos, nariz, sistema respiratório, garganta e mucosas. Além disso, a Agência Internacional de Estudos sobre o câncer (IARC), órgão da Organização Mundial da Saúde com sede na França, classificou esta substância como cancerígena ao ser humano. Muitos mercados da Comunidade Européia não aceitam mais a entrada de produtos que contenham esta substância em grandes quantidades. Hoje em dia, já existe tecnologia disponível no Brasil que produz chapas de madeira reconstituída que emitem uma baixa emissão de formaldeído, aceitável no mercado europeu (OBS3). O Brasil usa essencialmente uréia e formol para adesivo, devido ao seu menor custo. Alguns anos atrás, a ONC recomenda que a emissão deve estar na categoria E1, para normas da chapa de aglomerado, que é menos de 10 miligrama por 100 gramas de material seco. No Brasil, só tem uma fábrica que produz MDF e não aglomerado que atende essa norma, localizada no Paraná, segundo alguns dos entrevistados.

A introdução de novas tecnologias no processo de fabricação dos móveis e novas técnicas de gestão empresarial, principalmente, após o *boom* da arquitetura nos anos 50, contribuíram para um incremento da produtividade do setor, além de flexibilizar os processos de produção. Isso fez com fosse possível obter muitos tipos de móveis de uma mesma linha de produção e em escalas maiores. O móvel então perdia o seu caráter artesanal. Por outro lado, ao perder a sua característica de bem de luxo, transformava-se em *comodities*, ou seja, produtos padronizados em que a concorrência é definida pelos preços (GORINI, 2000, ROSSETO e Cruz, S. d.).

Antes de 1950, os móveis eram pesados e ostensivos, para demonstração de poder, e os entalhes e a escultura eram mais valorizados do que a matéria-prima, a madeira de lei. Devido à diminuição do espaço pelo crescimento urbano, à extinção de espécies e preocupações com o meio ambiente, contudo, novas madeiras começaram a penetrar no mercado mundial, como o pinus spp, eucalipto, seringueiras, não só no mercado para confecção de móveis, como no de papel e celulose. A variedade de matérias-primas também trouxe outra tendência na confecção dos produtos, a de misturar diferentes materiais, diminuindo os custos, mas mantendo o mesmo padrão de qualidade. Por exemplo, pode-se utilizar o MDF

nas partes frontais do móvel, que requerem design mais elaborado, enquanto que para as laterais, fundos ou prateleiras dos móveis podem ser usados MDPs (*Medium Density Particleboard*) ou chapas de fibras (GORINI, 2000, ROSSETO e Cruz, S. d.).

Essas transformações também tiveram influência sobre o mercado consumidor, colaborando para a sua expansão. A massificação do consumo por móveis ocorreu a partir de chapas de madeira reconstituída. Nesses segmentos, o ciclo de reposição por parte dos consumidores diminuiu, e o móvel vem perdendo a sua característica de bem durável (GORINI, 2000).

Atualmente, não há uma predominância pela comercialização de um produto moveleiro específico; há segmentos de mercados para todos os tipos de móveis, e é comum que as empresas se especializem na fabricação de determinados itens e não de todos os móveis que compõem o ambiente de uma residência. A Empresa M tem seu foco voltado para dormitórios infantis, *racks*, estantes – linha mais funcional.

Para o Gerente de Exportação da Empresa M, há um novo mercado que começa a se delinear, principalmente, no Oriente Médio, onde hoje existe um grande volume de construções de edifícios e complexos residenciais. As previsões estimam que nos próximos dez anos, sejam construídas em torno de 60 mil unidades. Os móveis são então fabricados de acordo com esses projetos, e as unidades são entregues mobiliadas. A construtora efetua contratos para a fabricação de móveis sob medida com as empresas moveleiras, e já há muitas empresas gaúchas investindo nesse segmento.

Os hábitos da sociedade moderna também contribuíram para o desenvolvimento de um móvel de maior funcionalidade e conforto. Uma parcela de móveis já é projetada para que o próprio consumidor possa montá-los, eliminando a presença do montador. Esse tipo de móvel também apresenta uma alta vantagem no comércio internacional, pois diminui os custos de transporte (GORINI, 2000).

Há países como a Itália, que procuram desenvolver um diferencial para os seus produtos através de um design exclusivo. A indústria italiana oferece ao mercado um produto de alto valor agregado. O mesmo não ocorre em mercados, onde a concorrência se dá através de preços, principalmente, e através de um produto padrão. Neste caso, o produtor não consegue influenciar nos preços de mercado, e sua sobrevivência se dá através da sua eficiência de produção (GORINI, 2000).



No mercado internacional, além de preço, o Professor do Senai Cetemo ainda percebe uma preferência maior por móveis de madeira maciça, e quanto mais dura, maior é o preço final do móvel. Contudo, a matéria-prima existente no mercado – a madeira – não é suficiente para atender a toda a demanda mundial. Na região do Rimini, na Itália, que é o mais centro fabricante de cadeira no mundo, as empresas estão transferindo as suas unidades fabris para outros países do Leste Europeu, como Romênia, Croácia, onde ainda existem áreas florestais não exploradas.

De uma maneira geral, a trajetória do desenvolvimento da indústria de móveis esteve alternada por períodos de grande crescimento, e outros, de grande retração, que acompanhou o momento econômico vivido pelo Brasil. Nesse aspecto, o crescimento da indústria foi significativo entre as décadas de vinte e quarenta, quando a indústria realmente se consolida, particularmente no segmento de móveis de madeira. Portanto, é relativamente recente. É formada atualmente por 14.866 pequenas, médias e grandes empresas, que geram 170 mil empregos diretos e mais de 1,5 milhão de empregos indiretos. Essa parcela corresponde apenas ao mercado formal, mas existe uma distorção considerável, pois a informalidade é grande no setor, especialmente em relação às micros e pequenas empresas. O setor se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas, pela alta segmentação e pelo baixo valor adicionado a uma intensiva mão-de-obra (por unidade de mão-de-obra), comparando-se com outros setores do país. Quatorze mil empresas existentes são consideradas micro e pequenas – fábricas com menos de 15 funcionários – e de origem familiar (GORINI, 2000, ROSSETO e Cruz, S. d.).

Na década de 70, a indústria brasileira passou por um importante ciclo de modernização impulsionado pelo crescimento interno brasileiro. Houve uma nova retração no mercado interno na década de 80, ao mesmo tempo em que ocorria uma revolução na área da micro-eletrônica, o que exigia uma renovação do parque produtivo das empresas brasileiras como um todo, inclusive, a moveleira (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

No entanto, as empresas moveleiras tinham pouca capacidade de investimentos, além de apresentarem um alto grau de defasagem tecnológica. Muitas empresas não tiveram condições de absorver as inovações adotadas pelo setor em nível mundial. Esse processo de modernização ocorreu na década de 90, quando as empresas moveleiras encontraram na exportação um mercado alternativo à retração por que passava o mercado interno, e também, devido à abertura da

economia brasileira que também acontecia nesse período. Contudo, essa atualização tecnológica na indústria, quando ocorreu, esteve limitada a poucas empresas, às de grande e médio porte. O setor moveleiro nacional vem passando por grandes transformações desde a abertura da economia nacional na década de 1990, mas ainda se encontra abaixo do padrão internacional (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

De uma maneira geral, as empresas moveleiras têm apresentado capacidade empresarial em adaptar as suas bases produtivas às novas tecnologias exigidas pelo mercado globalizado. Porém, o setor ainda apresenta deficiências que terão impacto no desempenho a longo prazo, como (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002):

- a) grande verticalização da produção industrial de móveis;
- b) carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;
- c) incipiente normatização técnica;
- d) elevada informalidade e,
- e) baixos investimentos em design e pesquisa de mercado.

Segundo alguns dos entrevistados, as unidades industriais localizam-se, em sua maioria, na região centro-sul do Brasil, respondendo por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra empregada pelo setor. O Brasil tem basicamente seis pólos moveleiros (GORINI, 2000; MOVERGS, 2005):

- a) foco em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul (RS);
- b) foco em São Bento do Sul, Santa Catarina (SC);
- c) foco em Arapongas, Paraná (PR);
- d) foco em Ubá, Minas Gerais (MG);
- e) foco em Mirassol, Votuporanga e São Paulo, São Paulo (SP);
- f) foco em Linhares, Espírito Santo (ES).

Há um sétimo pólo moveleiro que começou a ser idealizado recentemente, e localiza-se em Itabuna, na Bahia, segundo os entrevistados da Empresa M Sua movimentação, contudo, ainda é pequena, comparando-se com os demais pólos brasileiros, e concentra-se principalmente na produção de móveis de alto valor agregado, e destinada às exportações.

A produção nacional de móveis atende à grande parte da demanda interna. Segundo os entrevistados na Movergs, SP, RS, SC e PR atendem a cerca de 80% do mercado nacional. São Paulo é o estado responsável pela maior parte da demanda interna nacional; em segundo lugar, situa-se o estado do RS (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

O IBGE classifica a indústria de móveis a partir das matérias-primas predominantes. As categorias básicas são: 91 % dos estabelecimentos produzem móveis de madeira (incluindo vime e junco), em seguida vem o segmento de móveis de metal, com 4%; o restante, diz respeito aos móveis confeccionados em plástico e artefatos do mobiliário, reunindo colchoaria e persianas (GORINI, 2000).

No Brasil, os móveis produzidos não possuem uma normatização adequada, como acontece na maioria dos países desenvolvidos – o quê, em grande parte, dificulta a adaptação do produto brasileiro e acesso neste mercado. No meio mobiliário brasileiro é priorizado na maioria das vezes o preço final do produto, e não a sua qualidade. Porém, quando uma empresa deseja competir no mercado internacional, ela precisa se adequar aos padrões internacionais para a produção de móveis, ou não consegue penetrar no mercado. Para o Professor do Senai Cetemo, a maior parte dos pólos moveleiros da região sul e sudeste do país possuem características muito próximas ao modelo europeu de produção; os demais se equiparam com as indústrias de outros países da América do Sul.

Segundo o perito alemão do Senai Cetmam, ações de imediato deveriam ser tomadas nas seguintes áreas, para fortalecer a indústria moveleira brasileira, e conseqüentemente, incrementar os negócios com outros países: exportação, formação profissional, organização da empresa, qualidade e logística.

Para o perito, outras lacunas aparecem, como investimentos em design, inovação de produto, e financiamento, que é uma das áreas mais críticas no Brasil, que deveria mudar a sua política de financiamento e investir mais em projetos de cooperação com outras entidades.

O professor perito levanta outra questão, que se refere à perspectiva do mercado interno brasileiro, se o poder aquisitivo da população fosse maior. O mercado alemão representa apenas 10% da população brasileira. Se os brasileiros tivessem condições financeiras de investir na compra de móveis de melhor qualidade – não em móveis baratos – o próprio mercado interno seria muito mais

importante para as empresas brasileiras, algo em torno de 50 vezes superior às vendas na Alemanha.

#### **4.1.2 Cenário do RS**

A origem da indústria moveleira gaúcha está ligada à imigração italiana e alemã ocorrida no século XIX que se estabeleceu nos municípios da região da Serra Gaúcha. No início, a confecção do móvel era bastante artesanal e apenas para consumo próprio. A partir da década de 20, já estavam estabelecidas pequenas empresas, mas estas só produziam o móvel sob encomenda, e em pequena escala. A produção de móveis em escala industrial a partir da década de 50, e seu auge nas duas décadas posteriores (INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

A maior parte do pólo moveleiro gaúcho se concentra na Serra Gaúcha, entre os municípios de Bento Gonçalves, Antônio Prado, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Caxias do Sul. No RS também estão instaladas algumas das mais modernas e maiores empresas do país. Segundo alguns dos entrevistados, a indústria gaúcha se caracteriza principalmente pelo uso de chapas de madeira reconstituída, basicamente para a produção de móveis retilíneos seriados (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

De acordo com os entrevistados, dentro desta área, há seis grandes empresas fornecedoras desta matéria-prima para a indústria moveleira gaúcha; mais da metade da matéria-prima consumida no estado do RS vem de outros estados brasileiros. Logo, o RS se encontra em desvantagem com os demais estados, quando concorrem com seus produtos dentro do mercado nacional, em relação a fretes e impostos interestaduais. Em relação à madeira maciça, o empresário gaúcho importa a matéria-prima pinus e eucalipto, principalmente da Argentina e Uruguai, pois há não áreas de plantio suficientes no estado que atendam a demanda do setor. O eucalipto e pinus que estão aqui, normalmente, já são da própria empresa moveleira que fez o investimento. Para o Professor do Senai Cetemo, não há muitos investidores que comercializam só madeira, devido, principalmente, ao tempo de retorno do investimento.

Para este professor, é preciso construir ambientes adequados para a produção do móvel, pois o clima influi na característica da matéria-prima. Assim como muda a temperatura, ela também muda o estado físico, é mais dura de cortar, colar. Na Europa e Canadá, no inverno ou verão, a empresa é climatizada para o móvel não sofrer variações de qualidade, ou seja, por problema de cola, tinta etc. No sul do Brasil, as estações têm temperaturas extremadas, que vai de muito frio a muito quente. Os pólos moveleiros dos estados do sul do país têm fábricas muito semelhantes às que existe nesses países.

A grande maioria das empresas no Brasil é focada em segmentos de móveis de menor valor agregado, e que por isso, sofrem influência direta da política cambial brasileira. As exportações de móveis tiveram significativo volume entre 2003 e 2004, e seguem caindo desde então, pois a cotação da moeda estrangeira teve uma queda de mais de 50% em relação à moeda nacional. Segundo a Empresa M, frente aos seus clientes externos, os produtores de móveis não tinham estrutura para incorporarem esse aumento em seus produtos.

A indústria moveleira gaúcha também se encontra bastante segmentada, e grande parte das empresas são micro, pequenas e médias, como no restante do país. O Quadro 8 indica um crescimento de um pouco mais de 10% sob o número de estabelecimentos instalados formalmente no estado gaúcho desde o ano de 2000 (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2006).

<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>	<b>até 19 empregados</b>	<b>de 20 a 99 empregados</b>	<b>de 100 a 499 empregados</b>	<b>igual ou superior a 500 empregados</b>	<b>Total</b>
<b>ANO BASE</b>					
2000	3407	388	56	4	3855
2001	3578	399	53	4	4034
2002	3647	408	60	4	4050
2003	3651	401	52	4	4108
2004	3682	436	56	5	4179
2005	3810	405	51	6	4272

**Quadro 8:** Número de estabelecimentos instalados formalmente no estado gaúcho desde o ano de 2000

**Fonte:** Elaborado pela autora

### **4.1.3 Cenário da Alemanha**

De um modo geral, a indústria madeireira na Alemanha tem uma grande participação na economia do país. Para o Perito alemão do Senai Cetmam, a indústria moveleira alemã é uma das mais desenvolvidas da Europa, e domina amplamente a tecnologia da trabalhabilidade da madeira, não apenas no design de móveis, mas também no seu sistema produtivo (GORINI, 2000).

A Alemanha importa uma grande quantidade de componentes e produtos semi-acabados, provenientes da própria Comunidade Européia e Leste Europeu. Também é comum a terceirização de etapas da produção ou mesmo a implantação de subsidiárias em outros países, como forma de redução de custos. A reunificação da Alemanha incentivou a transferência de várias fábricas para a Europa Oriental, ocasionando incremento nos fluxos de reimportações (GORINI, 2000).

O país conta com cerca de 1200 empresas e duas mil pequenas oficinas especializadas atuando na indústria moveleira. A indústria alemã é altamente competitiva na produção em escala, particularmente no segmento de móveis de cozinha. Este fenômeno também resulta do alto grau de inovação tecnológica do segmento de máquinas e equipamento para móveis nesse país (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

## **4.2 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS**

Esta categoria de análise tem por finalidade caracterizar as exportações brasileiras, os principais países importadores do Brasil, a concorrência asiática, e as exportações do estado gaúcho.

### **4.2.1 Comércio Internacional**

O comércio internacional de móveis vem crescendo significativamente desde 20 anos atrás, em uma média de 18% ao ano. Três países concentram mais de 40%

das exportações mundiais de móveis: Itália, maior exportador mundial de móveis, Alemanha e Estados Unidos. Em relação às importações mundiais de móveis, cinco países respondem por mais de 60% do comércio: Estados Unidos (EUA), Alemanha, Japão, França e Reino Unido. Isto indica que o mercado exterior de móveis se concentra principalmente nos países desenvolvidos. Porém existe um déficit crescente no comércio exterior de muitos desses países, o que abre um espaço significativo para a penetração das exportações dos países em desenvolvimento (GORINI, 2000; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

A qualidade do móvel continua sendo a principal exigência dos clientes, mesmo para empresas que atendem mercados focados na estratégia de custo. Para o Gerente de Exportação da Empresa M, mesmo para as empresas que atuam no segmento de mercado mais baixo, onde a economia de 2%, 3% no preço do produto pesam na venda, a qualidade continua sendo fator determinante para a escolha do fornecedor.

Segundo os entrevistados, na sua maioria, as exportações brasileiras são realizadas por poucas empresas de grande porte e baseadas em commodities que concorrem à base de preços nos mercados mundiais (GORINI, 2000).

As limitações e desvantagens decorrentes disso são: a) pouca visão do potencial total do mercado; b) pouco conhecimento das exigências do mercado com relação ao produto; c) canais de comercialização não são suficientemente eficazes; d) definição de preços distante da ideal, e e) pouca base para providências adequadas de marketing (HECKEL e OLSINGER, 2000).

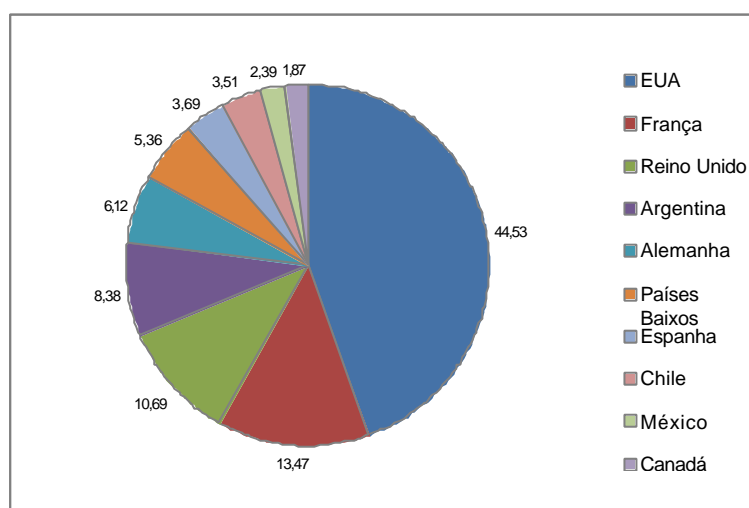
Atualmente, a maior parte das exportações brasileiras de móveis é constituída por móveis residenciais de madeira (em sua maioria, cozinhas e dormitórios), em seguida aparecem os assentos e cadeiras (inclusive as giratórias), e em terceiro lugar, com uma pequena participação, os móveis de metal e plástico, destinados ao Mercosul (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

O IBGE classifica a indústria de móveis a partir das matérias-primas predominantes. As categorias básicas são: 91 % dos estabelecimentos produzem móveis de madeira (incluindo vime e junco), em seguida vem o segmento de móveis de metal, com 4%; o restante, diz respeito aos móveis confeccionados em plástico e artefatos do mobiliário, reunindo colchoaria e persianas (GORINI, 2000).

Para esta pesquisa, os volumes das exportações brasileiras, em U\$, foram enquadrados de acordo com a nomenclatura designada pela legislação brasileira,

que compreende todo o capítulo 94 da Tarifa Externa Comum (NCM), que especifica: “Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos em outros Capítulos; anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras, luminosos e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas”. Esta definição e codificação também são as mesmas adotadas por todos os países membros da Organização Mundial de Comércio (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2006).

Segundo os dados disponibilizados pela Movergs, os 10 principais parceiros importadores são EUA, França, Reino Unido, Argentina, Alemanha, Países Baixos, Espanha, Chile, México e Canadá. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento (ALICE WEB, 2007), as exportações brasileiras entre esses 10 mercados, no período de 2000 a 2006, dividiu-se da maneira apresentada no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Dez Principais Importadores  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

Durante os anos de 2000 e 2001, EUA, França, Reino Unido, Argentina e Alemanha representaram juntos, quase 90% do total exportado pelo Brasil. De 2002 a 2006, esse percentual caiu para um pouco mais de 80%, mas ainda constituem os maiores compradores do produto brasileiro (ALICE WEB, 2007).

Os Estados Unidos são considerados o maior importador dos móveis brasileiros, e tem sido o principal foco das empresas. Para a maioria dos entrevistados, é um mercado que oferece vários segmentos, o que o torna muito atrativo (GORINI, 2000). Para a Diretora Comercial da Empresa M, o mercado



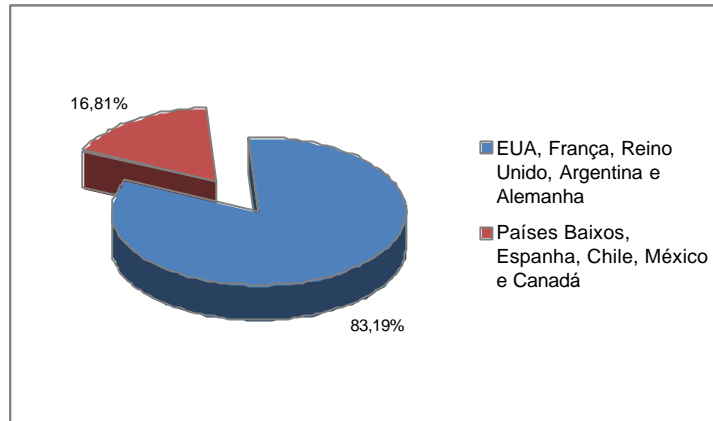
americano se mostrava lucrativo, pois havia um equilíbrio no *mix* de venda, entre preço e o grande volume importado.

Para o Professor do Senai Cetemo, a indústria brasileira é em torno de 10% mais competitiva do que os outros fornecedores, incluindo a China, Europa, e outros países da América latina, exceto a Argentina – que ainda assim, importa um grande volume do produto moveleiro brasileiro.

Contudo, há perspectivas futuras de que o volume de exportação brasileira para os EUA possa diminuir consideravelmente, devido à expiração de isenções de impostos, como acontecia com as exportações da área calçadista para esse mercado. Para o professor, percebe que a indústria moveleira brasileira perderia muito com o fim desse incentivo, pois importa um grande volume de acessórios, acabamentos.

Para a Diretora Comercial da Empresa M, não há perspectivas futuras para que o mercado americano continue sendo o maior importador brasileiro. O mercado americano está hoje muito voltado ao produto chinês, e por possuir muitos investimentos e empresas instaladas na China. Em sua visita a feira em Atlanta (EUA), a empresária pôde constatar uma grande quantidade de expositores chineses.

Do montante exportado entre os 10 mercados de maior fluxo para as exportações brasileiras, no período de 2000 a 2006, EUA foi o mercado de maior volume, e representa um total de 44,53% das exportações realizadas. Após, está o mercado da França, com um total de 13,47%. Em terceiro, o mercado do Reino Unido, com 10,69%; em seguida, Argentina, com 8,38%, e em quarto, a Alemanha, com 6,12%. Os cinco principais importadores do produto brasileiro se dividem da maneira apresentada no Gráfico 2 (ALICE WEB, 2007).



**Gráfico 2:** Cinco Principais Importadores  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

Em 2005, o Brasil contribuiu com cerca de 0,38% do total das importações de móveis da Alemanha. No mesmo período, o Brasil aparece com 0,96% do total das importações americanas, na França com 1,22%, Reino Unido com 0,87%, e Argentina com 36,49% (INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007).

Para a Diretora Comercial da Empresa M, estes resultados poderiam ser mais significativos, se houvesse uma atuação por parte do governo brasileiro que incentivasse as exportações de produtos manufaturados, ao invés de sobre taxar os produtos exportados em *commodities*: “eu não quero vender madeira, eu quero vender móvel, eu quero... eu quero vender alguma coisa que tem custo agregado”.

#### 4.2.2 Concorrência Asiática

O déficit crescente no comércio exterior de muitos dos maiores países importadores de móveis tem aberto um espaço significativo para a penetração das exportações dos países em desenvolvimento, que é o caso de países como China, Taiwan, Malásia e Indonésia (GORINI, 2000).

Os produtos de mercados asiáticos – não só a China, mas Vietnã, Malásia, Indonésia – são vistos pela grande maioria das empresas como os mais fortes concorrentes ao produto brasileiro, porque alcançam um preço mais competitivo no mercado, como observa o Gerente de Exportação da Empresa M Para ele, os

efeitos da concorrência chinesa foram evidentes na redução de sua participação de vendas no mercado americana.

Segundo os entrevistados, o produto movelereiro chinês começou a entrar no mercado em torno de 2000, como um produto de baixo valor agregado, mas de preço competitivo. Contudo, atualmente, alguns especialistas afirmam que já pode ser verificada uma melhora considerável na qualidade apresentada nos móveis chineses.

Perguntado se o produto chinês apresenta qualidade, o perito responde que não, e que esta seria a estratégia para concorrer com o produto chinês. Para o perito, quando existe uma concorrência forte no mercado, é necessário analisar o que ela está fazendo, oferecendo ao mercado, e seus pontos fracos, e neste caso, é a baixa qualidade do móvel. Acrescenta, seria preciso então, que o produtor brasileiro trabalhasse com matéria-prima e empregasse mão-de-obra de melhor qualidade, ao mesmo nível de preço, o quê, sem sua visão, seria possível.

Para o perito alemão, a China também é o principal concorrente ao produto brasileiro, e que a tendência é aumentar ainda mais o nível de concorrência, pois os chineses inovam com mais rapidez.

Para a Gerente Comercial da Câmara de Comércio, o Brasil não teria condições de competir com o produto chinês a nível de preços, pois os incentivos que o governo chinês estabelece são muitos, e não há perspectivas de que essa realidade mude a curto prazo. Mas, acrescenta, o Brasil poderia explorar outras vantagens que possui, como a sua capacidade criativa, pois a empresa chinesa não estaria produzindo um produto de valor agregado, embora tenha melhorado na qualidade final do seu produto. Em sua opinião, a China não “cria” produtos novos, mas faz cópias, porém de boa qualidade hoje em dia. A indústria moveleira do Brasil ganharia mercado na Europa com produtos diferenciados.

Segundo a gerente, há outros aspectos na empresa brasileira que deveriam ser melhorados, como a conduta do fornecedor brasileiro, que é, muitas vezes, “devagar” para dar resposta às propostas dos clientes, ao contrário do fornecedor chinês. Outro fator levantado, é a perspectiva do tempo de retorno a investimentos no mercado externo pelas empresas brasileiras, pois o brasileiro visa os investimentos com retorno de prazo mais curto. Cita o exemplo da cachaça consumida na Alemanha, que é só a branca, simples, para caipirinha, mas sabe-se que existem outras cachaças mais elaboradas, mais saborosas, mas que, para

introduzir um produto novo no mercado, haveria a necessidade de fornecer o produto para promoção, durante um tempo sem o qual, não haveria retorno financeiro para o produtor financeiro, ao contrário até, para que o produto se tornasse conhecido naquele mercado.

Através de seus contatos com importadores alemães, a gerente da câmara percebe a falta de “preparo” para atividades de comércio exterior. Muitas vezes, a câmara de comércio Brasil-Alemanha intermédia a negociação entre empresas brasileiras e clientes alemães. Cita exemplos em que o fornecedor brasileiro faz uma oferta ao cliente alemão, este demonstra interesse pelo produto oferecido, mas o brasileiro levaria muito tempo – meses – para se manifestar de novo, por não estar organizado para atender aos pedidos externos, como envio de amostras, capacidade produtiva. Para a gerente, isso não condiz com aquilo que qualquer parceiro comercial espera, não somente o cliente alemão.

A entrevistada também lembra que existe uma outra questão, que não é de domínio do empresário, e prejudica muito os seus negócios, como por exemplo, a instabilidade política do seu país. No segundo semestre de 2006, houve uma greve de receita federal brasileira, e muitas empresas não conseguiram exportar. Citou o exemplo de uma empresa gaúcha, que não conseguiu exportar seu produto acabado e cumprir os prazos de entrega estabelecidos devido a esse problema, e o empresário brasileiro teve que se responsabilizar pelos prejuízos da empresa alemã, pois esta não pôde dar prosseguimento a sua produção.

Ainda, a gerente da câmara percebe que o produto brasileiro já tem uma boa qualidade. Antigamente, dizia-se que o produto brasileiro não tinha qualidade, depois, dizia-se que consumido aqui era de baixa qualidade e o exportado, de alta qualidade. Mas devido ao nível crescente de exigência do consumidor brasileiro, a indústria vem adaptando-se continuamente a isso. Através de seus contatos externos, a gerente não tem percebido reclamações dos clientes alemães quanto à qualidade do produto brasileiro, mas antes, da sua conduta, dos atrasos na entrega, da agilidade nas negociações.

Para o Perito alemão, o Brasil também tem vantagens competitivas, como a mão-de-obra brasileira, que também é de baixo custo, a oferta de uma das matérias-primas mais utilizadas na produção de móveis – a madeira – que encontra no Brasil um dos ambientes mais propícios ao seu desenvolvimento natural, e a disposição do trabalhador. Em nenhum outro país, salienta, as pessoas enfrentam um dia de

trabalho em uma empresa, e à noite, ainda freqüentam escolas e universidades. Por isso, em sua opinião, o país só precisaria de mais investimentos na formação profissional das pessoas, para se tornar o parceiro ideal para os negócios.

Além da qualidade, outro aspecto foi levantado pela Empresa M em relação à concorrência chinesa, foi o baixo investimentos em programas de marketing por parte das empresas chinesas, e que também contribui para obtenção de um preço mais competitivo no mercado internacional. Não há uma estrutura de equipe de vendas na empresa chinesa, pois, hoje, quando se entra em uma fábrica da China hoje, há fila de gente para ser atendido. O Gerente de Exportação percebe que a demanda é muito maior do que a oferta, e não necessidade para investir em promoção dos produtos, viagens e materiais promocionais.

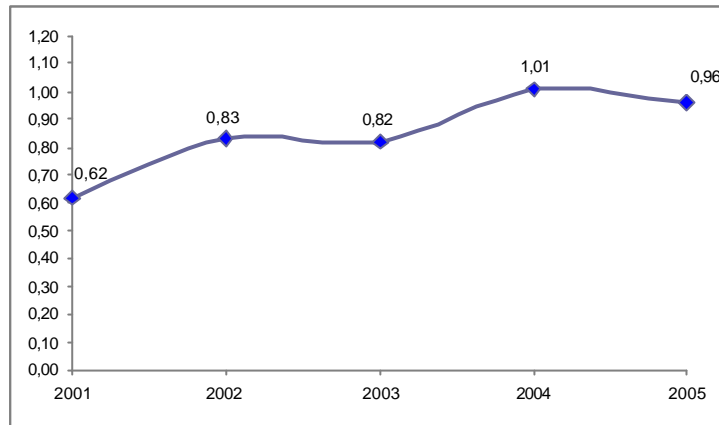
Como lembra o Gerente de Exportação, o transporte internacional, partindo da China aos outros mercados, também é mais facilitado, quando se compara a distância e outras taxas de embarque com o Brasil. O mercado europeu é muito mais próximo da China; o frete do Brasil para os mercados é muito mais caro do que o frete partindo da Ásia; há mais linhas marítimas saindo da Ásia para todos os mercados.

Para ele, para as empresas brasileiras superarem essas desvantagens, elas precisam se tornar mais rápidas e flexíveis para atender aos pedidos dos clientes externos, mais voltadas ao mercado, pois essas são as principais características do mercado chinês: a grande capacidade de adaptação às necessidades do mercado. Neste sentido, a Empresa M percebe outras oportunidades de negócios, em que o volume importado seja pequeno, pois os fornecedores asiáticos têm interesse em atender grandes volumes. Esta é a estratégia adotada pela Empresa M; hoje, ela vende para um número maior de países, mas em quantidades mais diluídas, correndo menos riscos.

#### **4.2.3 Performance Estadual**

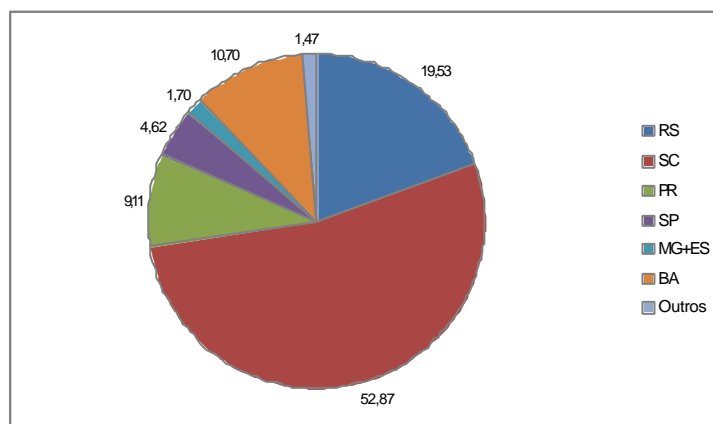
As exportações brasileiras nas importações dos cinco principais mercados estrangeiros não apresentaram um crescimento significativo no período de 2001 a 2004. Em 2005, foi um período de queda nas exportações brasileiras nesses países.

O Gráfico 3 a seguir demonstra a evolução das exportações brasileiras para os Estados Unidos.



**Gráfico 3:** Participação Brasileira nas Importações Americanas  
**Fonte:** INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007

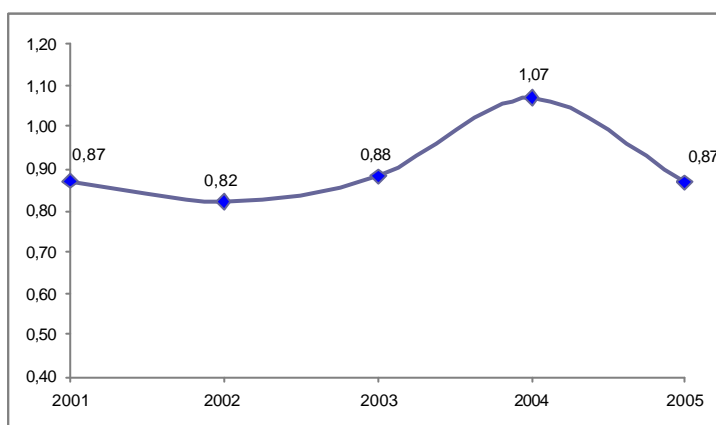
Do total exportado para os EUA, SC se encontra como o principal fornecedor, com participação média em torno de 52,87%, no período de 2000 a 2006. O RS aparece em segundo lugar, com participação média de 19,53%. Santa Catarina é considerado o maior estado exportador do Brasil (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002; MOVERGS, 2005, ALICE WEB, 2007). Contudo, alguns entrevistados consideram o pólo mais frágil de todos. Estes dados podem ser visualizados no Gráfico 4.



**Gráfico 4:** Destino: Estados Unidos  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

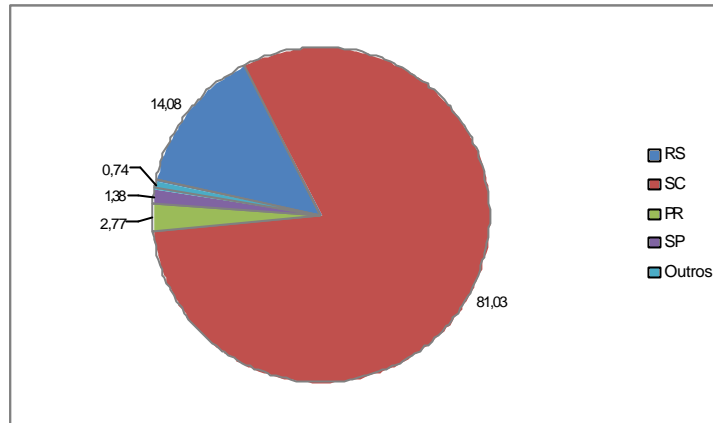
O pólo de São Bento do Sul se caracteriza principalmente pela utilização de madeira maciça de pinus spp na produção de móveis, mais especificamente, madeira de origem reflorestada. Os investimentos em áreas reflorestadas iniciaram na década de 1970, devido a incentivos governamentais. Segundo o professor do Senai Cetemo, em SC, especificamente na região em torno de São Bento do Sul houve muitos investimentos em reflorestamento. Por isso, as empresas moveleiras se especializaram na fabricação de móveis em estilo mais clássico, de madeira maciça. Logo, as empresas moveleiras de SC encontraram mercado na Europa e voltaram a sua produção para as exportações. O professor também lembra que, nessa época, a política cambial brasileira era muito favorável à atividade externa. Os demais pólos utilizam em sua maioria chapas de madeira reconstituída.

O Gráfico 5 analisa a evolução das exportações brasileiras para a França.



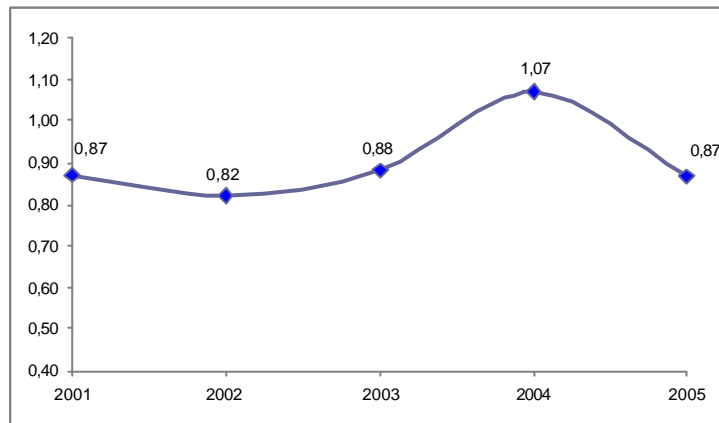
**Gráfico 5:** Participação Brasileira nas Importações Francesas  
**Fonte:** INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007

O estado de Santa Catarina também lidera as exportações para o mercado francês, com 81,03%. O RS vem em segundo lugar, com 14,08%, como demonstra o Gráfico 6, a seguir.



**Gráfico 6:** Destino: França  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

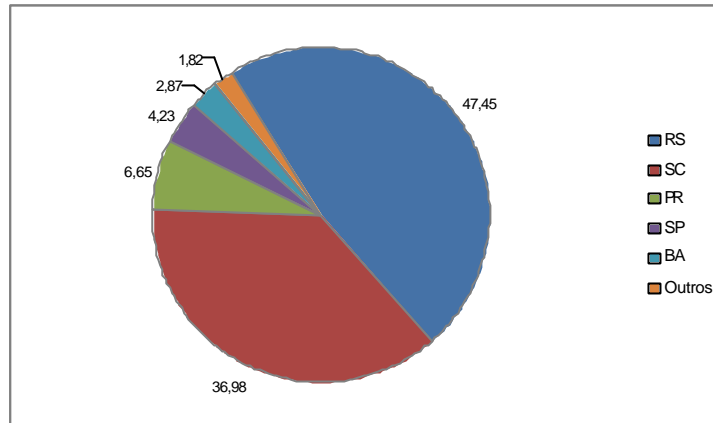
O Gráfico 7 demonstra a evolução das exportações brasileiras para o Reino Unido.



**Gráfico 7:** Participação Brasileira nas Importações do Reino Unido  
**Fonte:** INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007

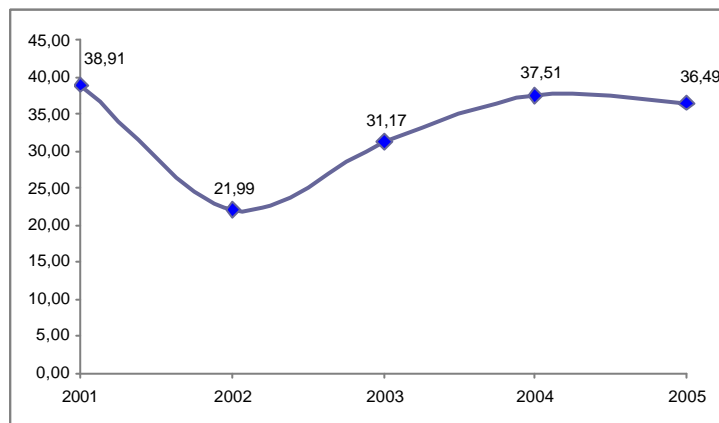
O Rio Grande do Sul lidera as exportações para os mercados do Reino Unido e Argentina, porém a participação destes dois mercados no total geral de exportações do Brasil de 2000 a 2006 representa apenas 19,07%, como demonstrado nos Gráficos 8 e 10.





**Gráfico 8:** Destino: Inglaterra  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

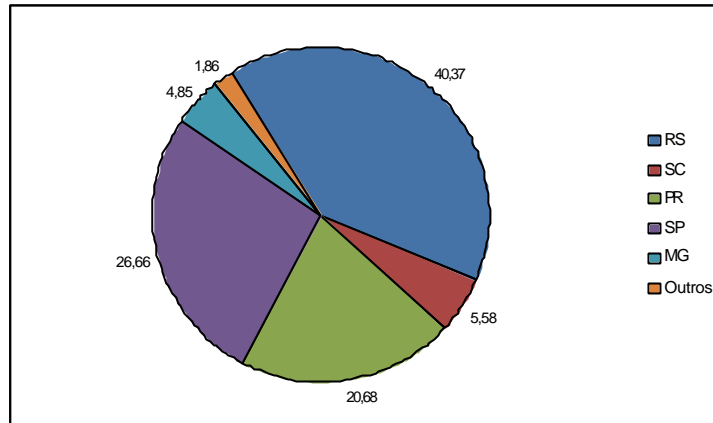
O Gráfico 9 demonstra a evolução das exportações brasileiras para a Argentina.



**Gráfico 9:** Participação Brasileira nas Importações a Argentina  
**Fonte:** INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007

As exportações brasileiras ao mercado da Argentina apresentaram uma forte queda em 2002, voltando a crescer em 2003 e 2004. Em 2005, houve uma pequena redução nas importações, confirmando a tendência geral de queda nas importações internacionais de móveis, verificada nos outros mercados (ALICE WEB, 2007, INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007).

O Gráfico 10 demonstra a participação das exportações dos principais pólos moveleiros do Brasil para a Argentina. Para este mercado, verifica-se que as exportações do estado do Paraná tiveram uma participação importante, e relativo crescimento, se comparado com a sua participação nos outros principais mercados.



**Gráfico 10:** Destino: Argentina  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

### 4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRAS

Esta categoria de análise tem por finalidade caracterizar o estágio e as características de internacionalização das empresas moveleiras gaúchas, levando-se em conta os fatores de tecnologia de produção, desenvolvimento de recursos humanos, normas ambientais, design e estratégias distribuição do produto brasileiro.

#### 4.3.1 Estratégias de Exportação

Devido ao crescimento da demanda interna na década de 70, as vendas no mercado externo passaram a ser incorporadas às estratégias comerciais das empresas uma década mais tarde (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

Segundo o Professor do Senai Cetemo e a Movergs, de um modo geral, pode-se dizer que as empresas moveleiras gaúchas se encontram nos estágios iniciais de internacionalização, segundo a visão da escola de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). As empresas concentram as suas atividades internacionais entre exportações esporádicas e exportações regulares através de agentes independentes, que fazem a intermediação entre a empresa fabricante de móveis e o cliente final (GORINI, 2000;

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002; MOVERGS, 2005; NOSWITZ, 2002; SCHNEIDER, 2002; GRASSI, 2004).

O grau de internacionalização das empresas moveleiras gaúchas é considerado baixo por muitos, devido, em grande parte à falta de um planejamento estratégico de médio e longo prazo. Muitas vezes, a empresa não se encontra preparada para investir no mercado externo, por falta de conhecimento específico à área de gestão internacional – e também, não há investimentos significativos na área por parte das empresas. Para o Professor do Senai Cetemo, o produtor entende que internacionalizar é exportar, e muitas vezes, inicia as exportações, porque um agente exportador contatou a empresa por iniciativa própria. O processo para a empresa colocar seu produto no mercado externo é longo, até que as atividades se tornem contínuas. E no Brasil, quando ocorre desvalorizações cambiais, a empresa deixa de exportar, e conseqüentemente, desaparece para aquele mercado. Na visão do professor, o mesmo não ocorre no mercado interno. Por isso, conclui que, para a empresa se preparar para as atividades no mercado internacional, é necessário primeiro trabalhar na questão dos dirigentes das empresas, fazer o planejamento estratégico da empresa, estabelecer metas, objetivos. Segundo os entrevistados da Empresa M, muitas empresas entraram no mercado externo, porque representantes entraram em contato e solicitaram a produção de determinado produto, já previamente estabelecido. O produto de móveis então se “empolga” com as atividades de exportação e deseja incrementar seu volume, sem ter uma idéia exata do cenário mundial, sem conhecer o mercado, porque, na realidade, “ele era comprado, ele não ia até o mercado para vender o produto dele”.

Por outro lado, se a participação da pequena e média empresa nas exportações é pequena em volume de exportação, em números de empresas são as que mais crescem (QUIROS, 2006). O Gerente de Exportação da Empresa M não vê o porte da empresa como principal limitador a sua inserção no mercado externo, mas antes, a falta de gestão, presente na cultura do empresário brasileiro, que prioriza investimentos com retorno de curto prazo, o que não é possível quando se trata de crescimento no mercado externo. O Gerente de Exportação da Empresa M cita exemplos do empresário europeu, para quem a estimativa de retorno para os seus investimento é de 5, 10 anos. E complementa, “se você fala isso, aqui, meu Deus, de valor, onde vai botar o dinheiro para ter o retorno em 10 anos?!”.

A Gerente Comercial da Câmara cita um exemplo de investimentos de longo prazo de uma empresa brasileira de cachaça no mercado alemão, que teve um retorno positivo. Hoje em dia, muitas empresas desejam exportá-la, mas há alguns anos atrás, não existia cachaça importada na Alemanha. O fabricante da marca Pitu foi pioneiro nesse segmento, mas realizou intensos investimentos de marketing no mercado alemão, sem retorno financeiro nos primeiros anos. A estratégia adotada pela empresa consistia em disponibilizar pequenos pontos comerciais para degustação em feiras, festas populares, bares alemães, até que o consumidor alemão estivesse familiarizado com o gosto do produto. A empresa brasileira também fechou um contrato de exclusividade com um grande distribuidor alemão, que não poderia trabalhar com outros concorrentes a sua marca no mercado europeu, enquanto vigorasse o seu contrato. Com isso, a empresa brasileira fabricante da bebida dominou o mercado europeu durante muito tempo. Atualmente, a Alemanha importa em torno de 30% da produção de cachaça brasileira. A gerente observa que “hoje, já está muito mais fácil, mas alguém abriu esse mercado, alguém fez isso...”.

A Gerente também cita o exemplo de outras cachaças com características diferentes, inclusive, de qualidade superior, mas custam mais caras do que o tipo de bebida exportada para a Alemanha, que já é cara neste mercado. Seria possível comercializá-las na Alemanha, mas o consumidor alemão não pagaria um preço superior para um produto que ele acredita, seja o mesmo que já consome. Então, segundo a Gerente, seria preciso investir, durante um determinado período, fornecendo os produtos para degustação em pontos estratégicos de grandes centros comerciais, em troca de propaganda para suas marcas especiais; contudo, o empresário brasileiro, de um modo geral, não tem essa percepção, do retorno que a empresa teria se investisse em programas de marketing, pois isso implicaria em custos extras e retorno a longo prazo.

A Gerente da Comercial lembra que todo mercado é aberto a investimentos, mas o produtor necessita ter uma atitude pró-ativa e ir de encontro ao seu cliente, caso contrário, o cliente somente procura aquilo de que necessita. A Alemanha é um dos maiores importadores do mundo, por isso, há sempre muitas empresas interessadas neste mercado, e o nível de concorrência é grande. Nas rodadas de negócio em que participa, geralmente, os produtores brasileiros questionam se há

interesse por parte do consumidor externo em adquirir seu produto, ao que sempre coloca: “Quem quer vender, normalmente investe, e não quem quer comprar”.

Para a Empresa M, atualmente o mercado interno brasileiro não é suficiente para absorver toda a oferta excedente da indústria moveleira, que se expandiu rapidamente à época de uma política cambial favorável às operações de comércio exterior, ao contrário do que ocorre hoje, situação esta, que se agrava ainda mais devido à concorrência asiática. Após a desvalorização da moeda estrangeira frente à nacional, a indústria moveleira passou a atuar mais ativamente na prospecção de novos mercados e nas estratégias de marketing internacional para promoção de seus produtos.

A Empresa M também reduziu a participação de suas vendas no mercado internacional desde a desvalorização cambial e a intensificação da concorrência asiática, porém atende a um número maior de países. Em 2005, quando o câmbio era favorável às exportações, a empresa tinha 41% de suas vendas no mercado externo, e 58% de mercado interno. Hoje, esta relação está em média de 36% de mercado externo e 64% de mercado interno, porém atendendo um número muito maior de países. Em 2004, a empresa atendia 34 países; em 2005, 41; em 2006, 46 países.

Para os entrevistados da Empresa M, as empresas precisam estar próximas de seus clientes, sejam eles externos ou internos. Reconhece que a dificuldade é muito maior, quando se refere a clientes externos, mas é uma estratégia viável para o crescimento da empresa investir, de fato, no mercado externo. Contudo, muitas vezes o produtor brasileiro não tem a experiência necessária e não tem a percepção de que seja necessário estar realmente próximo a este mercado externo.

A Gerente Comercial da câmara também acredita que qualquer mercado é aberto a investimentos; não seria diferente com o mercado alemão. Porém, salienta, poucas empresas brasileiras realmente teriam recursos financeiros e competências organizacionais para investirem em filiais na Alemanha. Ela cita um *case* de sucesso de uma empresa na área de informática, cujo dono resolveu transferir a sua sede para este país, e hoje, é uma empresa com posição importante no seu ramo de atuação.

Para o Gerente de Exportação da Empresa M, a estratégia de associações por *joint ventures* se mostra uma alternativa viável para o produtor brasileiro estar mais próximo do cliente externo, e estaria dividindo riscos e recursos com parceiros

comerciais externos, que tenham experiência e conhecimentos a cerca deste mercado, o que confirma Rodrigues (1999) e Buckley e Casson (1988).

Outros entrevistados percebem que a participação em feiras internacionais tem se revelado uma forma efetiva de iniciar os primeiros contatos com parceiros internacionais, pois a abrangência de negócios é maior, e há clientes de vários países. Além disso, o produtor brasileiro adquire uma visão do mercado para o qual pretende exportar, e aproxima-se do mercado, conhecendo pessoalmente os futuros clientes. Para a Gerente Comercial da Câmara, não é possível se internacionalizar se não tiver “uma noção de mundo”. Além disso, quando o produtor planeja se expandir no mercado externo, é necessário estar antes, devidamente estruturado – não necessariamente um departamento de exportação – mas ter a noção antes, de que comércio internacional não se faz de um momento para outro, que é necessário tempo para investir e obter retorno. A empresa deve estar estruturada para esta situação, mas normalmente não está.

Para muitas empresas, a exportação é apenas uma alternativa a crises na economia interna, “a tábua de salvação”. Sem um planejamento e estrutura adequados, as empresas não conseguem manter exportações regulares e parcerias duradouras. A Gerente Comercial cita outro exemplo, de uma empresa gaúcha que iniciou seus contatos com um cliente da Alemanha, o cliente demonstrou interesse no produto, mas o produtor gaúcho não conseguiu avançar nas negociações, pois não tinha condições de enviar mais amostras do seu produto, e questiona: “se não tem dinheiro pra investir para mandar amostra, por que mandou uma parte e o empresário lá disse que queria mais?” Essa atitude revela que a empresa brasileira não estava devidamente preparada para investir no comércio exterior, e não teve a percepção adequada dos investimentos necessários.

As empresas de grande porte têm mais recursos disponíveis para investir no comércio externo, mas as pequenas e médias empresas também têm possibilidades de investir, desde que isso esteja no seu planejamento estratégico de crescimento e investimentos. A Gerente da Câmara cita um case de sucesso de uma micro empresa que iniciou recentemente as exportações para a Alemanha. A empresa possui em torno de 6 funcionários e atua na área de confecção de brinquedos educativos e artesanais. A empresa participou de uma feira internacional na área de brinquedos, com auxílio da câmara de comércio e estabeleceu seus primeiros contatos. Para ela, esta empresa teve uma visão de que o seu produto teria um

espaço no mercado europeu, e é nesta direção que está investindo. Devido às características do produto, a empresa também está tendo facilidades para exportar seus pedidos e enviar amostras, através do sistema brasileiro “Exporta Fácil”, o que diminui o tempo e burocracia para os trâmites legais.

A câmara de comércio Brasil-Alemanha se constitui em uma alternativa facilitada para que as empresas brasileiras estabeleçam os primeiros contatos com clientes da Alemanha e vice-versa, pois as suas atividades envolvem outras ações complementares à atividade exportadora de ambos os mercados, como encontrar e/ou fazer contatos com importadores ou investidores alemães potenciais para o empresário brasileiro, apresentar o cliente brasileiro, fazer o levantamento do perfil daquelas empresas e do mercado alemão, para ver se estão de acordo com aquilo que o brasileiro quer.

Através da câmara, os associados também participam para ter um network com outros associados, e obter atualização profissional através de cursos, oferecidos dois ao mês, treinamentos, cursos em *company* com profissionais técnicos da área, trazidos pela câmara. Os primeiros cursos da Câmara de Porto Alegre surgiram na área do meio-ambiente, e foram pioneiros na área. Depois, seguiu-se para a área de comércio exterior. Atualmente, há cursos em outras áreas como recursos humanos, comunicação empresarial, vendas.

Segundo a Gerente Comercial da Câmara, a procura de investimentos é pequena dos dois lados, de brasileiros na Alemanha e de alemães no Brasil, mas o volume de exportações e importações entre Brasil e Alemanha tem crescido a cada ano, até 2005. A partir de 2006, esse volume tem diminuído de um modo geral, devido, principalmente, à política cambial brasileira.

A Gerente também constata que o empresário brasileiro não está familiarizado com as condições de importações do cliente alemão, que tem uma outra cultura, e muitas vezes, o empresário brasileiro não se dá conta disso. O empresário brasileiro está habituado a exportar na condição de venda FOB (*free on board*), que não prevê despesas com frete internacional, seguro, impostos no exterior. Por outro lado, o cliente alemão importa geralmente DDP (*Delivered Duty Paid*), condição de venda que prevê a entrega do produto posto “na sua porta”. Nestas condições, a empresa exportadora deve colocar no seu custo todas as despesas do transporte da mercadoria até o depósito do comprador, incluindo as

despesas tributárias na Alemanha. Normalmente, as empresas brasileiras não têm uma estrutura adequada para acompanhar esse processo de exportação.

Em sua pesquisa, Noswitz (2003) também constatou que o empresário moveleiro gaúcho, no geral, não tinha conhecimento para calcular o preço para exportar seus produtos, que sofrem um acréscimo, devido à incidência de outros custos, que não existem quando o produto se vende no mercado interno, como despesas pelos serviços de despachantes internacionais de cargas, fretes internacionais, impostos de outras naturezas, documentação, despesas de armazenagem etc. Nesse caso, a empresa brasileira precisa buscar assessoria de um despachante internacional de cargas, e no caso específico da Alemanha, um intermediário, pois não existe a figura de um despachante no país, segundo a Gerente Comercial.

Ainda para ela, não há muitas empresas brasileiras de logística que têm um conhecimento aprofundado de todas as particularidades sobre os trâmites legais das importações alemãs. Existem as grandes empresas de logística de origem alemã instaladas no país, mas que, via de regra, apresentam um alto custo pelos seus serviços.

A experiência da Empresa M também demonstra que adaptar as características físicas dos seus produtos às necessidades locais dos mercados estrangeiros seja uma das estratégias do *mix* de marketing internacional mais adequada para penetração nesses mercados. Atualmente, a empresa está desenvolvendo uma linha diferente para cada país. No início das exportações, a empresa vendia os mesmos produtos, com as mesmas características, independente do mercado. A empresa passou a atender um número maior de países, quando após estudar a cultura estrangeira, o seu produto final fosse adaptado segundo as necessidades do consumidor final. A Diretora Comercial da Empresa M cita o exemplo de quando a sua empresa decidiu investir nos Emirados Árabes. Para que a sua linha de dormitórios fosse aceita no mercado, foi necessário adaptar o tamanho dos guarda-roupas, que deveriam ser maiores, pois a população árabe tem o hábito de vestir seus trajes típicos, que são maiores, como a *burka*, por cima de suas outras vestimentas, mais ocidentais.

Outro exemplo de adaptação de produto às características locais foi citado pela Gerente Comercial da Câmara, quando se trata da exportação de calçados para a Alemanha. O calçado de inverno ou verão comercializado no Brasil não serve



para o mercado alemão, que tem características térmicas muito diferentes. Nesse caso, é necessário modificar a matéria-prima utilizada, acabamento, adesivos, para que o calçado resista a uma temperatura mais baixa, por mais tempo.

Ela cita ainda o exemplo de outra empresa moveleira do Vale do Rio dos Sinos, que contratou recentemente um designer de móveis alemão para desenvolver uma linha de móveis diferenciada, pois pretende investir nos próximos anos no mercado alemão. Com isso, a empresa não pretende desenvolver “cópias” de móveis produzidos na Alemanha, mas é necessário levar em consideração aspectos da funcionalidade dos móveis, que sejam importantes para o consumidor alemão.

### **4.3.2 Tecnologia de Produção**

A atualização tecnológica é vista como um dos principais fatores para um setor se tornar competitivo, como otimizar custos de produção, racionalizando perdas. O Brasil ainda apresenta uma grande defasagem tecnológica no setor e muitas perdas durante o processo produtivo, desde o corte da madeira. O volume de uma árvore que está na floresta, está na tora. Hoje, estima-se que apenas 20% desse volume chegue ao fabricante de móveis; os outros 80% viram resíduos no trajeto. As perdas ocorrem desde o corte da árvore, erros de secagem, problema de qualificação de pessoas ao longo de todo o processo. O Professor do Senai Cetemo informa que, às vezes, também ocorre perdas devido ao design do móvel, pois é desenvolvido um projeto que desperdiça muita madeira. Há áreas de reflorestamento da madeira, cujo manejo florestal não é conduzido da forma mais otimizada possível. O centro moveleiro Senai, de Bento Gonçalves, está desenvolvendo novos trabalhos para trazer tecnologia de uso racional do pólo moveleiro da Bahia – também praticado na Europa – que, ao invés de cortar uma tábua que acompanhe o desenho de uma cadeira curvada, pode-se curvar a madeira, a partir de uma tábua mais fina.

Para a Empresa M, as feiras internacionais da área moveleira, que ocorrem no Brasil, têm contribuído positivamente para trazer tecnologia de ponta ao alcance do produtor moveleiro. Com isso, a indústria brasileira conseguiu dar significativos avanços na atualização do seu parque tecnológico nos últimos anos, o que também contribuiu para que os móveis brasileiros tivessem penetração nos mercados

desenvolvidos, o que até então, ocorria principalmente com os países vizinhos ao Brasil. Hoje, é possível produzir móveis com o mesmo padrão de qualidade de qualquer outro país de primeiro mundo, em função de ser utilizada a mesma tecnologia.

Contudo, para o professor do Senai Cetemo, o parque industrial gaúcho ainda se encontra muito defasado tecnologicamente. De acordo com a Diretora Comercial da Empresa M, isso ocorre em grande parte, porque não há linhas de financiamento específicas para que essas empresas possam investir na inovação tecnológica das suas unidades fabris – considerando-se que a maioria das empresas que compõem a indústria moveleira brasileira é de pequeno ou médio porte. Até mesmo para uma empresa de grande porte, solidamente estruturada, a executiva informa que as entidades financiadoras de crédito exigem muitas garantias. O pequeno produtor de móveis nem sempre tem garantias para oferecer. Investimentos em máquinas de ponta podem ultrapassar a soma de U\$ 700 mil [...].

Na visão da executiva da Empresa M, o governo brasileiro não tem linhas de crédito acessíveis para o pequeno e médio empreendedor, que deseja expandir o seu negócio ou modernizá-lo. E acrescenta, em países de mercados desenvolvidos, os governos têm linhas de créditos acessíveis a esses proprietários, com juros menores e prazos maiores para pagamento, e políticas de leasing, que facilitam a renovação do bem adquirido, o que sempre mantém atualizado o parque tecnológico da indústria.

Os centros moveleiros Cetemo e Cetmam também realizam testes de materiais/ móveis em seus laboratórios para as empresas moveleiras, para que estas tenham controle de qualidade nos produtos. O centro moveleiro Cetemo já está atuando em parceria com o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial).

O setor moveleiro também apresenta uma deficiência quanto à normatização do produto final, fator importante para as exportações de móveis no mercado europeu, pois as normas visam à segurança da pessoa ao utilizar o móvel, a estabilidade e durabilidade do móvel. Neste sentido, o centro moveleiro Cetemo atua na elaboração das normas técnicas para as empresas moveleiras.

Esses centros moveleiros do Brasil também trabalham em conjunto com institutos de qualidade de outros países para testes e emissão de certificados para que o produto brasileiro possa entrar em determinados mercados. O centro

moveleiro Cetemo realiza testes pré-liminares no móvel a ser exportado, conforme o procedimento adotado no país estrangeiro. Isso facilita as atividades do fabricante de móveis, que envia o seu produto para ser novamente testado no órgão estrangeiro certificado para controle de qualidade, já previamente aprovado. Sem o Cetemo, as empresas moveleiras gaúchas teriam que mandar para um laboratório em São Paulo, ou diretamente ao laboratório do país.

### **4.3.3 Recursos Humanos**

Reconhecendo a importância da qualificação de mão-de-obra especializada para o setor moveleiro, os centros Cetemo e Cetmam também oferecem cursos para a formação de técnicos para atuarem no setor moveleiro. O Cetemo possui uma parceria com uma universidade da região, que oferece curso superior de tecnologia em produção moveleira.

Atualmente, existe uma defasagem muito grande entre a tecnologia absorvida pelas empresas brasileiras e a formação profissional das pessoas. Para o Perito alemão, as empresas modernizaram seus parques industriais muito rapidamente, e a mão-de-obra não foi suficientemente desenvolvida, para acompanhar as mudanças tecnológicas no mesmo ritmo. Em sua opinião, este seria um dos principais motivos para que as empresas brasileiras tenham se especializado apenas na produção de produtos. Em sua experiência no Brasil, constatou que o objetivo da grande maioria das empresas se concentra apenas em “vender”.

Na visão do Perito, também há um outro problema na cultura de trabalho brasileira; aqui, deseja-se profissionalizar, desenvolver competências rapidamente. Cita o exemplo em que uma pessoa frequenta um curso de cabeleireiro em uma semana, e já se considera um profissional da área. O conhecimento precisa ser adquirido “passo-a-passo”. Por isso acrescenta, centros profissionais como Cetemo, em Bento Gonçalves, ou Cetmam, em Curitiba, são as parcerias ideais para preencher esta lacuna no sistema educacional.

Para os europeus, a qualificação da mão-de-obra do fabricante não se dá apenas na fase em que o móvel é fabricado e despachado para o comércio. Na Europa, quando um móvel é vendido, o relacionamento com o cliente não termina na

venda; o produtor de móvel ainda demonstra uma preocupação com seu cliente final, que é demonstrada na montagem do móvel, em revisões posteriores, para que também este possa obter a promessa de compras adicionais. Aqui, as empresas produzem, embalam, e o contato termina no transporte do produto; raramente, preocupam-se com a montagem final dos produtos e a reação dos consumidores.

Em sua experiência profissional no Brasil, o Perito alemão teve a oportunidade de constatar ainda, que existem poucas empresas brasileiras que mantêm um quadro de estatísticas das reclamações dos seus clientes. Para muitos, a qualidade é o mais importante, e produzem então, apenas qualidade, mas, para ele, isso não seria o suficiente. Qualidade é também conhecer as necessidades dos clientes, seus desejos, intenções de compra, para melhorar a qualidade de produção e atendimento ao cliente; para isto, estar constantemente em contato com consumidor. Com isso, ele retornaria para novas compras.

Esta opinião também é compartilhada pelo Gerente de Exportação da Empresa M, que vê na qualificação do seu quadro de vendedores o grande diferencial da empresa, e também engloba a etapa de montagem do móvel. A empresa percebe que o vendedor da empresa também precisa estar qualificado para compreender as necessidades de seu cliente, e orientá-lo no correto uso de seu produto, pois a sua atitude também se reflete na imagem da empresa para o mercado. Por isso, vem dirigindo ações para o treinamento de seus distribuidores no mercado externo, que por sua vez, oferecem a montagem dos móveis para os lojistas. Assim, se o distribuidor atua como vendedor da empresa, é este quem deve estar a par das características do produto, matéria-prima, acabamento, e desse modo, argumentar contra a concorrência.

Quando a atuação da empresa acontece no mercado interno, a aproximação com o seu cliente é facilitada, devido à distância, idioma, aspectos culturais etc. Contudo, quando a empresa deseja atuar no mercado externa, essa proximidade com o cliente também precisa existir, mesmo que a distância seja um fator complicador neste processo. Na empresa, os gerentes de exportação, divididos de acordo com o mercado, viajam todos os meses; estão “constantemente na estrada”. Para o Gerente de Exportação da Empresa M, não é possível “fazer comércio exterior atrás de um computador, impossível fazer isso, numa mesa não é possível”.

A formação de redes de cooperação pode ser uma alternativa viável para a pequena empresa, quando este não tem recursos ou conhecimento suficiente para

investir no seu crescimento. Há exemplo de outras iniciativas que já acontecem no estado, como Afecom (Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis), Afamec (Associação dos Fabricantes de Móveis e Componentes). Segundo o Professor do Senai Cetemo, existem 13 redes constituídas no estado do RS.

#### **4.3.4 Normas Ambientais**

Os cenários nacional e internacional indicam uma crescente demanda de produtos florestais, que será acompanhada de um aumento da competição internacional (MORA e GARCIA, 2000). Em virtude disso, percebe-se que governos de alguns países começam a desenvolver políticas e projetos para a implantação de manejos florestais sustentáveis.

O manejo florestal é a condução racional e organizada da floresta, para que se tenha produção sustentada de madeira e outros produtos, ou benefícios, da melhor qualidade e baixo custo. A floresta é um recurso natural renovável, que fornece produtos materiais diretos como madeira, resinas, óleos essenciais, sementes, tanino etc., e outros produtos indiretos e intangíveis, como proteção ao solo, à água, abrigo aos animais, recreação, paisagismo etc. A floresta deve servir a várias finalidades e benefícios da comunidade (IBDF, 1981; FSC, 2007).

Desenvolvimento sustentável na área florestal significa também a conservação da terra, água, patrimônio genético e a utilização de métodos tecnicamente apropriados, economicamente viáveis e socialmente aceitáveis. Assim, as operações delineadas para atenderem aos requisitos de sustentabilidade podem, simultaneamente, reduzir custos em função de um planejamento melhorado e controle técnico (IBDF, 1981).

As empresas fornecedoras de madeira ou que a utilizam na confecção de seus produtos, procuram também pela certificação florestal, os “selos verdes”, que garantem que ela provém de floresta manejada de forma sustentável. O FSC (*Forest Stewardship Council*) é atualmente a única forma de certificação florestal com credibilidade internacional. Este órgão não emite certificados diretamente, mas credencia certificadoras no mundo inteiro. Uma vez emitido, o selo se refere apenas à floresta avaliada, e somente a madeira extraída da área certificada pode exibi-lo.

Além das técnicas de manejo, o FSC exige o cumprimento às leis do país, o que implica pagamento em dia de todos os impostos e regularização da situação funcional dos trabalhadores. Em resumo, o FSC se baseia nos seguintes princípios (FSC, 2007):

- a) obediência às leis do país e aos princípios do FSC;
- b) direitos e responsabilidades de posse e uso;
- c) direitos dos povos indígenas;
- d) relações comunitárias e direitos dos trabalhadores;
- e) benefícios da floresta;
- f) impacto ambiental;
- g) plano de manejo;
- h) monitoramento e avaliação;
- i) manutenção de florestas de alto valor de conservação;
- j) plantações de árvores.

Produtos finais ou insumos também podem apresentar o selo, através da certificação da “cadeia de custódia”. A cadeia de custódia é uma certificação específica para processadores de produtos florestais, como empresas beneficiadoras, designers, marceneiros, empresas moveleiras etc., e comprova o uso de madeira certificada em produtos com o selo FSC (LENINI et al, 2005).

O FSC é uma organização internacional independente, sem fins lucrativos, fundada em 1993, em Toronto, Canadá, por 130 representantes de organizações ambientalistas, entidades indígenas, comunidades tradicionais, instituições de certificação de produtos florestais de 25 países, indústrias madeireiras e silvicultores. Sua sede atual fica em Oaxaca, México. No Brasil, existe desde 1996. Os princípios e critérios mundiais do FSC foram estabelecidos internacionalmente, com um processo de consulta que durou dois anos e envolveu representantes dos setores ambiental, social e econômico. Suas decisões, portanto, estão baseadas no consenso entre os interesses econômicos, de conservação e de tutela dos trabalhadores e das populações (FSC, 2007).

Suas normas são aplicáveis no mundo todo, e podem sofrer detalhamentos nacionais ou locais. Além de economicamente viável, o FSC visa promover o manejo florestal ambientalmente adequado e socialmente justo, baseado nos princípios e critérios do acordo internacional "Declaração das Florestas", aprovado na ECO 92,

aplicável a todos os tipos de florestas - tropicais, boreais e temperadas - que fornecem matéria-prima para a indústria (FSC, 2007).

Além da preocupação com o meio ambiente e garantir a procedência da madeira, o programa da certificação da exploração sustentável tem outras vantagens, como garantir a qualidade da matéria-prima, requisito para a implantação de programas de qualidade nas empresas em geral. Na visão do Professor do Senai Cetemo, o Selo Verde é obtido pela adaptação de um programa de qualidade.

Muitas empresas gaúchas não possuem o selo FSC, porque não trabalham diretamente com madeira maciça, como o pinus e o eucalipto, oriundos de áreas reflorestadas, ao contrário do acontece em SC. Na visão do professor, a floresta é um negócio, é um produto agrícola, rentável, mas o ciclo de retorno é maior. De outro lado, a Diretora Comercial da Empresa M constata que há a falta de investimentos em programas de qualificação e certificações de selos verdes por parte do governo brasileiro, cuja legislação não é tão efetiva como em países desenvolvidos.

O setor moveleiro brasileiro ainda não tem uma cultura adequada para reaproveitar os resíduos da madeira de forma racional e lucrativa. Os resíduos produzidos nas empresas moveleiras do RS, não têm uma destinação que seja ecologicamente correta; na sua maioria, resíduos de painéis reconstituídos (MDF, MDP, aglomerados etc.) são enviados para olarias. No processo de incineração desse material, os resíduos químicos, existentes nas resinas que os compõem, são liberados na atmosfera.

#### **4.3.5 Design Brasileiro**

Ainda que investimentos na modernização produtiva das empresas moveleiras tenham sido feitos, e adoção de novas técnicas de gestão, o mesmo não ocorreu no desenvolvimento de capacitações em áreas como design e marketing, segundo alguns dos entrevistados. Nesse sentido, o setor ainda necessita desenvolver um design e marcas próprios para conquistar um espaço mais significativo no mercado internacional. No geral, os projetos de móveis são determinados pelos importadores e as empresas moveleiras brasileiras são apenas

subcontratadas para executar a produção desses projetos, principalmente, para mercados de países desenvolvidos (GORINI, 2000; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002). Em parte, a falta de um design próprio, brasileiro, também é devido à resistência das grandes redes de varejo, que somente comercializam os produtos moveleiros, quando têm certeza de que estes serão bem aceitos pelo consumidor final (MACIEL, 2006). Para a Diretora Comercial da Empresa M, pode-se dizer que os móveis do RS se enquadram com *commodities* “um pouco melhorado”, em que se sobressaem iniciativas para o desenvolvimento de um design gaúcho, mas continua sendo ainda um produto com baixo valor agregado. De acordo com a Gerente Comercial da Câmara, o móvel é considerado *commodity* quando ele compete num lugar comum, sem um estilo diferenciado, o que de fato ocorre no Brasil, conforme os entrevistados.

Na visão destes entrevistados, é possível investir no desenvolvimento de um design brasileiro. Para o Professor do Senai Cetemo, a criatividade brasileira já é muito apreciada pelo mercado externo, devido ao conceito de arte em si, como produto artesanal. Para ele, além do aspecto artístico do produto, deve-se melhorar também o processo produtivo e a tecnologia empregada na sua fabricação, e que isto tem sido a grande dificuldade enfrentada pelo setor moveleiro brasileiro. A necessidade de desenvolver um design brasileiro com aspectos regionalistas, típicos do Brasil, também é mencionada pela Gerente Comercial da Câmara, por exemplo, um móvel diferenciado, “com a cara da Amazônia”. Iniciativas de uma grande empresa brasileira de cosméticos já existem nesse sentido. A Gerente também questiona por que grandes fabricantes de guaraná nunca investiram na Europa. O guaraná é uma fruta genuinamente brasileira, e a bebida continua desconhecida fora do Brasil.

O consumidor alemão valoriza muito os aspectos regionalistas dos países; do Brasil, valorizam principalmente produtos que tenham associação com a temática da Amazônia, segundo a Gerente Comercial da Câmara. O Brasil é um país bem visto pelos alemães, mesmo antes do evento da Copa do Mundo. Quando esteve em fevereiro de 2006, ela constatou que, em muitas lojas, a decoração era verde e amarela; era uma alusão ao Brasil, mesmo quando o evento da Copa do Mundo não estava confirmado na Alemanha, nesse mesmo período, mesmo porque, informa a Gerente, jogos de futebol na Alemanha não são considerados um evento importante, ou parte integrante da cultura local, a exemplo do que acontece no Brasil. Ela foi



novamente em julho de 2006, após o evento da Copa, e pôde constatar que a referência ao Brasil, demonstrada pelas atitudes da população local, esteve mais forte ainda. Os alemães usavam pulseirinhas com a palavra “Brasil”, “gente que não tem nada a ver com o Brasil, não é brasileiro que está morando lá, é alemão”.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, o Gerente de Exportação da Empresa M também lembra que, além da arte e criatividade brasileiras, existem outras opções de matérias-primas e recursos naturais no Brasil que ajudariam a criar uma identidade própria, uma imagem que se refletisse nos móveis brasileiros: fibras de vime feitas por índios – a associação da figura indígena com a cultura brasileira é muito forte no exterior – e fibras de outras plantas brasileiras, resinas naturais, pedras, peles de animais etc.

A experiência do centro de móveis Cetmam mostra que é possível desenvolver um design próprio, sem cópias de modelos europeus; os técnicos e professores da escola valeram-se apenas de tecnologia e *know how* alemães para desenvolver uma linha de móveis para escritório. Para o Perito alemão, a tecnologia e conhecimento técnicos podem ser internacionais, e devem ser compartilhados entre as diferentes culturas, mas os produtos podem manter as suas características individuais, seus estilos próprios. Exemplo disto também vem acontecendo em algumas empresas do pólo de SC. Uma das maneiras de diferenciar o móvel sem diminuir a competitividade brasileira é adaptar modelos importados a detalhes tipicamente nacionais, como o uso de fibras naturais, couro, a mistura de aço e vidro à madeira e tonalidades diferentes no acabamento podem criar características próprias (MACIEL, 2006).

Os relatos dos entrevistados nesta pesquisa têm demonstrado que o setor brasileiro de móveis está ciente a respeito da importância de um design próprio, nacional, com características brasileiras, e alguns esforços podem ser percebidos neste sentido, principalmente, através de feiras internacionais. Para alguns dos entrevistados, o domínio da tecnologia é vista como fator importante para obter valor agregado no móvel brasileiro, e por conseqüência, um design diferenciado. Para o Professor do Senai Cetemo, isso será possível quando as empresas brasileiras também dominarem tecnologias de trabalhabilidade da madeira, tecnologia para “vergar madeira”, mas isto ainda não ocorre de fato.

O acesso ao mercado externo, e manter o sucesso competitivo das empresas face à grande concorrência que existe no setor, também está relacionado à

habilidade de reagir rapidamente às mudanças em termos de moda e preferências nesse mercado (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002). No geral, verifica-se que faltam investimentos em marketing no setor moveleiro brasileiro; estes ocorrem em empresas maiores, mais estruturadas. Para alguns entrevistados, a situação não é diferente no RS; apenas algumas empresas, de grande porte, investem na área.

#### **4.3.6 Distribuição e Canais**

Para Kotler (2003), a estratégia de ida ao mercado pela empresa implica na escolha de um canal, ou canais, de entrada nesse mercado. Nesse sentido, nem sempre as empresas concordam com a figura de um intermediário na venda dos seus produtos, pois implica na redução de seus ganhos finais. Embora seja possível eliminá-los no processo de venda, as suas funções continuam necessárias (KOTLER, 2003). Atualmente, existem várias alternativas de ida ao mercado: representantes de vendas, aliados estratégicos, distribuidores centrais ou locais, sites na internet, franqueados, mala direta, jornais, televisão etc.

Então, além dos aspectos físicos e de marca de um produto, o seu êxito de penetração em um mercado novo depende também da escolha de canal, ou canais, de distribuição, nesse mercado. Para o Gerente de Exportação da Empresa M, é possível existir canal de venda somente por internet, um canal é somente para venda de móvel sem pintura, venda de móvel por catálogo, em loja de departamento, loja independente, loja própria, exclusiva etc.

A escolha do canal de distribuição faz com que a empresa se aproxime mais dos seus clientes, tornando seu produto conhecido entre eles, segundo o Gerente de Exportação. Essa aproximação também pode criar uma necessidade de consumo nova para este cliente, que até então não havia, devido ao desconhecimento do produto: “em um mercado em que se vende apenas móvel plástico, eu posso vender móveis de madeira; primeiro, eu tenho que criar essa necessidade para esse consumidor, de repente, ele nunca viu móvel de madeira, certo?”.

A Gerente Comercial da Câmara informa que o centro de distribuição brasileiro em Frankfurt é uma espécie de depósito, que pertence ao governo

brasileiro, onde as empresas podem alocar espaços, a custos mais baixos. A iniciativa aproxima a empresa do seu mercado, pois o produto já estaria à sua disposição, à contra-entrega. Outras duas empresas gaúchas também partiram para a mesma estratégia, e estão desenvolvendo parcerias para a construção de seus próprios *show rooms* na Alemanha, em espaços menores, para, aos poucos, demonstrar seu produto diferenciado ao consumidor alemão, com design brasileiro. As empresas também consideram importante que os móveis brasileiros sejam adaptados às necessidades do consumidor alemão, e contrataram designers alemães para auxiliá-los nos projetos.

Em investimentos em propaganda, a empresa moveleira mais lembrada no mercado alemão, a rede Ikea, foi responsável por pouco mais de um quinto de gastos no setor, de um total de investimentos realizados em propaganda de alcance nacional na mídia como revistas, jornais, TV, rádio e cartazes, em 2000, e divididos da seguinte maneira: 72% em propaganda pela televisão e 19% em revistas (BRASIL, 2003).

Por outro lado, observa-se que nos últimos anos a indústria moveleira na Alemanha tem se limitado cada vez mais à produção, deixando para o comércio a tarefa da venda. A publicidade da marca efetuada pelos próprios produtores tem sofrido retração nos últimos anos, com exceção das empresas Hülsta e Rof Benz, que vêm investindo continuamente na publicidade da marca (BRASIL, 2003).

Ainda que alguns produtores de móveis, especialmente os produtores de móveis de cozinha e escritório, operem com a comercialização direta da sua produção com o produtor final, a maioria dos produtores ainda opera por meio de distribuidores especializados que se organizam em torno de cadeias globais (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

No mercado interno do Rio Grande do Sul, a grande maioria da indústria gaúcha é voltada para as grandes lojas de varejo, o que prejudica o fabricante de móveis, pois são elas que influenciam o preço do seu produto. Para obter o custo de um produto, é necessário que as empresas considerem o preço que o mercado quer pagar, internalizem esse preço na empresa, e muitas vezes, diminuem a margem de lucro da empresas, para obtê-lo, segundo o Gerente de Exportação da Empresa M. Ele também informa que, para a empresa moveleira entrar em uma grande rede, os varejistas impõem o cumprimento de muitas exigências em seus contratos, e

empregam penalizações severas quando estas não são executadas, o que também onera o produtor de móveis.

Algumas empresas de grande porte, além de atender os grandes varejistas, oferecendo um produto padronizado e em grande escala, já investem em pontos próprios de distribuição, diversificando as suas linhas de produção e marcas. Elas também trabalham diretamente com o consumidor final, oferecendo projetos de móveis sob medida de acordo com as necessidades dos clientes. No final, o fabricante de móveis oferece um produto de alto valor agregado, segundo o Gerente de Exportação da Empresa M.

Também, no mercado internacional, o processo de concentração do varejo, já bem avançado nos Estados Unidos e em alguns países europeus, vem forçando a redução das margens de lucros da indústria de móveis, onde predominam os pequenos e médios produtores, e que têm menor poder de barganha junto aos grandes varejistas (GORINI, 2000).

A exemplo do que acontece nos EUA, fabricantes, compradores e varejistas de móveis estão se interligando a grandes redes nacionais e internacionais de comercialização na Europa, e esse padrão de internacionalização deverá crescer ainda mais nos próximos anos. No momento, apenas uma companhia varejista de móveis européia tem presença internacional, atuando em 29 países: a sueca Ikea, um dos maiores grupos de comércio de móveis no mundo. A empresa introduziu um novo conceito de móvel de qualidade, associado a um design moderno, funcional, de conforto, pronta entrega e na utilização de materiais que demonstram a sua preocupação com questões ambientais (GORINI, 2000).

Observa-se que há uma tendência de crescimento mundial nas seguintes formas de distribuição de vendas de móveis ao varejo (GORINI, 2000):

- a) varejo tradicional: inclui diversas linhas de produtos;
- b) lojas especializadas: incluem uma única categoria ou estilo de móvel;
- c) lojas de desconto ou *discount retailers*: são lojas de departamento, *home centers*, *rent-to-own stores* (especializadas no aluguel de móveis) e galerias (*gallery stores*), que vendem produtos de um único fabricante de móveis.

Existe uma dificuldade muito grande em se vender um móvel com desenho diferente, um design próprio, para as grandes redes internacionais de distribuição,

pois elas só colocam o um novo produto no mercado, quando têm certeza da sua aceitação, o que pode levar mais de um ano para o fabricante obter uma resposta, depois de desenvolvido o produto no Brasil (MACIEL, 2006).

Segundo a Escola de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), quando a empresa se encontra envolvida na aquisição de um centro de distribuição, o seu controle e comprometimento de recursos no mercado externo é maior do que no estágio de exportações, indiretas ou diretas, portanto, com possibilidade de retorno de investimentos maiores.

A pequena e média empresas podem ter mais segurança para se internacionalizar através de um centro de distribuição próprio, porque é um espaço físico que as empresas têm para receber seus próprios clientes, mostrar seus produtos e estocá-los (LENINI et al, 2005).

A estratégia se mostra mais rentável para expansão das atividades no exterior, pois eliminaria o intermediário entre consumidor final e fabricante de móveis, aumentando a sua margem de lucro, na visão do Gerente de Exportação da Empresa M. Mas, na maioria das vezes, apenas as empresas de grande porte têm recursos financeiros para investir na implantação de um centro de distribuição próprio no mercado externo. Por isso, o Brasil já está investindo na criação de um centro de distribuição localizados em vários mercados estratégicos do mundo. Primeiramente, o governo brasileiro, através da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), estabeleceu acordos de cooperação com uma grande rede de supermercados no mundo e grandes redes de lojas de departamento em Londres, Itália e México. Quando o governo percebeu que a iniciativa gerava resultados positivos, resolveu investir na criação de centros próprios de distribuição de produtos brasileiros para facilitar a logística. Até o momento, existem centros nos Emirados Árabes e Estados Unidos. No mercado europeu, foi escolhida a localidade de Frankfurt, na Alemanha, para a criação de mais um centro (ABIPLAST, 2006; LENINI et al, 2005), que pode ser tornar mais tarde, um escritório de contatos brasileiros, expandindo os negócios da Alemanha para todo o mercado europeu. Há exemplos de duas grandes empresas moveleiras que têm conseguido exportar a sua própria marca no mercado dos EUA, através de uma distribuidora própria, segundo informa o Professor do Senai Cetemo.

De um modo geral, o comércio varejista alemão está concentrado nas mãos de poucas empresas, mas que são de grande porte. As 10 maiores foram

responsáveis por 84% deste mercado em 1998; as 30 maiores, por 97%; as 90 empresas restantes ficaram com uma fatia de 3% deste mercado. Como se pode perceber, os fornecedores que desejam introduzir seus produtos no mercado varejista alemão, negociarão com poucos interlocutores, mas de peso (HECKEL e OLSINGER, 2000).

Além da criação de centros de distribuição próprios, o fabricante brasileiro também pode atender ao mercado alemão através da incorporação de uma filial de vendas própria ou sociedade subsidiária alemã do exportador brasileiro (HECKEL e OLSINGER, 2000). Contudo, lembra o Perito alemão, essa estratégia deve ser profundamente analisada, pois a mão-de-obra alemã se encontra entre as mais altas do mundo (HECKEL e OLSINGER, 2000).

#### **4.3.7 Mercado Alemão**

A Alemanha é considerada o segundo maior exportador mundial de móveis, mas depende muito de importações – principalmente de móveis de madeira e seus componentes – para suprir parte da demanda interna; é o segundo maior importador de móveis do mundo (GORINI, 2000; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002). Possui a população mais numerosa da União Européia, e de alto poder aquisitivo, o que tem levado ao maior coeficiente de importação entre esses países (BRASIL, 2003, HECKEL e OLSINGER, 2000).

Por outro lado, a República Federal da Alemanha tem enfrentado grandes desafios. Tradicionalmente, é um país voltado para o comércio exterior – o mais elevado dentro da União Européia. A exemplo de muitos outros países industrializados, a Alemanha também necessita ajustar a sua economia às condições da globalização e ao mesmo tempo, reduzir o alto índice de desemprego. O grande desafio continua sendo a superação do desnível econômico e social entre o Oeste e o Leste do país. Mas a despeito das necessidades de reformas, a Alemanha continua fazendo parte do grupo de países industrializados líderes e ocupa o terceiro lugar no mundo, atrás dos Estados Unidos e Japão. O país faz parte do grupo das grandes nações industrializadas – o chamado G-8 – pelo que

pode influir na política econômica e financeira internacional (HECKEL e OLSINGER, 2000).

Para alguns dos entrevistados, a Alemanha se concentra principalmente na importação de móveis que atendem um segmento mais baixo de seu mercado, mais baratos e populares, enquanto produz um móvel de maior valor agregado, pois a Alemanha também é líder no mercado de produção de máquinas de tecnologia de ponta utilizadas na indústria moveleira. O segmento moveleiro de menor valor agregado se mostra mais interessante para o produtor brasileiro, pois atende a um mercado de maior volume, ao mesmo tempo em que não concorre diretamente o com o produto alemão, de alto valor agregado. Aqui, ressalta o Perito alemão, independente do segmento, os altos padrões de qualidade continuam sendo valorizados pelo consumidor final.

Dentre as concorrentes alemãs, dez empresas tiveram participação importante no faturamento total de UU\$ 30,5 bilhões no comércio alemão em 2000, como mostra o Quadro 9, a seguir.

<b>Empresas Moveleiras</b>	<b>Participação no mercado</b>
Ikea Deutschland	24 %
Höffner/ Möbel Walther	15 %
Karstadt/ Quelle AG	14 %
Porta Möbel	11 %
Roller	8 %
Segmüller	8 %
Otto-Versand	6 %
Möbel-Kraft	6 %
Lutz-Unternehmensgruppe	4 %
Mann Unternehmensgruppe	4 %

**Quadro 9:** Perfil dos móveis vendidos em 2001

**Fonte:** BRASIL, 2003

No mesmo período, os clientes comerciais foram responsáveis pela venda de 11,7% do setor, e os clientes residenciais, 88,3%, em 2001. E neste segmento de mercado, segundo pesquisa alemã realizada em 2000 entre alemães na faixa de 14 a 64 anos, as 10 marcas de móveis residenciais mais lembradas, com possibilidade de mais de uma escolha, foram os demonstrados no Quadro 10.

<b>Marcas de Móveis</b>	<b>Participação</b>
Ikea	86%
Hülsta	51%
Musterring	49%
Interlübke	38%
Flötotto	32%
Domicil	30%
Rolf Benz	26%
Europa, WK Wohnen	22%
Comfort, Garant, Lattoflex	16%
Wittmann	15%

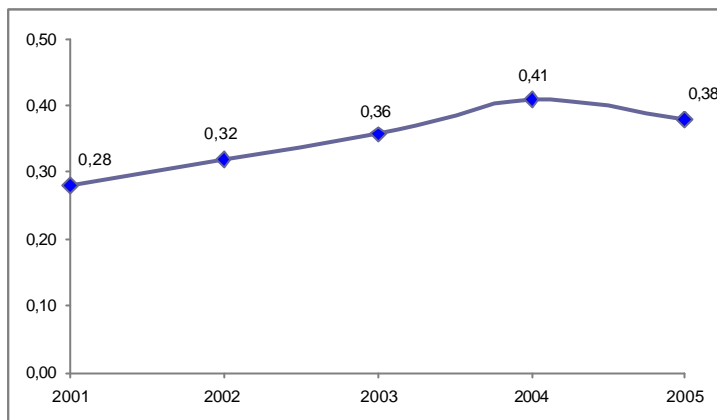
**Quadro 10:** Dez marcas de móveis mais lembradas em 2001  
**Fonte:** BRASIL, 2003

Ikea é a marca que mais agrada, com 46%, seguida por Hülsta, com 24%, e Müsterring com 24% da preferência (BRASIL, 2003).

A eficiência da rede de distribuição dos produtos também é mencionada por em Brasil (2003), que não está ligada diretamente às peculiaridades diretas dos produtos, assim como outros fatores, que também desempenham papel importante na comercialização destes no mercado alemão, como atendimento, financiamento, as possibilidades e prazo de entrega. Esses fatores são importantes para se manter um relacionamento próximo com o cliente. Para entrar em um mercado assim, é recomendável criar um bom entrosamento com distribuidores estabelecidos no mercado, que o conhecem bem e aproveitam a proximidade dos compradores para ajustar a oferta aos desejos destes (BRASIL, 2003).

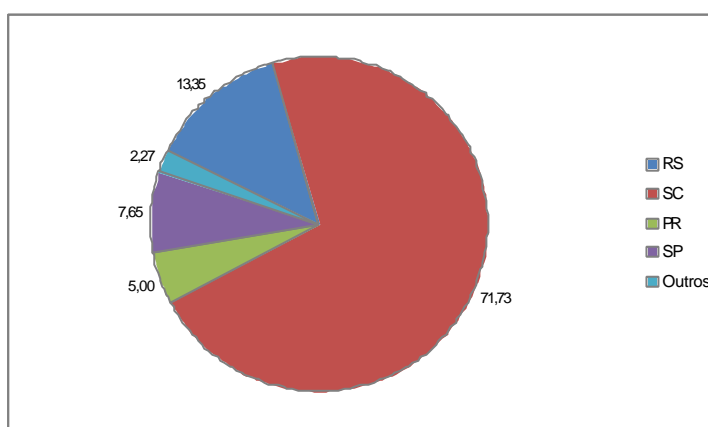
De um modo geral, o fluxo de comércio de móveis entre o Brasil e Alemanha tem apresentado pouco crescimento, e mantém em baixos índices, considerando-se o total de móveis que a Alemanha importa ao ano, como pode ser visto no Gráfico 11. Este demonstra o desenvolvimento da participação brasileira nas importações alemãs no período de 2001 a 2005, analisada pela movimentação em US\$.





**Gráfico 11:** Participação Brasileira nas Importações Alemãs  
**Fonte:** INTERNATIONAL TRADE CENTER, 2007

Do total comercializado com a Alemanha, Santa Catarina é o estado que exporta o maior volume, 71,73%. Rio Grande do Sul aparece em segundo lugar, porém com participação média de 13,35%, nesse mesmo período, conforme demonstrado no Gráfico 12, a seguir.



**Gráfico 12:** Destino: Alemanha  
**Fonte:** ALICE WEB, 2007

Para alguns dos entrevistados, a Alemanha é considerada por muitos a porta de entrada do mercado europeu. Geograficamente, a Alemanha tem uma posição central dentro do continente europeu, o que, somado a seu desenvolvido sistema logístico, facilita o acesso rápido a quase todas as metrópoles e centros econômicos europeus, além de já possuir boas relações comerciais com países em desenvolvimento econômico do Leste Europeu. A Alemanha é também um eixo central do comércio internacional e sede de muitas empresas produtoras e

prestadoras de serviços (BRASIL, 2003). Para a Gerente Comercial da Câmara, exportar para outros países do mercado europeu, poderia oferecer outras vantagens aos exportadores de móveis brasileiros, mas, quando o objetivo da empresa é ter acesso aos principais países importadores do mercado europeu, a penetração pelo mercado da Alemanha é a melhor estratégia, pois é um mercado conhecido pelo seu alto padrão de qualidade, o que por si só, reflete positivamente a imagem do país exportador (SHAW e RICHTER, 1999). A Gerente também lembra que existem algumas exceções, por exemplo, se o produto é cosmético, a sua penetração é difícil na Europa, e o mais exigente de todos é o mercado francês; nesse caso, a estratégia de penetração se daria através deste mercado.

Logisticamente, a malha viária alemã é extensa e de boa qualidade, além de oferecer uma densa malha ferroviária, hidrovias, aeroportos e portos que também facilitam o transporte de cargas e passageiros para todo o país e os outros países europeus, na visão da Gerente Comercial (BRASIL, 2003).

Para a grande maioria dos entrevistados, o mercado alemão atuaria então, como um mercado de referência frente aos demais mercados. Por outro lado, os altos níveis de qualidade exigidos do produto, e a forte legislação europeia que determina a fabricação do produto moveleiro tornam o mercado alemão de difícil penetração, assim como o mercado europeu como um todo. A maior parte da indústria moveleira brasileira não consegue atender a essas exigências. Os entrevistados percebem que, para muitas empresas, não é vista no momento como um mercado alvo para o investimento em estratégias de vendas.

Estes também percebem que, para muitas empresas moveleiras gaúchas, o foco tem sido o mercado da América Central e do Sul, onde elas têm conseguido desenvolver as suas próprias estratégias de marketing internacional, como colocar a sua própria marca, aliado a um design mais independente.

O Perito alemão também vê no mercado do Mercosul boas perspectivas de retorno aos investimentos brasileiros, pois além da influência política que o Brasil mantém neste mercado, este é mais próximo das fronteiras brasileiras, os caminhos para transporte de mercadorias são menores, e muitos aspectos da mentalidade dos povos se aproximam entre esses países.

Por outro lado, ainda há outro segmento de mercado pouco explorado pelas empresas brasileiras no mercado europeu como um todo, e muito importante: as exportações de partes do móvel, e não o móvel completo, como gavetas, portas etc.,

principalmente, na fabricação de cozinhas, onde a demanda é grande, na visão do Perito. Essa tendência também pode ser verificada na grande verticalização das empresas alemãs, que trabalham terceirizando muitos de seus setores (GORINI, 2000; INTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2002).

Há dois segmentos importantes do mercado consumidor alemão: as pessoas jovens, que mobíliam sua residência pela primeira vez, e as pessoas com mais de 50 anos, que já estão estabilizadas profissionalmente, e possuem boas condições financeiras para investir em uma segunda ou terceira decoração de suas residências, como informa o perito. Para estas pessoas, o principal requisito é a alta qualidade do móvel. Para o perito, o Brasil tem condições de participar destes segmentos, mas antes precisa modificar a estrutura das empresas daqui, na produção, na qualidade, especialmente na formação de mão-de-obra especializada.

Segundo o órgão de estatísticas alemão Statistisches Bundesamt (BRASIL, 2003), a população alemã estava dividida conforme o Quadro 11 em 2001, de acordo com as faixas etárias.

Faixa Etária	Participação
Menos de 15 anos	15 %
15-25 anos	11%
25-45 anos	30%
45-65 anos	26%
Igual ou mais que 65 anos	17%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Quadro 11:** Distribuição da população alemã por faixa etária em 2001  
**Fonte:** Statistisches Bundesamt apud Brasil, 2003

De acordo com o Quadro 11, pode-se verificar que pouco mais da metade da população alemã, 56%, encontra-se na faixa etária entre 25 a 65 anos. O estudo também constatou que, embora os jovens comprem móveis com mais freqüência, a geração de meia-idade gasta muito mais com objetos de decoração/ móveis; e, com o aumento da idade, e paralelamente o poder aquisitivo, também cresce a exigência na qualidade dos móveis. Quanto ao critério da compra de móveis, 46% das pessoas entre 45 a 64 anos valorizam a qualidade do produto; na faixa de 18 a 29, esse índice desce para 33%. Consumidores de mais de 50 anos são os que mais possuem móveis de marca alemã de qualidade. Já um bom design é critério de escolha entre consumidores de todas as gerações: 37% para pessoas na faixa de

18-29 anos, 36% das pessoas entre 30-44 anos e 34% entre 45 a 64 anos (BRASIL, 2003).

Quanto ao faturamento total de 2001, a indústria moveleira alemã mostrou o perfil indicado no Quadro 12.

Tipo de móvel	Participação de vendas
Assentos	33,3%
Móveis para escritório e lojas	12,8%
Outros móveis	33,6%
Móveis de cozinha	16,8%
Colchões	3,5%

**Quadro 12:** Perfil dos móveis vendidos em 2001

**Fonte:** BRASIL, 2003

De acordo com o Quadro 12, percebe-se que a venda de assentos teve participação importante no faturamento total da indústria em 2001. Para a Gerente da câmara, os móveis de cozinha brasileiros não teriam uma boa entrada no mercado alemão, devido as suas especificidades, muito diferentes do estilo de produção brasileiros.

Finalizada a etapa de análise e interpretação dos dados coletados, partiu-se para as considerações finais, expostas no capítulo a seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e interpretação dos dados coletados nesta pesquisa, é possível identificar os principais pontos fortes e fracos da indústria moveleira gaúcha, a sua participação no mercado nacional e externo entre os principais mercados importadores mundiais, o desenvolvimento e implantação do programa de mix de marketing internacional de acordo com os modos de entrada no mercado consumidor moveleiro alemão. Desse modo, os objetivos propostos para a realização desta pesquisa foram alcançados, e encontram-se detalhados a seguir.

De acordo com os entrevistados e os documentos coletados durante esta pesquisa, pôde-se constatar que a movimentação das vendas mundiais de móveis teve crescimento importante no mercado internacional nos últimos anos. Entre os maiores importadores internacionais de móveis, encontram-se Estados Unidos, Alemanha, França e Reino Unido. A Alemanha é considerada um mercado estratégico para as exportações de móveis de outros países, pois é considerada a “porta de acesso” ao mercado europeu como um todo – onde também estão localizados alguns dos mais importantes importadores mundiais do produto. A Alemanha possui localização geográfica estratégica – no centro da Europa – e um sistema logístico eficiente. Além disso, o mercado alemão exige um alto padrão de qualidade dos produtores, o que por si só reflete positivamente a imagem do produto nos outros mercados.

As exportações brasileiras de móveis também têm apresentado um crescimento importante no Brasil, nos últimos anos. Porém, a sua participação no comércio internacional de móveis ainda é modesta. No Brasil, o mercado de móveis se apresenta retraído, ao mesmo tempo em que é dominado por grandes redes de varejo, que determinam o preço final dos produtos. As exportações se mostram então um mercado alternativo para o produtor brasileiro. Além disso, empresas envolvidas em atividades no comércio externo mostram índices maiores de produtividade, atualização tecnológica e *know how*.

Segundo os entrevistados, o mercado alemão não tem sido o foco das empresas moveleiras gaúchas. Para eles, o principal mercado exportador para a maior parte das empresas moveleiras gaúchas tem sido os Estados Unidos, pois é um mercado extenso e abrange vários segmentos. Essas informações são

comprovadas através dos volumes e valores financeiros exportados para estes países, à disposição em sítio eletrônico oficial brasileiro (ALICEWEB, 2006). Porém, nos últimos anos, as empresas moveleiras brasileiras têm diminuído a sua participação neste mercado, devido, principalmente, à concorrência chinesa, que se intensificou nos últimos anos.

No quadro geral, o estado de SC é líder nas exportações brasileiras, e em segundo lugar, encontra-se o RS. Porém, SC é responsável por mais de 80% do volume nacional exportado. SC também tem liderado as exportações para os Estados Unidos, Alemanha e França. O pólo moveleiro de SC se concentra principalmente na produção de móveis em madeira maciça, de madeiras como pinus spp e eucalipto, espécies estas que têm seu ciclo produtivo reduzido, se comparados com outras espécies madeireiras.

As leis ambientais alemãs, como em todo o mercado europeu, têm se apresentado como forte restrição às exportações de produtos madeireiros. O consumidor europeu exige a certificação da madeira utilizada na fabricação de móveis por um selo verde, reconhecido internacionalmente, como a certificadora FSC. O selo atesta que a madeira é proveniente de áreas reflorestadas, e não de florestas nativas. No Brasil, a concessão destes selos verdes se concentra principalmente nas empresas moveleiras de SC.

No RS, poucas empresas apresentam este selo, pois seu parque fabril se caracteriza principalmente pela produção de móveis a partir de chapas reconstituídas, como MDF, MDP, aglomerados – materiais que não atendem ao estilo do consumo alemão, que também têm preferência pelo móvel de madeira maciça. A tecnologia de MDF já é antiga na Alemanha; contudo, no mercado brasileiro, é considerado um material que agrega valor ao móvel. Mesmo que a matéria-prima para a produção de compensados e aglomerados também seja proveniente de madeira certificada, ainda predomina no Brasil o uso de resinas tóxicas ao meio-ambiente na sua produção – que também encontra fortes restrições no mercado europeu. Já existe tecnologia disponível no mercado brasileiro que substitui este tipo de material, adequando a madeira reconstituída às normas européias, mas que encarece o custo do móvel brasileiro.

Na opinião dos entrevistados, apesar das preocupações ambientais, ainda há preferência pela compra de móveis fabricados a partir de madeira maciça. Além de pinus spp e eucalipto, a árvore da teca é outra espécie que pode ser manejada

comercialmente. É muito valorizada no mercado externo, e seu preço se equipara ao mogno. Já existem áreas de reflorestamento de teca no Brasil, e seu ciclo de crescimento é relativamente pequeno – de 25 anos – se comparado com outras madeiras nobres. O móvel fabricado a partir da madeira de teca possui um alto valor agregado, principalmente, no mercado europeu (IPEF, 2007).

Além da madeira, o produtor gaúcho também pode procurar outras matérias-primas alternativas para a confecção do móvel, como fibras de vime ou outras plantas, pedras, vidro, peles de animais, também como forma de criar uma identidade brasileira. Os aspectos regionalistas dos países são muito apreciados pela população alemã, que também vê no artesanato, uma forma de arte. Normalmente, esta associa aspectos da Amazônia e a cultura indígena à cultura brasileira, e são muito valorizados pelos alemães. Há exemplos de outros produtos que foram introduzidos no mercado alemão, com resultados positivos de vendas, como o caso da cachaça.

Esta pesquisa também constatou que as empresas moveleiras gaúchas tendem a iniciar seu processo de internacionalização segundo o modelo de Uppsala (NOSWITZ, 2003; GRASSI, 2004; ROCHA, 2002; ROCHA, 2003), o que confirma a tendência de que empresas de países de mercados emergentes iniciam o seu processo de internacionalização através das exportações (AUKALH e KOTABE, 2000). Quando a empresa se encontra envolvida no estágio de exportações, há um menor comprometimento de recursos e riscos para os seus investimentos externos (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Essa tendência também pode ser explicada pela inexperiência da empresa, que procura mercados estrangeiros que apresentem características similares ao seu mercado doméstico, para que um mínimo de adaptação das estratégias do programa de marketing sejam necessárias (O'CASS e JULIAN, 2003). Segundos os entrevistados, grande parte das empresas moveleiras ainda se encontram no estágio inicial do processo de internacionalização, segundo a Escola de Uppsala.

No comércio moveleiro, a dependência de agentes externos – muitas vezes, distribuidores, associados a grandes redes internacionais, no caso brasileiro – tem sido prejudicial aos fabricantes de móveis gaúchos, pois estes são contratados para produzir um móvel sob a marca e projetos do cliente, e não para vender a sua própria linha, com seus modelos e desenhos próprios. Em consequência, os móveis gaúchos têm apresentado baixo valor agregado, e continuam sendo exportados

como commodities. As grandes redes de distribuição moveleiras somente colocam um produto novo no mercado, quando têm certeza de que este será bem aceito pelo cliente final. Esse processo requer investimentos de longo prazo e muita persistência por parte dos fabricantes de móveis, o que nem sempre condiz com a cultura do empresário brasileiro, que prioriza resultados imediatos. Durante muito tempo, as empresas brasileiras se preocupavam apenas em produzir e vender seus produtos, sem um envolvimento maior com o cliente final. Para que as empresas obtenham resultados mais positivos em vendas, é necessário que estas se aproximem do mercado consumidor, procurando identificar as suas necessidades e opiniões.

Esta pesquisa também constatou que, dentre as empresas contatadas por telefone, nenhuma exportava com marca própria para o mercado da Alemanha; apenas duas empresas exportavam para Alemanha, mas com a marca do cliente. Essa situação reforça a característica de *commodity* do móvel gaúcho, quando exportado para o mercado alemão. O planejamento de estratégias de marketing é definido então, pelos próprios clientes (grandes redes internacionais), permanecendo a empresa gaúcha distante do mercado externo, sem conhecimento sobre as suas características. Quando a empresa se encontra envolvida no estágio de exportações, esporádicas ou regulares, esta tem pouco controle sobre os itens que compõem o programa de *mix* de marketing no mercado externo: preço, produto, distribuição e promoção (HECKEL e OLSINGER, 2000; KEEGAN e GREEN, 2000).

Esse fato também evidencia outro problema do setor: além de se encontrarem no estágio inicial do processo de internacionalização – exportações – as empresas moveleiras gaúchas têm um baixo valor agregado no seu produto, quando produzem o seu móvel sob a marca do importador, e não têm poder de decisão sobre programas de marketing. Se, por outro lado, as grandes redes de distribuição se mostram resistentes à comercialização de um móvel com design brasileiro, é necessário que as empresas moveleiras brasileiras possam investir então em um centro próprio de distribuição no mercado alemão – ou seja, a terceira etapa do processo de internacionalização da empresa. A quarta etapa do processo, a abertura de uma filial produtiva na Alemanha não se mostra viável, visto que o país possui um alto custo de mão-de-obra especializada, um dos mais caros da Europa.

Já existem algumas empresas que investiram na aquisição de centros próprios de distribuição em outros países, e assim, conseguem comercializar a sua marca própria naquele país. O movimento nesse sentido ainda é modesto, e



constituem-se principalmente, de empresas brasileiras de grande porte, com disponibilidade de recursos e tecnologia.

Para as demais empresas moveleiras gaúchas, há a possibilidade de se associarem a parceiros internacionais, sob a forma de alianças estratégicas ou *joint ventures*, em que cada um detém participação acionária no negócio. Neste caso, os investimentos e riscos de investimentos são diminuídos, pois o parceiro internacional possui conhecimento e experiência do mercado externo.

Esta pesquisa também constatou que a indústria moveleira alemã está focada em produzir um móvel de alto valor agregado para atender a um segmento de mercado de classe superior. Por outro lado, importa grandes volumes de móveis e peças de mobiliários de outros países produtores de móveis, principalmente, para atender um segmento de mercado de classe popular. Logo, o mercado alemão oferece uma alternativa de mercado viável, com oportunidades de incrementar o volume das exportações das empresas moveleiras gaúchas, uma vez que está consiga agregar valor ao seu produto.

## 5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho sugere estudos quantitativos na área de marketing internacional, para empresas que comercializem seus produtos com marca própria em outros mercados externos, de economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, para que assim, possa ser analisada a influência das estratégias do *mix* de marketing internacional - se de padronização ou adaptação - na performance da empresa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho é de natureza qualitativa, e baseia a sua análise através do conteúdo de documentos e entrevistas realizadas junto a entidades do setor moveleiro, de acordo com a sua atuação neste segmento. A análise e interpretação dos dados esteve portanto, limitada à identificação das unidades de significado, cuja

subjetividade poderia ter sido diminuída, se revisadas por uma segunda pessoa, um expert da área, cujo foco se deu esta pesquisa.

## 6 REFERÊNCIAS

**ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO MOBILIÁRIO**. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2006.

**ABIPLAST - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PLÁSTICO. Brasil cria centro de distribuição de produtos na Alemanha**. 2005. Disponível em: <<http://www.abiplast.org.br>>. Acesso em: 24 mar. 2006.

AGRAWAL, Madhu. Review of a 40-Year debate in International Advertising: practitioner and academician perspectives to the standardization/padronization issue. **International Marketing Review**, v. 12, n. 1, p. 26-48, 1995.

ALASHBAN, Aref A. et al. International Brand-Name Standardization/Adaptation: antecedents and consequences. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 22-48, 2002.

ALICE WEB. **Exportação Brasileira: desenvolvimento**. Disponível em: <[http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta\\_nova](http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova)>. Acesso em 16 jul. 2007.

ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MOVERGS. **Destino das Exportações Brasileiras de Móveis**: principais países. Disponível em: <[http://www.movergs.com.br/index\\_oficial.php](http://www.movergs.com.br/index_oficial.php)>. Acesso em: 30 nov. 2005.

AULAKH, Preet S.; KOTABE, Masaaki. Export Strategies and Performance of firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.

AXINN, C., MATTHYSSENS, P. Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4/5, p. 436-449, 2002.

BARDIN, L. **A análise de conteúdo**. 3a Ed. Lisboa: Edições 70; 2004.

BECKLEY, P. J. et al. Measures of International Competitiveness: a critical survey. **Journal of Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto, 1994.

BRASIL. Embaixada do Brasil em Berlim. Setor de Promoção Comercial. **Oportunidades e Perspectivas para Móveis Brasileiros no Mercado Alemão.** Berlim, 2003. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>>. Acesso em: 24 mar. 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento. **Negociações Internacionais:** Tarifa Externa Comum – TEC. 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/negInternacionais/tec/apresentacao.php>>. Acesso em: 24 mar. 2006.

BUCKLEY, P. ; CASSON, M. A Theory of Cooperation in International Business. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (org). **Cooperative Strategies in International Business: joint ventures and technology partnerships between firms.** Toronto: Lexington Books, 1988.

CAUDURO, M. T.. O Mosaico: a arte da análise dos dados na pesquisa em Educação Física. In: CAUDURO, Maria Teresa. **Investigação em Educação Física e Esportes: um novo olhar pela pesquisa qualitativa.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2004. p. 89-98.

CAVUSGIL, T. Perspectives: knowledge development in international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 103-112, 1998.

CAVUSGIL, T. et al. Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.

CHURCHILL, G. A. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ikka A. An International Marketing Manifesto. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 1, p. 13-27, 2003.

DAL-SOTO, F. **O desempenho de competências organizacionais para a inserção internacional: um estudo no setor de componentes para couro, calçados e artefatos do Vale dos Sinos.** São Leopoldo: Unisinos, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Econômicas - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

DIMITRATOS, P. et al. The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: the importance of the domestic environment. **International Business Review**, v. 13, n. 1, p. 19-41, 2003.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

GORINI, A. P. F. **A indústria de Móveis no Brasil**. Curitiba: Alternativa, 2000.

GRASSI, G. **Estratégias para Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas**: um estudo sobre três casos de sucesso. São Leopoldo: Unisinos, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Econômicas - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

HECKEL, Sven-Olaf; OLSINGER, Thomas. **Guia de Exportação para a Alemanha: "gateway to Europe"**. São Paulo: Pancrom, 2000.

HEXSEL, Astor E.; HENKIN, Hélio. Os Conceitos de Eficácia Operacional e Estratégia Propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. **Rev. Adm.**, v. 38, n. 3, p. 254-259, 2003.

HUNT, Shelby D.; LAMBE, C. Jay. Marketing's Contribution to Business Strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

INTERNATIONAL TRADE CENTER – ITC. **Trade Competitiveness Map**.

Disponível em:

<[http://www.intracen.org/appli1/TradeCom/RS\\_TP\\_Cl.aspx?RP=276&YR=2005](http://www.intracen.org/appli1/TradeCom/RS_TP_Cl.aspx?RP=276&YR=2005)>.

Acesso em: 16 jul. 2007.

IPIRANGA, Ana S. R.; SOARES, Rômulo A.; ZOURABICHVILI, Alexandre. Relatos de Experiências sobre o Investimento Direto Português no Ceará: um enfoque comportamental. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 293-315, 2005.

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

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The Internationalization of the Firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 8, n. 1, p. 305-322, 1975.

KATSIKEAS, C. S. Reflections on Czinkota and Ronkainen's International Marketing Manifesto: a perspective from Europe. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 1, p. 28-34, 2003.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.

McMICHAEL, Philip D. Development and the Global Marketplace. In: McMICHAEL, Philip D. **Development and Social Change**: a global perspective. London: Pine Forge Press, 2000. p. xxvii

MOREHOUSE, R.; MAYKUT, P. **Investigación Cualitativa**: una guía práctica y filosófica. Barcelona: Hurtado, 1994.

MORGAN, Neil. A.; VORHIES, Douglas W. A Configuration Theory Assesment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 100-115, jan. 2003.

NOSWITZ, Rosana Roth. **O desempenho exportador e as estratégias de marketing internacional das empresas da indústria moveleira do pólo de Bento Gonçalves do estado do Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos e PUCRJ, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Econômicas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2002.

O'CASS, Aron, JULIAN, Craig. Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 366-384, 2003.

OKASAKI, S. Do Multinationals Standardise or Localise? The cross-cultural dimensionality of product-based web sites. **Emerald Research**, v. 14, n. 1, p. 81-94, 2004.

PEIXOTO F. V. L. et al. Estudo comparativo das Teorias de Comércio Exterior: de Smith a Porter. Área de gestão internacional. In: XXVII EnANPAD, Atibaia, 2003. **Anais**. Atibaia, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. In: PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas Essenciais**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1999. p. 167-208.

REZENDE, S. F. L. Internationalisation Process: na Analytical Framework. **RAC**, v. 7, n. 2, p. 137-156, 2003.

ROCHA, Ângela da [org.]. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad/COPPEAD, 2002.

ROCHA, Ângela da [org.]. **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RODRIGUES, S. B. Formação de Alianças Estratégicas em Países Emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEWE, C. D., HIAM, A. **MBS: curso prático de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCHNEIDER, A. C. S. **O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebraeexport Móveis**. 2002. Disponível em: <[http://www.2.sebrae-rs.com.br/mercado/sebraeexport/m\\_veis/default.asp](http://www.2.sebrae-rs.com.br/mercado/sebraeexport/m_veis/default.asp)>. Acesso em: 03 set. 2006.

SHOHAM, A. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: a structural model examination. **Journal of International Marketing**, v. 7, n. 2, p. 24-50, 1999.

SOLBERG, C. The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 1-21, 2002.

SOUSA, Carlos M. P. Export Performance Measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. **Journal of Academy of Marketing Science Review**, v.2004, n.9, p. 1-23, 2004. Disponível em: <<http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

TURNBULL, Peter W. A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In: BUCKLEY, P. J.; GHARI, P. (org). **The Internationalization of the firm** – a reader. London: The Free Press, 1985.

WELCH et al. Network Development in Internacional Project Marketing and the Impact of External Facilitation. **International Business Review**, v. 5, n. 6, p. 579-602, 1996.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 01) Como surgiu esta empresa?
- 02) Qual é a área de atuação desta empresa?
- 03) Como a empresa caracteriza o mercado nacional moveleiro? Qual a participação da indústria gaúcha moveleira dentro deste mercado?
- 04) Como a empresa vê a indústria moveleira brasileira? E a gaúcha? E comparando-se a outro(s) país(es)? (vantagens, desvantagens).
- 05) Qual a procedência da matéria-prima utilizada pela indústria movelaria gaúcha?
- 06) A empresa conhece o programa do selo verde FSC? Qual é o seu posicionamento?
- 07) Segundo órgãos ligados à preservação do meio ambiente (Greenpeace, FSC), na Europa, há uma demanda e uma exigência cada vez maior quanto a programas de "selos verdes" para a manufatura de produtos florestais. Como você percebe isso?
- 08) Como você percebe a participação do produtor brasileiro a estes programas? E do gaúcho?
- 09) Há um número significativamente maior de empresas moveleiras em Santa Catarina que possuem o selo FSC, em relação ao RS. Em sua opinião, a que se deve isso?
- 10) Dados disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento Brasileiro demonstram que as exportações do estado de Santa Catarina são em torno de 25% maiores do que a gaúcha. Em sua opinião, a que isso se deve?
- 11) A empresa desenvolve ações para promover a internacionalização do setor moveleiro? Se sim, quais?
- 12) Em sua opinião, o governo brasileiro e/ou estadual desenvolve ações para fomentar a internacionalização das empresas moveleiras gaúchas? Se sim, quais?
- 13) Quais são os modos de entrada no mercado externo das empresas moveleiras gaúchas?

14) Em sua opinião, o governo brasileiro e/ou estadual desenvolve ações para fomentar a internacionalização das empresas moveleiras gaúchas? Se sim, quais?

15) Como se caracterizam os programas de marketing internacional das empresas moveleiras gaúchas?

16) Qual o tipo de produto mais exportado e para qual mercado?

17) De uma maneira geral, qual é o mercado externo, foco das empresas moveleiras gaúchas?

18) Como se caracteriza este mercado?

19) Heckel e Olsinger (2000) afirmam o mercado alemão é a "porta de entrada" para o mercado europeu. Você concorda com isso? Por quê?

20) Estudos demonstram que a maioria das empresas moveleiras inicia a sua internacionalização através das exportações. Em sua opinião, e considerando as características do mercado alemão, esta estratégia é a mais indicada para as empresas brasileiras moveleiras iniciarem a sua internacionalização?

21) Qual é a percepção do consumidor alemão em relação aos móveis brasileiros/ gaúchos?

22) Quais as características deste consumidor alemão?

23) Em sua opinião, qual o tipo de produto moveleiro que tem mais aceitação no mercado alemão?

24) Quais são as principais exigências dos clientes externos?

25) Como são percebidos os móveis brasileiros (e gaúchos) pelo mercado externo, como um todo?

26) Qual é o principal concorrente externo aos móveis brasileiros? Quais são as suas vantagens e as do Brasil?

27) Há perspectivas em relação a investimentos em outros mercados externos? Quais? Por quê?

28) Rosane Orth Noswitz afirma em sua dissertação, de 2003 (O desempenho exportador e as estratégias de marketing internacional das empresas da indústria moveleira do pólo de Bento Gonçalves do estado do Rio Grande do Sul), que os móveis eram exportados como commodities. Como é a realidade hoje?