



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado
em Administração e
Negócios
PUCRS

DISSERTAÇÃO

AÇÕES E ADAPTAÇÕES NO COMPOSTO MERCADOLÓGICO NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR
MOVELEIRO

CARINA PASQUALOTTO

Porto Alegre – RS

2006

CARINA PASQUALOTTO

**AÇÕES E ADAPTAÇÕES NO COMPOSTO MERCADOLÓGICO NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR
MOVELEIRO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração, pelo programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Paulo Fernando Burlamaqui, Ph. D.

Porto Alegre – RS

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P284a Pasqualotto, Carina

Ações e adaptações no composto mercadológico
no processo de internacionalização de empresas
gaúchas do setor moveleiro / Carina Pasqualotto.
Porto Alegre, 2006.
240 f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia,
PUCRS, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Burlamaqui.

1. Marketing. 2. Marketing Internacional. 3.
Composto de Marketing. 4. Setor Moveleiro. I.
Burlamaqui, Paulo Fernando. II. Título.

CDD 658.848

Bibliotecária Responsável

Isabel Merlo Crespo
CRB 10/1201

CARINA PASQUALOTTO

**AÇÕES E ADAPTAÇÕES NO COMPOSTO MERCADOLÓGICO NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR
MOVELEIRO**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração, pelo programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em ____ de _____ de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo Fernando Burlamaqui, Ph. D.
Orientador (PUCRS)

Prof. Dr. Jorge Francisco Lengler - UNISC

Prof. Dr. Luis Antônio Slongo - PUCRS

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin - PUCRS

*Aos meus pais Oralino e Nelci,
por ser a luz no meu caminho
e meu porto seguro.*

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial aos meus pais, Nelci e Oralino Pasqualotto que são tudo para mim nesta vida. Seu amor, carinho, apoio e dedicação incansável para comigo nesta jornada foi muito importante. Obrigada pai e mãe por existirem na minha vida, pelo que sou hoje e por terem me auxiliado na conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Ao meu irmão querido Marcelo e meu sobrinho e afilhado Lorenzo pelo apoio, carinho e compreensão.

Ao meu amor Cláudio, meu obrigado pelo carinho, amor, atenção, zelo, companheirismo, apoio e dedicação dispensados neste último ano.

Ao meu orientador Prof. Ph.D. Paulo Burlamaqui agradeço pelo incentivo e auxílio nesta jornada. Agradeço também pela confiança que sempre depositou em mim no decorrer desta orientação.

Aos professores do Mestrado em Administração e Negócios - MAN que de alguma forma contribuíram para este trabalho e para meu desenvolvimento acadêmico junto a esta instituição. Em especial ao Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio, Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin e Prof. Dr. Luis Antônio Slongo por despertar em mim o desejo pela pesquisa acadêmica.

A todos os meus amigos, obrigada pelo carinho, apoio e compreensão quanto a minha ausência.

Aos colegas da turma MAN 2004, pelo convívio e pela oportunidade de aprendizado.

Ao meu querido grupo de amigos formado no MAN – Aline Bortolin, Fernando Villarinho, Marise Ugalde, Roberto Arbo e Sonia de Lima – meu obrigado pela amizade, união, carinho e compreensão. Estas amizades foram um dos maiores frutos gerados a partir deste curso de mestrado. Em especial agradeço à querida Marise pelo companheirismo dispensado nos longos dias e noites que juntas estudamos.

Meu agradecimento a Dana, empresa que manteve vínculo empregatício ao longo do curso de mestrado, me permitindo flexibilizar horários e me apoiando financeiramente. Obrigada aos diretores Flávio Bressiani e Paulo Armando Born, e em especial a minha querida colega e amiga Simone Lovera, um exemplo de profissional, que sempre se fez presente com seu carinho e atenção.

Às sete empresas da serra gaúcha que me abriram suas portas para a realização deste estudo. Em especial aos executivos entrevistados nesta pesquisa, pelo fornecimento das informações necessárias e pela atenção dispensada durante este trabalho.

Aos professores integrantes da Banca Examinadora, por dedicarem parte de seu valioso tempo para a leitura e avaliação deste estudo.

Por fim, meu agradecimento especial para aquele que é responsável por toda essa bênção, Deus, que nunca me deixou na mão, principalmente nesta longa jornada do curso.

“Se as águas do mar da vida quiserem te afogar, segura na mão de Deus e vai”.

RESUMO

Frente aos desafios do mercado internacional, as empresas sentem necessidade de adaptar seu composto de marketing para entrar neste mercado. Neste sentido, este estudo objetivou analisar as ações e as adaptações no composto mercadológico realizadas pelas empresas exportadoras de móveis quando do processo de internacionalização. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), envolvendo sete empresas exportadoras do setor moveleiro gaúcho, sendo que os dados foram coletados por meio de entrevistas, de observações e de análise de documentos. Os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, cujas categorias e subcategorias foram definidas a partir da revisão da literatura e de entrevistas com especialistas (BARDIN, 1977; FLICK, 2004). Como resultado observou-se que, de uma forma geral, as empresas não possuem uma estratégia deliberada para atuar no mercado externo. Suas ações de internacionalização e de adaptação do composto mercadológico basearam-se, especialmente, em estratégias emergentes, com o intuito de aproveitar oportunidades de mercado e tornarem-se competitivas nos mercados de atuação. Foi em relação ao produto que se observou uma maior necessidade de adaptação, especialmente quanto à embalagem, à matéria-prima, ao peso, às medidas, às formas, ao *design* e aos manuais. Quanto ao preço e à comunicação, observou-se a inexistência de uma estratégia definida para atender ao mercado externo, sofrendo grande influência do importador. Como principal ação de comunicação identificou-se a adaptação do material promocional e a participação em feiras internacionais. Em relação à estratégia de distribuição, constatou-se a diversificação dos canais em função da necessidade de cada país e solicitação do cliente importador. As adaptações do composto de marketing emergem principalmente de solicitações explícitas dos clientes, por razão de gostos, costumes ou aspectos culturais, e também de exigências legais e técnicas do país importador.

Palavras-chave: Marketing Internacional. Internacionalização. Composto de Marketing. Setor Moveleiro.

ABSTRACT

Challenges in the international market require companies that want to export to make adaptations in their marketing mix. This study analyzed the actions and adaptations in the marketing mix demanded on the exporting efforts of seven furniture companies of the state of Rio Grande do Sul, RS, Brazil. To do this a multiple case study (YIN, 2005) was carried out involving in depth interviews, observation techniques and analysis of documents. The data collected were analyzed for content and categories were defined considering the literature on the subject and opinions of specialists (BARDIN, 1977; FLICK, 2004). Main results showed that most companies do not have a defined and deliberated strategy to act in the international scenario. Their actions evolve from emergent strategies to capitalize on opportunities and compete internationally. Most adaptations were related to product, specially packaging, raw materials, specifications in weight and measures, shaping, design and manual instructions. In relation to pricing and communications, changes were done at the request of importers. Some adaptation was required on the promotional material and sector fairs were considered an important communication tool. Distribution strategies were considered country by country and attended requests from importers. In summary, adaptations in the marketing mix were made according to requests from importers and aimed, basically, to adapt to national cultures and tastes and, also, to technical and legal matters of importing countries.

Keywords: International Market. Internationalization. Marketing Mix. Furniture-Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Opções de canais para mercados globais	61
Figura 2 – Critérios para a seleção do meio de transporte	67
Figura 3 – Desenho de pesquisa	83
Figura 4 – Especificação E-1 na caixa da matéria-prima utilizada pela empresa A	126
Figura 5 – Embalagem de matéria-prima utilizada pela empresa A com a certificação FSC	128
Figura 6 – Processo de embalagem da empresa A – parte 1	162
Figura 7 – Processo de embalagem da empresa A – parte 2	162
Figura 8 - Carregamento do <i>container</i> na empresa B.....	163
Figura 9 – Mercadorias da empresa B embaladas para exportação destinada ao México.....	164
Figura 10 – Caixa de papelão da empresa A sendo plastificada	165
Figura 11 – Diferença de espessuras das caixas de papelão utilizadas como embalagens na empresa B	166
Figura 12 – Embalagem de exportação da empresa B contendo a logomarca do cliente francês	169
Figura 13 – Embalagens coloridas da empresa A utilizadas na exportação.....	171
Figura 14 – Embalagem de exportação da empresa C.....	172
Figura 15 – Embalagem de exportação da empresa G	173
Figura 16 – Etiqueta desenvolvida exclusivamente para a rede de lojas americana <i>Home Source Industries</i>	176
Figura 17 – Encarte exclusivo desenvolvido pela empresa A para a rede de lojas Marabraz	206
Figura 18 – Catálogo da empresa A em três idiomas	207
Figura 19 – Catálogo da empresa A nos idiomas espanhol e inglês.....	208
Figura 20 – Catálogo da empresa A desenvolvido para o cliente Argentino Everest	209
Figura 21 – Catálogo da empresa A desenvolvido para o cliente chileno Ambientar Muebles Ltda.....	209
Figura 22 – Anúncios da empresa A em encarte do Tottus Hipermercado no Peru.....	209
Figura 23 – <i>Folders</i> da empresa A na feira internacional Index Dubai	210
Figura 24 – Catálogo da empresa B em inglês e espanhol	212
Figura 25 – Caminhão do distribuidor da empresa B em Dubai	214
Figura 26 – Catálogo de vendas da empresa D	216
Figura 27 – Catálogo de vendas da empresa D – simplificado	217

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos culturais globais e seus significados	29
Quadro 2 – Significados das cores no mercado internacional.....	49
Quadro 3 – Categorias e subcategorias identificadas para este estudo.....	86
Quadro 4 - Principais ações e adaptações relacionadas ao produto realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.....	177
Quadro 5 – Principais ações e adaptações relacionadas ao preço realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.....	190
Quadro 6 – Principais ações e adaptações relacionadas à distribuição realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.....	203
Quadro 7 – Principais ações e adaptações relacionadas à comunicação realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.....	228

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exportações Brasileiras	76
Tabela 2 – Cobertura florestal em relação ao território.....	78
Tabela 3 – Pólos Moveleiros	78
Tabela 4 – Exportações do Setor Moveleiro Brasileiro (milhões de US\$)	79
Tabela 5 – Principais Estados Exportadores do Setor Moveleiro – 2004/2005 (valores em US\$).....	80

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO	13
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
3 OBJETIVOS	21
3.1 GERAL	21
3.2 ESPECÍFICOS	21
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.....	22
4.2 MARKETING INTERNACIONAL	25
4.2.1 Aspecto cultural global	27
4.2.2 Riscos	32
4.3 SAP – SEGMENTAÇÃO, ALVO E POSICIONAMENTO	35
4.3.1 Segmentação	35
4.3.2 Alvo 38	
4.3.3 Posicionamento	39
4.4 COMPOSTO MERCADOLÓGICO	40
4.4.1 Produto	44
4.4.1.1 <i>Embalagem</i>	47
4.4.1.2 <i>Desenho do produto</i>	51
4.4.1.3 <i>Marca</i>	52
4.4.1.4 <i>Novas aplicações</i>	54
4.4.2 Preço	55
4.4.2.1 <i>Influências sobre a Definição do Preço</i>	57
4.4.3 Distribuição	60
4.4.3.1 <i>Selecionando Canais de Distribuição</i>	65
4.4.3.2 <i>Conflito nos Canais de Distribuição</i>	66
4.4.3.3 <i>Distribuição física</i>	66
4.4.4 Comunicação	67
4.4.4.1 <i>Feiras e Exposições</i>	74
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	76
5.1 SÍNTESE DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS E DA BALANÇA COMERCIAL	76

5.2	SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL	77
6	MÉTODO DE PESQUISA	82
6.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	82
6.2	DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA.....	83
6.2.1	Definição do campo de estudo	84
6.2.2	Identificação das categorias e subcategorias da pesquisa	85
6.2.3	Validação das categorias e subcategorias da pesquisa.....	89
6.2.4	Coleta de dados.....	89
6.2.4.1	<i>Entrevistas.....</i>	<i>89</i>
6.2.4.2	<i>Análise de documentos.....</i>	<i>91</i>
6.2.4.3	<i>Observações.....</i>	<i>92</i>
6.2.5	Transcrição dos dados e análise de conteúdo	92
6.2.6	Resultados da pesquisa	93
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	94
7.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	94
7.1.1	Empresa A.....	94
7.1.2	Empresa B.....	95
7.1.3	Empresa C.....	96
7.1.4	Empresa D.....	96
7.1.5	Empresa E.....	97
7.1.6	Empresa F.....	97
7.1.7	Empresa G	98
7.2	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	99
7.2.1	Empresa A.....	99
7.2.2	Empresa B.....	100
7.2.3	Empresa C.....	101
7.2.4	Empresa D.....	102
7.2.5	Empresa E.....	103
7.2.6	Empresa F.....	103
7.2.7	Empresa G	106
7.3	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	107
7.3.1	Ameaças	107
7.3.2	Oportunidades.....	109
7.4	SAZONALIDADE.....	111
7.5	PRODUTO	112
7.5.1	Linhas de produto	113
7.5.2	Condições econômicas.....	119
7.5.3	Aspectos legais e técnicos.....	122
7.5.4	Assistência técnica.....	133
7.5.5	Marca	135
7.5.6	Características do produto	141
7.5.6.1	<i>Manual técnico de montagem</i>	<i>142</i>
7.5.6.2	<i>Idioma</i>	<i>144</i>
7.5.6.3	<i>Formas, design e tamanhos</i>	<i>146</i>
7.5.6.4	<i>Características diversas.....</i>	<i>150</i>
7.5.7	Criação de novos produtos	152

7.5.8	Matéria-prima	154
7.5.9	Cor 158	
7.5.10	Embalagem	161
7.5.10.1	<i>Embalagem para produtos desmontados</i>	161
7.5.10.2	<i>Composição da embalagem</i>	164
7.5.10.3	<i>Embalagem com peças completas</i>	168
7.5.10.4	<i>Logomarca</i>	168
7.5.10.5	<i>Cor</i>	169
7.5.10.6	<i>Etiquetas</i>	173
7.6	PREÇO	178
7.6.1	Política de preço	179
7.6.2	Controle de preços	181
7.6.3	Negociação	183
7.6.4	Descontos	184
7.6.5	Lotes mínimos	186
7.6.6	O valor do produto no mercado externo	187
7.6.7	Garantias	189
7.7	DISTRIBUIÇÃO	190
7.7.1	Canal de distribuição	190
7.7.2	Controle dos canais de distribuição	196
7.7.3	Distribuição exclusiva	198
7.7.4	Distribuição física	200
7.7.5	Estoque	201
7.8	COMUNICAÇÃO	203
7.8.1	Estratégia de comunicação da Empresa A	205
7.8.2	Estratégia de comunicação da Empresa B	211
7.8.3	Estratégia de comunicação da Empresa C	214
7.8.4	Estratégia de comunicação da Empresa D	215
7.8.5	Estratégia de comunicação da Empresa E	217
7.8.6	Estratégia de comunicação da Empresa F	218
7.8.7	Estratégia de comunicação da Empresa G	220
7.8.8	Restrições legais e religiosas	221
7.8.9	Relações pessoais	222
7.8.9.1	<i>Visitas internacionais</i>	222
7.8.9.2	<i>Feiras</i>	224
7.8.10	Internet	226
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
8.1	CONCLUSÃO	229
8.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	237
8.3	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	238
	REFERÊNCIAS	240

1 INTRODUÇÃO

A abertura da economia brasileira, fomentada a partir do início da década de 90, levou as empresas nacionais para um novo contexto competitivo onde a busca por mercados externos passou a fazer parte do cotidiano destas organizações (MACHADO; SCORSATTO, 2005). O mercado, suas transações de bens e serviços, direcionam-se além das fronteiras nacionais, encurtando as distâncias geográficas e culturais entre os países. Frente à grande competição nos mercados, as empresas têm buscado novos negócios no mercado internacional (SHOHAM; EVANGELISTA; ALBAUM, 2002; ROTH; ALBERICI, 2005).

Mesmo que ainda de maneira lenta, o processo de internacionalização das empresas brasileiras toma espaço na arena internacional, objetivando o aumento de competitividade, ampliação do mercado e, conseqüentemente, aumento do faturamento da empresa. A empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectiva estará arriscada a perder para concorrentes que tenham custos menores, mais experiência e produtos melhores (KEEGAN; GREEN, 2000).

As chances para se obter sucesso no processo de internacionalização aumentam na medida em que a empresa exportadora obtém conhecimentos de marketing global. Desenvolver um *mix* de marketing, ou seja, combinar estrategicamente os quatro elementos - produto, preço, distribuição e comunicação – para que se atinja os objetivos do mercado-alvo é um desafio para qualquer empresa que deseja se internacionalizar.

Kotabe e Helsen (2000) mencionam sobre a adoção de uma estratégia de composto mercadológico padronizada. Por outro lado, Motta (2004) afirma que a padronização total é indesejável pelo fato de que os ambientes de negócios em cada região – incluindo consumidores, competidores, canais de distribuição, fornecedores, cultura, legislação, aspectos sociais e pessoais, entre outros – são diferentes, o que exige que os programas de marketing sejam distintos, adaptados a cada mercado.

Neste sentido, conhecer a cultura do país estrangeiro cujos negócios a empresa deseja prospectar é fundamental para o sucesso do processo de internacionalização. “A mais

inteligente alternativa para as empresas que desejam operar em outras regiões é a aproximação às culturas regionais no sentido de conhecê-las” (MOTTA, 2004, p. 8). Hofstede (2002) menciona que em muitos casos os fatores econômicos, políticos ou institucionais provêm explicações quanto ao comportamento dos consumidores internacionalmente; entretanto, o construto da cultura também deve ser considerado.

Atrelado à necessidade das empresas se internacionalizarem, existe uma especial atenção por parte do governo brasileiro em estimular as exportações e internacionalização dos negócios nacionais. Fomentar as exportações brasileiras gera um impacto positivo para a economia, auxiliando a manter a balança comercial positiva.

Segundo dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, de 2000 a 2005, a trajetória das exportações brasileiras vem sendo ascendente, em valores absolutos, aumentando de US\$ 55 bilhões para US\$ 118,3 bilhões no período. Entretanto, ainda há uma parcela muito pequena de empresas que adere ao processo de internacionalização de seus bens e produtos. “A participação nacional no comércio internacional mal atinge a percentagem de 1%” (DAL BELLO; GOMES, 2002, p.1).

Esta pesquisa segue uma linha de estudo na área de marketing internacional, objetivando identificar e analisar as ações e adaptações realizadas no composto mercadológico quando do processo de internacionalização. Profissionais da área de comércio exterior, bem como estudos realizados no setor moveleiro (SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2006) demonstraram que o setor moveleiro dispõe de produtos que, em geral, necessitam ser adaptados quando vendidos no mercado externo.

O setor moveleiro representa aproximadamente 1% das exportações brasileiras, segundo dados da MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Sua participação pode não ser tão representativa na pauta das exportações brasileiras. Entretanto, segundo dados da MOVERGS, o setor moveleiro brasileiro mantém-se em crescente ascensão, praticamente dobrando seu volume de exportação de 2002 para 2005 (exportação de US\$ 561 milhões em 2002 e de US\$ 1 bilhão em 2005). Ademais, o Estado do Rio Grande do Sul é considerado o segundo maior exportador de móveis do país, apresentando forte

potencial empreendedor para ser transformado em um dos maiores centros produtores de móveis da América Latina.

A região da serra gaúcha é considerada um dos principais pólos moveleiros do Brasil, concentrando mais de 130 importantes empresas do setor com completa infra-estrutura e logística para atender a crescente demanda mundial. Em constante evolução, a região destaca-se por ser economicamente forte, por ter mão-de-obra qualificada, um parque industrial estabelecido e empresas que desenvolvem atividade exportadora.

Para atender as exigências do mercado internacional, os pólos moveleiros do Rio Grande do Sul e do Brasil têm revelado uma grande capacidade empresarial de adaptação, afirma Gorini (2006), corroborando com o objetivo deste estudo.

Levada pela importância do segmento, uma série de estudos utilizou o setor moveleiro como campo de pesquisa: Forbes, Sinclair, Bush e Araman (1994), Michael e Smith (1994), Bumgardner, Bush e West (2000), Karki (2000), Kragh e Djursaa (2001), Harner (2002), Anderson e Hansen (2004); inclusive no Brasil: Rocha, Christensen e Cunha (1990), Henkin (2001), Campos (2002), Schneider (2002), Cardinal (2003), Silva (2003), Grassi (2004), Larentis (2004), Rebelatto e Wittmann (2005). O presente estudo também focaliza este setor; entretanto, trata especificamente das ações e das adaptações no composto de marketing no processo de exportação de móveis de empresas localizadas na serra gaúcha.

Por meio deste estudo realizado no setor moveleiro, as empresas brasileiras, tanto deste setor como de outros, poderão aprofundar o conhecimento sobre quais as ações e as adaptações no composto mercadológico que se tornam necessárias para atender a clientes no mercado externo. Com base nisto, as barreiras e os riscos à exportação podem ser minimizados, e o fluxo de exportação pode ser desenvolvido de maneira mais eficiente, aumentando assim as chances de sucesso quando do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a abertura das economias e a internacionalização dos negócios, o mercado estrangeiro torna-se alvo estratégico de empresas brasileiras. Já não existem mais mercados geográficos que estejam alheios à concorrência global. Frente à competição nos mercados, Roth e Alberici (2005) afirmam que as empresas têm buscado novos negócios no mercado externo. A internacionalização dos negócios é induzida pela busca crescente do nível de competitividade, para melhor inserção de empresas no mercado doméstico, assim como no mercado internacional (ORLANDO et al., 2005).

Aliado a tal situação, existe uma atenção especial por parte do governo brasileiro à promoção de políticas industriais de fomento à exportação e à internacionalização da produção. A necessidade crescente de geração de saldos positivos na balança comercial brasileira levou o governo a estimular as empresas nacionais ao efetivo ingresso no mercado de seus produtos e serviços (MACHADO; SCORSATTO, 2005). O crescimento do fluxo internacional de bens e serviços tem superado a taxa de crescimento da economia mundial. É salutar para um país participar da economia mundial para crescer e prosperar.

Considerando a dinâmica dos mercados globais, a empresa que pretende adentrar ao comércio exterior deverá estar constantemente sintonizada com as modificações mercadológicas (KEEGAN; GREEN, 2000). Para Etzel, Walker e Stanton (2001) muitas decisões sobre o marketing mix são necessárias para uma empresa operar em sistemas culturais, econômicos e legais que provavelmente serão bem diferentes daqueles do seu país de origem. Mesmo considerando que o marketing seja uma ferramenta universal, variações estratégicas surgem tão logo se inicia a aplicação dos instrumentos que vão sendo determinados naturalmente pelos novos mercados globais. As mercadorias estrangeiras quando entram em um país são, normalmente, “domesticadas” àquele mercado (KEEGAN; GREEN, 2000; VIGNALI, 2001); seus significados e usos são adaptados de acordo com categorias, práticas e interesses políticos, o que deve chamar a atenção dos profissionais de marketing para a importância de observar o consumidor não apenas como comprador, e sim como ator cultural complexo (PÉPECE, 2000).

O desafio que se apresenta nesse processo de globalização é que cada empresa precisará desenvolver capacidades para conquistar e competir em novos mercados. Medeiros, Gueiros e Araújo (2001) afirmam que a atividade de exportação requer a internacionalização de novas tarefas pela empresa. Este contexto competitivo exige que as empresas revejam seus conceitos e diretrizes quanto à formulação e à implementação de estratégias para atuação no mercado internacional. “Poucas empresas podem representar tudo para todas as pessoas” (KOTABE; HELSEN, 2000, p.189). A variação das necessidades dos consumidores globais leva as empresas que querem entrar no mercado internacional a identificar segmentos de mercado atrativos, definir o seu mercado-alvo e posicionar-se estrategicamente nos mercados externos, ou seja, escolher uma estratégia SAP (segmentação – alvo – posicionamento). Visto que os mercados não são homogêneos, principalmente quando se trata de mercados internacionais, é improvável que uma única estratégia de marketing seja capaz de atender a todos os mercados (SOUZA, 2004). Extrapolando os limites do país de origem da empresa, se criará aptidão para compreender as complexidades dos relacionamentos entre nações, com objetivo de formular um programa de marketing que se ajuste à necessidade do país externo.

A segmentação de mercado é o trabalho de identificar e classificar grupos de consumidores e países segundo características comuns (KEEGAN; GREEN, 2000). As empresas globais podem segmentar os mercados mundiais segundo alguns critérios-chaves como: demográficos (tamanho da população, renda nacional), comportamentais, geográficos (hemisfério, região), psicográficos (valores, atitudes, estilo de vida), socioeconômicos e benefícios visados. O processo de segmentação exige ainda mais atenção quando se trata de mercado internacional. Cada país, possuindo sua cultura própria, maximiza as diferenças culturais (idioma, raça, crenças, religiões, costumes) que poderão ser encontradas num processo de segmentação (KEEGAN; GREEN, 2000). O número de variáveis aumenta significativamente, enquanto a quantidade e a qualidade dos dados podem diminuir, em virtude da distância geográfica.

Por meio da segmentação de mercado podem se definir mercados-alvo potencialmente atraentes. A determinação de um alvo é um processo de avaliação e comparação dos grupos identificados e posteriormente a seleção do mais vantajoso, ou seja, o de maior potencial (KEEGAN; GREEN, 2000). A empresa emprega esforços no sentido de identificar os desejos e necessidades do seu público-alvo. Segundo Keegan e Green (2000), os critérios básicos de

determinação de oportunidades nos mercados alvos globais são os mesmos usados na determinação de oportunidades em um único mercado.

Uma vez selecionados os segmentos-alvos para determinado produto ou serviço, faz-se necessário desenvolver uma estratégia de posicionamento para ocupá-los (KOTABE; HELSEN, 2000). O posicionamento consiste em uma importante abordagem que auxilia as empresas a entenderem como os consumidores vêem seu mercado. Num processo de internacionalização a empresa deverá realizar uma análise sobre como se posicionará perante seus potenciais clientes no mercado externo (RIES; TROUT, 1987). No cenário de marketing global, Kotabe e Helsen (2000) comentam que a questão do posicionamento está na batalha pela conquista da mente de seus consumidores-alvos, localizados não apenas em determinado país, mas também, em alguns casos, em todo o mundo.

O posicionamento de preço, a definição de produto, a estratégia de distribuição e de comunicação consiste em ações fundamentais num processo de internacionalização. A adequação por parte das empresas exportadoras em seu composto mercadológico é um reflexo natural a partir do momento em que a empresa decide se introduzir no mercado internacional. Quando as preferências e as necessidades dos consumidores interfronteiras variam, as empresas devem desenvolver um programa de composto de marketing que seja ajustado às necessidades dos segmentos de mercado e mercados-alvo específicos visados por ela. Segundo Garcia (2002), as organizações preocupadas em entender as preferências e gostos dos consumidores, a forma de operar os diferentes canais de distribuição, as legislações locais, todas as peculiaridades do mercado internacional, ajustam seus produtos às exigências de cada mercado. Vrontis e Papasolomou (2005, p. 17) afirmam que: “a adaptação é primordial para se obter o máximo de benefícios de custos junto ao cliente e compreender as diferentes culturas”. As adaptações do composto de marketing podem ser preditoras da *performance* das empresas no mercado externo (SHOHAM, 1996).

Neste contexto, a estratégia de marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação) adotada pela empresa para vender seus produtos no mercado externo torna-se importante para posicionar-se competitivamente no mercado externo, para prospectar negócios, bem como obter sucesso no processo de internacionalização (KEEGAN; GREEN, 2000).

O produto de uma empresa é o que satisfaz a necessidade do seu mercado-alvo. De um modo geral, são três as estratégias de produto que podem ser adotadas por uma empresa: extensão da estratégia doméstica, adaptação da estratégia doméstica ou invenção de um novo produto que atenda às necessidades dos consumidores globais (KOTABE; HELSEN, 2000). Fatores como preferências, custos, compatibilidade e regulamentos devem ser considerados pelas empresas quando desenvolverem um produto para mercados internacionais (KLOTZLE; CAIRES, 2004). Segundo Souza (2004), a introdução de um produto em um mercado externo deve ser precedida de uma análise profunda da cultura do país que se pretende inserir, uma vez que as diferenças culturais podem oferecer resistências ao produto. Embalagem, rótulos, marca, desenho do produto, cores, são alguns dos aspectos que merecem uma investigação quando o destino do produto é o mercado externo (SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CANDIA, 2003; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; JAIN; MANSON; SANKHE, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

A determinação de preços em mercados internacionais pode ser considerada um dos aspectos mais críticos e complexos enfrentados pelas empresas (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005), além de ser considerado um instrumento do composto de marketing que gera receita (KOTABE; HELSEN, 2000). Neste sentido, torna-se importante a coordenação do processo de determinação de uma política de preço. A determinação de preços em mercados estrangeiros pode ser influenciada por variáveis como: demanda dos consumidores, concorrentes, custos da empresa, canais de distribuição e aspectos políticos, legais e econômicos (CHURCHILL; PETER, 2000). Uma meta geral considerada para a estratégia de fixação global de preços deve ser contribuir para os objetivos de vendas e lucros da empresa no mercado mundial.

“Os canais de distribuição em mercados do mundo todo estão entre os aspectos mais altamente diferenciados dos sistemas de marketing nacionais” (KEEGAN; GREEN, 2000, p.380). O desafio é grande para qualquer empresa quando do processo de seleção da estratégia de distribuição. É importante ter o conhecimento de que os canais de distribuição diferem-se significativamente de um país para outro em razão das características do produto, da empresa, do consumidor, dos concorrentes e dos intermediários (CHURCHILL; PETER, 2000). A distribuição internacional representa de 10 a 15% do custo do embarque de exportação (KOTABE; HELSEN, 2000), o que torna latente o tema logística global nas empresas exportadoras.

A comunicação dentro do marketing mix contempla a propaganda, relações públicas e publicidade, promoção de vendas, marketing direto e vendas pessoais. As empresas deparam-se freqüentemente com restrições na propaganda internacional como: barreiras de linguagem, barreiras culturais, atitudes locais em relação à propaganda, infra-estrutura de mídia e regulamentações para a propaganda (PRIDE; FERREL, 2001; VIGNALI, 2001; NOSÉ JUNIOR, 2005). Uma empresa global que tenha a capacidade de transformar com sucesso uma campanha doméstica em uma campanha mundial, ou de criar uma nova campanha publicitária global a partir do zero, possui uma vantagem crítica (KEEGAN; GREEN, 2000).

Considerando que para uma empresa entrar no mercado externo faz-se necessária a escolha de uma estratégia de marketing, e que esta derive da definição do composto mercadológico, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: **quais as ações e as adaptações no composto mercadológico realizadas pelas empresas exportadoras de móveis quando do processo de internacionalização?**

3 OBJETIVOS

Com base na definição do problema de pesquisa foram formulados os objetivos abaixo descritos.

3.1 GERAL

Analisar as ações e as adaptações necessárias no composto mercadológico de empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul no processo de internacionalização.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar e analisar as estratégias de produto de empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.
- Identificar e analisar as estratégias de preço de empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.
- Identificar e analisar as estratégias de distribuição de empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.
- Identificar e analisar as estratégias de comunicação de empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentada a base teórica que sustenta este estudo. Este capítulo abordará a internacionalização das empresas e os aspectos pertinentes ao marketing internacional, bem como questões referentes à estratégia de segmentação, mercado-alvo e posicionamento no mercado externo. Por fim, será contemplado o composto mercadológico no mercado internacional.

4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS

A economia mundial sofreu alterações profundas desde a Segunda Guerra Mundial, e talvez a mudança fundamental tenha sido o surgimento dos mercados globais. Segundo Schewe e Smith (1982) a Segunda Guerra Mundial assinalou o que muita gente considera como o nascimento do marketing internacional. Em resposta às novas oportunidades, os consumidores globais estão desbancando em ritmo constante os consumidores locais (KEEGAN; GREEN, 2000).

A internacionalização das empresas não se trata de um tema novo, entretanto, para muitas empresas brasileiras a exportação ainda é considerada um processo complexo. Exemplo disto é que a participação das exportações no PIB do Brasil, somando todos os produtos e serviços produzidos, é de somente 13%.

Para as empresas brasileiras a internacionalização, segundo Freitas, Blundi e Casotti (2002), ainda é um fenômeno bastante recente; fato que provoca um distanciamento de outros competidores internacionais. “Poucas empresas no Brasil e até mesmo na América Latina podem se posicionar como principais competidores em mercados globais” (PAIVA; HEXSEL, 2003, p.10). Veiga e Rocha (2001) afirmam que são ainda poucas as empresas brasileiras que partiram para a ação internacional, sendo que mesmo aquelas empresas mais evoluídas em seu processo de internacionalização encontram-se ainda fortemente distanciadas

de suas grandes concorrentes globais no que se refere à rapidez e profundidade desse processo.

“A nova realidade é a globalização de mercados e, com esta, a poderosa materialização da corporação global”, afirma Levitt (1990, p.41). Segundo Kotabe e Helsen (2000), as empresas que permanecerem em seu mercado doméstico, provavelmente serão suplantadas por concorrentes espalhados pelo mundo. Fica difícil para a empresa evitar o isolamento e a concorrência internacional. A natureza fluida dos mercados e da competição global torna o estudo de marketing global não apenas interessante, mas também desafiante e recompensador, assumindo a pressão competitiva e as oportunidades de expansão de mercados em todo o mundo (KOTABE; HELSEN, 2000).

Para Candia (2003) o movimento de expansão mundial de muitas das grandes empresas latino-americanas demonstra o quanto elas avançaram na grande ebulição que tomou conta do mundo empresarial nos últimos anos, movidas pela disputa por mercados integrados.

As empresas brasileiras devem acreditar mais na sua capacidade de competir internacionalmente e de que podem confiar nas suas próprias forças para a conquista de mercados globais. Cyrino e Oliveira (2002) comentam que estudos realizados em internacionalização de empresas têm indicado que as empresas vão gradualmente incrementando seu comprometimento internacional à medida que aumentam seu conhecimento sobre a atuação em mercados internacionais.

A ampliação dos horizontes das empresas brasileiras para o exterior oferece benefícios claros. São vários os motivos a levarem as empresas ao processo de internacionalização. Wind (2001) sinaliza algumas das oportunidades existentes no mercado: maior competição internacional e o surgimento de novos clientes e fornecedores globais; desenvolvimento acelerado e radical da ciência e da tecnologia; deslocamento das fronteiras setoriais e das estruturas competitivas, incluindo fusões e aquisições de magnitude inédita e alianças estratégicas dentro de grupos setoriais e entre eles; mudanças demográficas, juntamente com mudanças dos valores, expectativas e comportamentos populares; maior grau de privatizações e cooperação entre empresas e governos; e mudanças das práticas empresariais, como por exemplo, terceirização e reengenharia.

Urbasch (2004) cita alguns motivos fortes e concretos para desenvolver com alta prioridade os negócios de exportação: alavancar a competitividade brasileira de custos, acesso a novos mercados (mercados maiores, menos sensíveis a preço, com menos riscos), compensar ciclos econômicos fortes no Brasil, aumentar o volume de venda e produção reduzindo ociosidade, receita em moeda forte, efeito de aprendizado e vantagens de posicionamento no mercado doméstico. Ambler e Styles (2001) comentam que entre as razões para se considerar a entrada em mercados estratégicos estão: o desejo de replicar em outro lugar o sucesso obtido nacionalmente, um mercado interno pequeno demais para um produto (no caso da especialização) e o mau desempenho doméstico.

Para Schewe e Smith (1982) e Barbosa e Siqueira (2003) a expansão de um mercado e dos lucros é a razão mais forte que as empresas têm para se empenharem no comércio internacional. Em pesquisa realizada por Barbosa e Siqueira (2003), 34,48% dos entrevistados responderam que a empresa visava à ampliação do mercado e 20,69% ao aumento do faturamento. A diversificação de investimentos em atividades e/ou regiões, ora concentrando seus esforços em mercados-alvo ou em *core business*, são algumas das estratégias que têm sido utilizadas pelas grandes empresas permitindo aprofundar seus vínculos com o mercado internacional (CANDIA, 2003). Segundo estudo realizado por Barbosa (2004), uma das principais vantagens identificada pelo Grupo Gerdau para a realização de investimento fora do Brasil foi a diversificação das atividades em diferentes economias, reduzindo o risco das operações exclusivamente no Brasil. A principal razão que levou todas as empresas analisadas no estudo realizado por Ramos, Maya e Bornia (2005) a exportar foi a obtenção de lucros em períodos de baixa demanda do mercado doméstico.

Uma empresa que queira se introduzir no mercado internacional, necessariamente, deve obter conhecimentos necessários para tal. No estudo realizado por Medeiros, Gueiros e Araújo (2001) ficou comprovado que quando aumenta a complexidade das tarefas a cumprir, devido à necessidade de realizar novas tarefas, aumentam as demandas sobre a capacidade organizacional da empresa, e que isso requer a aquisição e implantação de novas competências, sistemas, rotinas e procedimentos.

Com os avanços tecnológicos (*e-mail*, correio de voz, fax, telefone celular, *internet*), o marketing internacional torna-se uma atividade mais acessível e conveniente (PRIDE; FERRELL, 2001), principalmente para as empresas de pequeno porte que estão fortemente

envolvidas no mercado exportador. Dal Bello e Gomes (2002) acreditam que as novas tecnologias, em suas mais diversas formas, são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento das empresas nos mercados internacionais.

A ida das empresas das diversas maneiras ao mercado externo, reflete seu interesse em explorar novos mercados, tirar proveito de oportunidades de negócios e até mesmo a necessidade de garantir sua existência (BARBOSA, 2004). Segundo Kotabe e Helsen (2000), a saturação do mercado doméstico pode tornar difícil para uma empresa manter o volume de vendas em um mercado interno crescentemente competitivo, sendo que o problema torna-se ainda mais sério quando concorrentes estrangeiros começam a vender produtos no mercado doméstico.

O fluxo de bens e serviços vem sendo mais intenso em boa parte dos países, resultando na crescente orientação internacional dos negócios. As empresas vêm reconhecendo a importância de internacionalizarem-se. Para Kuzaqui (1999) um dos principais desafios em relação à globalização econômica é a capacidade que as empresas possuem de identificar, desenvolver e implementar estratégias e táticas organizacionais e atender de maneira eficaz seus clientes, frente à concorrência internacional. A opção de não se internacionalizar pode trazer uma série de dificuldades no que diz respeito às estratégias competitivas e de crescimento da empresa, o que significa afirmar que para sobreviver em um mundo mais globalizado a opção da internacionalização passa a ser importante para as empresas brasileiras (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

4.2 MARKETING INTERNACIONAL

Ao contrário do que se pode imaginar, o marketing não consiste em vendas e propaganda, estas são apenas duas funções dentre muitas, de um composto mercadológico: conjunto de instrumentos que trabalham sistematicamente para atingir um determinado mercado (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). E no momento em que a exportação se torna parte integrante das atividades de marketing, em busca de novas direções para o crescimento e expansão, denomina-se este estágio de marketing internacional. Czinkota et al. (2001, p.75) afirmam que: “o crescimento das atividades de marketing internacional oferece oportunidades crescentes às empresas”.

A disciplina de marketing é universal, mas é natural que algumas de suas práticas variem de país para país em virtude de que os povos diferem uns dos outros (KEEGAN; GREEN, 2000). Segundo Czinkota et al. (2001), o marketing internacional bem-sucedido sustenta a promessa de maiores lucros, uma melhor qualidade de vida, uma sociedade melhor e, em decorrência de um maior vínculo entre as pessoas, um mundo mais pacífico.

A amplitude expandida de marketing significa que as empresas bem-sucedidas, grandes e pequenas, sempre buscarão oportunidades de negócios rentáveis em terras distantes (WEINSTEIN, 1995). Para Keegan e Green (2000) as empresas que se envolvem em marketing global canalizam seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos do mercado global, realizando importantes atividades de negócios fora do mercado de seu país de origem. Os perfumistas americanos e europeus, segundo Pride e Ferrell (2001), ao invés de criar fragrâncias destinadas a atrair uns poucos consumidores da elite (empreendimento de elite realizado em outros tempos na França), estão procurando por conceitos de fragrâncias que sejam aceitos globalmente.

É necessário entender que marketing global não significa entrar em todos os países, mas sim, ampliar os horizontes dos negócios de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos (KEEGAN; GREEN, 2000). Resultados da pesquisa realizada por Pépece (2000) demonstram que muitas vezes é mais vantajoso comercialmente para uma organização atingir um mercado externo do que brigar por fatias maiores de mercado dentro de somente um determinado país em que se esteja inserido. “O profissional de marketing global deve ter capacidade de pensar globalmente e atuar localmente” (KEEGAN; GREEN, 2000, p.6).

Os desafios internacionais são constantes, mesmo para as empresas mais competitivas. Machado e Branco (2004) sugerem para que as organizações obtenham êxito em seu processo de venda para o exterior a existência de uma política favorável, o conhecimento do mercado em que a empresa pretenda atuar, bem como a empresa disponha de uma estrutura e qualidade de gestão adequada que lhe permita obter sucesso em todas as etapas do processo de internacionalização.

4.2.1 Aspecto cultural global

As empresas brasileiras, num processo de internacionalização, deparam-se com a interação com parceiros, clientes, distribuidores e concorrentes que possuem atitudes culturais distintas. Os profissionais de marketing global descobrem que as pessoas de outras regiões do mundo possuem atitudes, valores e necessidades diferentes, o que requer métodos diferentes de fazer negócios, bem como adaptações no mix de marketing (PRIDE; FERRELL, 2001).

As diferenças culturais podem afetar a eficácia de um negócio (LOW; SHI, 2001). O estudo realizado por Franke, Hofstede e Bond (1991) indica que as diferenças culturais entre as nações existem e afetam a economia, influenciando o crescimento econômico da empresa.

“Pessoas de culturas distintas negociam de forma diferenciada, comportam-se diferentemente e, além disso, interpretam o processo de negociação de forma distinta” (FLORIANI, 2003, p.3). Uma das principais contribuições proporcionada pelo estudo realizado por Pépece (2000) foi que existem diferenças entre as culturas dos países estudados (Brasil, Japão e Estados Unidos) em termos de consumo associado a valores os quais devem ser muito bem analisados pelos estrategistas de marketing internacional. Outros estudos ainda abordam as diferenças culturais existentes entre os diferentes países (HOFSTEDE, 1983; HOFSTEDE, 1984; HOFSTEDE et al., 1990; FRANKE; HOFSTEDE; BOND, 1991; HOFSTEDE, 1993; KRAGH; DJURSAA, 2001; LOW; SHI, 2001; HOFSTEDE, 2002; HOFSTEDE et al., 2002; KOLMAN et al., 2003; LOW; SHI, 2002; ALI et al., 2005; FONTAINE; RICHARDSON, 2005; FORD; NONIS; HUDSON, 2005; ZHU; ULIJN, 2005).

É importante que a empresa busque o entendimento sobre o aspecto cultural do país que manterá negócios. Para Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) o aspecto cultural é a variável mais difícil de ser administrada por uma empresa num processo de internacionalização. Neste sentido, Sebben e Dourado Filho (2005, p.193) defendem que:

Num mundo globalizante, de mudanças e exigências cada vez mais rápidas, não há tempo para vivenciarmos o choque cultural como se apresenta, como se fosse uma gripe passageira. Por isso, preparar-se para evitá-lo seria a maneira mais correta e eficaz.

Para Ambler e Styles (2001), a afinidade cultural facilita o entendimento mútuo e aumenta as chances de fazer com que o que funciona no mercado de origem funcione também no de exportação. Low e Shi (2001, p.276) afirmam que: “toda a empresa que quiser realizar um projeto em outro país deve compreender sua cultura claramente”. O sucesso de uma empresa num mercado culturalmente diferente pode ser largamente explicado pelo entendimento dos comportamentos e estilos de tomada de decisão dos clientes, e como a empresa está apta a incorporar este entendimento em seus planos e estratégias de marketing (LEO; BENNETT; HÄRTEL, 2005).

Ignorar as diferenças culturais ou considerar sem importância representa caminhar para o fracasso do processo de internacionalização. Quanto menos um gerente de marketing souber sobre as variáveis sociais e intrapessoais específicas que moldam o comportamento de consumidores-alvo, maior a probabilidade que a confiança na intuição será um erro (PERREAULT; McCARTHY, 2002).

De uma perspectiva de marketing global, Kotabe e Helsen (2000) afirmam que o ambiente cultural é muito importante por duas razões. A primeira é que as forças culturais são um fator importante para moldar o programa do composto de marketing global de uma empresa. A segunda razão é que a análise cultural pode indicar oportunidade de mercado e vantagens competitivas, principalmente para as empresas que encontrarem as necessidades culturais ignoradas por seus concorrentes.

Os fatores culturais e sociais exercem uma influência muito ampla e profunda no comportamento do consumidor, sendo necessário adaptar seu composto mercadológico para atender às culturas e necessidades específicas dos consumidores globais. As culturas se caracterizam tanto por diferenças como por semelhanças, tornando dupla a tarefa do profissional de marketing global: ele deve estar preparado para entender as diferenças entre as culturas e incorporar esse entendimento ao processo de planejamento de marketing de modo que as estratégias e programas de marketing sejam adaptados sempre que necessário (KEEGAN; GREEN, 2000).

A diversidade de idiomas refletindo sua cultura pode ser considerada um fator preocupante num processo de internacionalização. O idioma, refletido através da falta de funcionários com fluência no inglês, é considerado uma barreira encontrada pela empresa Bortoluzzi na exportação de pedras preciosas (MACHADO; SCORSATTO, 2005). A cada

alteração de idioma surgem mais desafios quanto à comunicação, aumentando a comunicação não verbal.

O conhecimento e o entendimento de diferenças transculturais são cruciais durante o contato com o exterior (KEEGAN; GREEN, 2000). A tradução literal em propagandas ou marcas pode ridicularizar um produto ou até mesmo arruinar seu processo de venda. Um exemplo disto foi o que aconteceu com a Clairol quando lançou no mercado alemão um ferro para encrespar o cabelo, chamado de *Mist Stick*, sendo que a palavra *mist* é uma gíria alemã que significa estrume (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Em alguns países é considerado rude uma pessoa sentar-se com as pernas cruzadas, ou colocar os pés debaixo da mesa, ou mostrar a sola do sapato ao sentar. Na Rússia os homens se cumprimentam beijando-se. Tal proximidade já não ocorre tão naturalmente em muitos outros países. No quadro 1 pode-se visualizar vários aspectos culturais globais e seus significados.

Aspecto Cultural	Povo/País	Significado
Ao tomar remédios	Ingleses e Holandeses	Preferem pílulas brancas e não gostam das vermelhas
	Franceses	Preferem pílulas púrpuras e não gostam das vermelhas
	Estados Unidos	As pílulas vermelhas são as mais populares
Contato físico	Cultura Oriental	Considerado uma invasão de privacidade
	Alemães	Consideram uma atitude um pouco agressiva e dispensam-no solenemente
	América Latina, Países Árabes, Sul da Europa	Sinal de amizade e fraternidade
Conversar com as mãos nos bolsos	França, Bélgica, Finlândia e Suécia	Causa uma péssima impressão
Dizer “obrigado” num cumprimento	Francês	Não diga, você pode ser mal interpretado como caçoando
Estabelecer datas-limite	Oriente Médio	É ser rude, atrevido e exigente
	Americanos	Procedimento comercial normal
	Latino-americanos e Árabes	Considerado como descortesia e falta de civilização
Ficar com o polegar erguido	EUA e Brasil	Sinal de aprovação
	Grécia	Insulto grosseiro
Ficar de pé com as mãos na cintura	Indonésia	Representa um gesto de desafio

Quadro 1 – Aspectos culturais globais e seus significados

Quadro 1 – Aspectos culturais globais e seus significados (continuação)

Aspecto Cultural	Povo/País	Significado
Dar gorjeta	China e Japão	Considerado um insulto
	Estados Unidos e Brasil	Muito comum
Ofertar presente quando se visita um lar	Japão	Algo esperado
	União Soviética	Pode ser considerado como um suborno
Ser pontual	Americanos	Procedimento comercial normal
	Inglaterra	Fundamental
	Japão	Sinal de respeito
	Países Latinos e Oriente Médio	Usual não chegar no horário
Sorrir no aperto de mão	Americanos	Usual
	Alemães	Pode ser interpretado como um excesso de familiaridade

Fonte: Adaptado de Schewe e Smith (1982); Kotabe e Helsen (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Sebben e Dourado Filho (2005).

A religião exerce papel central em muitas sociedades (KOTABE; HELSEN, 2000), influenciando no calendário de feriados de muitos países, no papel da mulher perante a sociedade e também nas propagandas. Em determinadas culturas, somente os homens são considerados competentes para discutir certos assuntos.

A nova fábrica da 3M perto de Bangkok, na Tailândia, é um exemplo de como adotar a cultura local:

Um cintilante relicário budista, enfeitado com flores, para prestar homenagem aos espíritos que os tailandeses acreditam que tomavam conta da terra antes da chegada da fábrica. Mostrar sensibilidade para com os costumes locais ajuda nas vendas e reforça a moral dos empregados, dizem os diretores. Ajuda a empresa a entender o mercado e evita que ela, inadvertidamente, aliene as pessoas (CZINKOTA et al. 2001, p.77).

O estudo realizado por Candia (2003) demonstrou que a Brahma deparou-se com flagrantes diferenças culturais entre argentinos e brasileiros quando do processo de internacionalização da empresa para a Argentina, apesar de ambos os povos serem latino-americanos e compartilharem uma colonização ibérica. A *AGB Photo Library*, segundo estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002), também enfrentou diferenças quanto à língua, à cultura e aos costumes de negociação. Como exemplo, os autores citam os costumes e a

moda, que variam muito de região para região, fazendo com que as imagens (produto da empresa) tenham que ser uma linguagem a mais conceitual possível, caso contrário não haverá comunicação. Para atender às exigências culturais do povo indiano, o McDonald's elabora sanduíches sem carne de gado e porco e criou uma opção de sanduíche vegetariano, o Maharaja Mac (DUFFY, 2002).

Procurando estudar o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras do setor de *fast-food*, Souza e Rocha (2001, p.1) detectam que:

Não apenas os alimentos em si são fortemente influenciados pela cultura, como os hábitos associados ao processo de alimentar-se: os horários em que as refeições são servidas, o conteúdo dessas refeições, o número de itens que compõem a refeição e o papel social da refeição são alguns dos muitos elementos culturalmente determinados associados ao ato de comer.

Freitas, Blundi e Casotti (2002) consideram que peculiaridades brasileiras como os aspectos culturais nem sempre foram vistas como viabilizadoras da entrada do país no mercado internacional. Os autores complementam que, preocupados em explicar o baixo grau de internacionalização das empresas brasileiras, estas especificidades foram trazidas à tona por alguns estudiosos com o objetivo de esclarecer a falta de interesse ou de motivação por parte dos empresários em internacionalizar seus negócios, ou ainda para justificar as dificuldades enfrentadas pelas empresas ao entrar no mercado externo.

Os erros culturais podem levar as empresas a situações desagradáveis, podendo criar danos irreparáveis ou até mesmo acabar com o processo de internacionalização. Foi o caso dos cartões da Hallmark, cujo lançamento no mercado francês foi um desastre em virtude dos franceses não gostarem de mensagens muito sentimentais e preferirem escrever seus próprios cartões (KOTLER, 2000). Segundo Pride e Ferrel (2001), as diferenças culturais podem afetar as negociações de marketing, o acompanhamento na tomada de decisão e a adoção e o uso do produto. “O treinamento na língua estrangeira é uma das ferramentas mais comuns para melhorar a sensibilidade cultural” (KOTABE; HELSEN, 2000, p.118).

4.2.2 Riscos

Mesmo considerando que a maioria das empresas busca relações com o mercado externo com o intuito de se desenvolver e aumentar suas vendas e lucros, ainda existem empresas que possuem receio em expandir-se internacionalmente. É necessário que as empresas analisem os riscos e os desafios de um processo de internacionalização previamente à tomada de decisão de internacionalizar-se. Segundo Kotabe e Helsen (2000), quanto maior o fator risco, menos as empresas estão dispostas a assumir grande comprometimento de recursos em relação ao país ou região.

Weinstein (1995) explica que algumas empresas evitam oportunidades internacionais potencialmente rentáveis em virtude de uma falta de conhecimento dos consumidores, informações limitadas quanto à prática de negócios no exterior e às variáveis incontroláveis (ambientes políticos, econômico, tecnológico e competitivo), executivos internacionais despreparados ou relutantes e despesas iniciais consideráveis.

“Vencer as fronteiras entre países e reduzir suas forças negativas em relação ao comércio internacional não é uma tarefa fácil” (PÉPECE, 2000, p.9). São vários os riscos e dificuldades encontrados num processo de internacionalização: normas técnicas, obtenção de informações confiáveis, localização geográfica (custos elevados de transporte), excessivo protecionismo na indústria local, poder de pressão dos sindicatos, excesso de regulamentações, nível tecnológico, instabilidade econômica, moedas não conversíveis, custos elevados da promoção do produto, falta de estrutura, alterações tributárias, pirataria tecnológica, formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado do exportador, entre outros. Estudos ainda têm buscado identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas em seus processos de exportação (LEONIDOU, 1995; SHOHAM; ALBAUM, 1995; MOINI, 1997; LEONIDOU, 2004), inclusive no Brasil (ROCHA; CHRISTENSEN; CUNHA, 1990; ROCHA; CHRISTENSEN, 1994; SILVA; ROCHA, 2001; MACHADO; SCORSATTO, 2005).

O estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005) apontou como principais obstáculos enfrentados na exportação de pedras preciosas: greves na Receita Federal e nos portos, fretes e armazenagem com altos custos, exigências de embalagens padrão, necessidade de certificado de fumigação, desvalorização cambial, concorrência interna e barreiras culturais.

O estudo desenvolvido por Leonidou (2004) oferece uma análise de 39 barreiras à exportação para pequenas empresas extraídas de uma revisão de 32 estudos empíricos (meta-análise), abordando as barreiras internas (informacionais, funcionais, de marketing) e as barreiras externas (de procedimentos, governamentais, de tarefas, ambientais) à exportação. O autor menciona que o impacto das barreiras depende das situações específicas, das idiosincrasias administrativas, organizacionais e ambientais em que as empresas operam. Entretanto, certas barreiras como ineficiência de informações, preço competitivo, hábitos de clientes estrangeiros e ambiente político-econômico parecem ter um efeito obstrutivo forte e sistemático sobre o comportamento das exportações.

Para Pride e Ferrel (2001) as diferenças econômicas entre as nações – diferenças em padrão de vida, crédito, poder de compra, distribuição de renda, recursos nacionais, taxa de câmbio, entre outras – ditam muito dos ajustes que precisam ser feitos no marketing no exterior. Os autores complementam que nos últimos anos vários países, inclusive Rússia, Japão, Coréia do Sul, Tailândia e Cingapura, experimentaram problemas econômicos tão graves, como depressão, alto nível de desemprego, falências, instabilidade no mercado financeiro, desequilíbrios financeiros e comerciais, que necessitaram de reformas significativas.

As incertezas políticas do novo mercado devem ser enfrentadas quando do processo de internacionalização. A política internacional se encontra entre as mais incontroláveis das variáveis, e as empresas devem estar preparadas para enfrentar qualquer situação ou emergência política (SCHEWE; SMITH, 1982). O risco político pode até arruinar com o processo de internacionalização de uma empresa. Na medida em que diminui o risco político de um país, aumentam as possibilidades de se entrar nele (KEEGAN; GREEN, 2000).

Os aspectos legais no exterior diferem-se dos existentes num país de origem. As empresas exportadoras devem estar muito sensíveis aos regulamentos dos países que estão mantendo negócios para não serem surpreendidas com más notícias. Foi o caso dos produtos Pringle vendidos no Japão que foram convertidos de uma classificação com uma tarifa de importação de 15,5% para uma classificação sujeita a uma tributação de 35% (SCHEWE; SMITH, 1982). No caso da Volkswagen, embora muitos veículos sejam fabricados na Alemanha, muitos visam ao mercado americano e precisam atender aos padrões de segurança segundo as leis americanas (SCHEWE; SMITH, 1982).

Segundo o estudo realizado por Roth e Alberici (2005, p.11) existe uma barreira expressiva sobre a exportação de vinhos para o Reino Unido:

Toda bebida alcoólica exportada para o Reino Unido está sujeita à incidência do *Excise Duty* (imposto do governo para importações de mercadorias). Incide sobre os vinhos uma tarifa que varia de acordo com o teor alcoólico da bebida. O Brasil é um dos países excluídos dos anexos do regulamento comunitário que contém as listas dos países autorizados a exportar vinhos varietais para a União Européia. Atualmente, o vinho brasileiro pode ser comercializado no Reino Unido somente como vinho de mesa, não podendo constar o nome do varietal na embalagem, pois a barreira impede a penetração do produto brasileiro com esta descrição.

Existem pesos máximos permitidos para o *container* circular em determinados países no exterior. Segundo Machado e Scorsatto (2005), a empresa Bortoluzzi identifica no peso do seu produto exportado (pedras preciosas) uma barreira de entrada para países como Inglaterra, Alemanha e Austrália. Os autores ainda acrescentam que mesmo que sobre espaço no *container* não é possível preenchê-lo em virtude do limite de peso.

Nas decisões pertinentes ao processo de internacionalização, Hofstede et al. (2002) comentam que as empresas devem considerar os perfis de diferentes arquétipos de liderança existentes em cada país cuja empresa manterá negócios, estimando os riscos associados a este aspecto.

A pesquisa realizada por Cyrino e Oliveira (2002) concluiu que quanto maior o tempo de atuação em negócios internacionais das maiores empresas brasileiras, mais dispostas a assumir riscos e comprometer recursos em suas estratégias de internacionalização elas estarão.

Para reduzir o risco de falha de alguma variável básica que pode ajudar a afastar uma oportunidade de risco, é necessária que as empresas realizem uma análise detalhada do ambiente e do mercado que estão considerando entrar (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

4.3 SAP – SEGMENTAÇÃO, ALVO E POSICIONAMENTO

Para Kotabe e Helsen (2000) as empresas normalmente desenvolvem estratégias de marketing diferentes, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais. No decorrer do tempo, as experiências em negócios internacionais vão se acumulando, gerando uma evolução no processo.

A variação das necessidades dos consumidores globais faz com que as empresas interessadas em atuar no mercado externo identifiquem segmentos de mercado atrativos, definam o seu mercado-alvo e posicionem-se estrategicamente nos mercados externos, ou seja, definam uma estratégia SAP – segmentação – alvo – posicionamento. As empresas segmentam o mercado identificando grupos de consumidores potenciais, selecionam um ou mais mercados para focar seus esforços de marketing e finalmente para cada mercado-alvo definido deve-se tomar uma decisão quanto ao posicionamento do produto nestes mercados, buscando um diferencial perante seus concorrentes (BAGOZZI et al.,1998).

O processo de segmentação, alvo e posicionamento (*STP – segmentation – targeting – positioning*), oferece benefícios adicionais quando executado de maneira correta, além de auxiliar o gerente de marketing a desenvolver uma linha de produto para atender a demanda do mercado alvo (BAGOZZI et al, 1998).

4.3.1 Segmentação

Num processo de internacionalização ocorre a segmentação de mercado em busca de segmentos atrativos e potenciais. A variação das necessidades dos consumidores é o principal motivo para a segmentação de mercado (KOTABE; HELSEN, 2000). Segundo Perreault e McCarthy (2002), o sucesso em marketing internacional exige ainda mais atenção para a segmentação, são vários países com suas próprias culturas, sendo elas completamente diferentes. É desafiador definir um mercado alvo porque a possibilidade de compradores vai desde um único comprador a milhões de compradores espalhados pelo mundo (BAGOZZI et al., 1998).

“A segmentação de mercado é o trabalho de identificar e classificar grupos de consumidores e países segundo características comuns” (KEEGAN; GREEN, 2000, p.199). A segmentação global é um processo de agregação de pessoas ou países com necessidades similares que reagirão a um composto de marketing de maneiras semelhantes. Difere-se basicamente da segmentação doméstica somente quanto à amplitude do mercado. Entretanto, em virtude da ampla gama de países com culturas distintas, é exigida uma atenção maior para segmentação global.

Definir o mercado geográfico viável a realizar negócios, fazer uma triagem preliminar dos países, é o primeiro passo de uma análise de segmentação de mercado internacional. Segundo Weinstein (1995), uma análise de mercado realizada de maneira informal, poderá auxiliar a empresa a tomar a decisão de se internacionalizar ou não. As empresas segmentam por país ou região, examinando características demográficas, culturais, entre outras, incluindo o estágio de desenvolvimento econômico (McCARTHY; PERREAULT, 1997). Depois se aplicam as dimensões de segmentação usuais (de bens de consumo e industrial) aos mercados potenciais. E por fim se adiciona dimensões de segmentação internacional à análise, incluindo idiomas e fatores relacionados à cultura (WEINSTEIN, 1995).

Uma segmentação de mercado eficaz deve atender a alguns requisitos como: mensurabilidade, acessibilidade, similaridade, potencial de crescimento, substancialidade (grande o bastante para ser rentável) e operacionalidade (KEEGAN; GREEN, 2000).

As empresas globais podem segmentar os mercados mundiais segundo um ou mais critérios-chave: geográfico, demográfico, socioeconômica, comportamentais, por taxa de uso, psicográficos, ambientes (existência ou não de regulamentação governamental sobre determinada indústria), condições políticas e de benefícios visados (KEEGAN; GREEN, 2000; PERREAULT; McCARTHY, 2002).

Muitas vezes, ao segmentar e selecionar mercados, os profissionais de marketing com uma perspectiva global começam usando a segmentação geográfica e identificando países específicos para serem servidos (CHURCHILL; PETER, 2000). Os autores complementam afirmando ainda que, para quem atende a mercados globais, diferenças entre países podem tornar útil a segmentação por país.

A segmentação demográfica baseia-se nas características mensuráveis da população, como idade, sexo, tamanho, renda, educação, grau de urbanização, taxa de natalidade/óbito e composição étnica. Segundo Churchill e Peter (2000), a segmentação demográfica é a maneira mais comum de segmentar mercado. Para a maioria dos produtos de consumo e industriais, a renda é a variável mais utilizada. Outra variável considerada bastante útil é a idade. Os jovens, segundo Keegan e Green (2000), em virtude de seu interesse por moda, música e um estilo de vida dinâmico, apresentam comportamento de consumo incrivelmente consistente em qualquer parte do mundo. Países com uma população idosa tendem oferecer oportunidades de mercado para bens de consumo e serviços destinados a esta faixa etária, como por exemplo, medicamentos e tratamentos geriátricos (KOTABE; HELSEN, 2000). Os profissionais de marketing se interessam em saber quais grupos etários estão aumentando na população e quais estão diminuindo (CHURCHILL; PETER, 2000).

A segmentação psicográfica baseia-se em valores, atitudes, características de personalidade e estilo de vida das pessoas. Numa tentativa de identificar de forma mais específica os consumidores que estariam interessados em determinados produtos, os profissionais de marketing desenvolveram a segmentação psicográfica, que envolve a medição de estilos de vida dos consumidores (CHURCHILL; PETER, 2000). Uma dimensão psicográfica pode ser usada por si mesma para segmentar um mercado ou pode ser combinada com outros tipos de variáveis de segmentação (PRIDE; FERRELL, 2001).

As variáveis políticas podem abrigar mais uma modalidade de segmentação de um mercado. Um mercado pode ser agrupado de acordo com o seu sistema econômico ou seu risco político.

“A segmentação por comportamento trata de saber se as pessoas compram e usam um produto, assim como com que frequência e quanto o usam” (KEEGAN; GREEN, 2000, p.205). Os critérios de segmentação comportamental incluem o grau de lealdade de marca/fornecedor, a taxa de uso (baseada no consumo *per capita*), a penetração do produto (porcentagem do mercado total que usa o produto) e os benefícios esperados pelos consumidores (KOTABE; HELSEN, 2000).

Os segmentadores geralmente ajustam seus compostos de marketing a cada mercado-alvo – algumas vezes fazendo mudanças básicas no próprio produto – porque desejam satisfazer cada segmento da maneira mais eficiente possível (PERREAULT; McCARTHY,

2002). Depois de realizada a segmentação de mercado, define-se o alvo a ser atingido pela empresa. A segmentação de mercado ajuda a identificar mercados-alvo.

4.3.2 Alvo

“A determinação de alvos é o processo de avaliação dos segmentos e concentração dos esforços de marketing em um país, região ou grupo de pessoas com potencial significativo para responder” (KEEGAN; GREEN, 2000, p.199). É considerada uma tarefa desafiadora porque normalmente existe um grande número de segmentos de mercado a serem contemplados (BAGOZZI et al., 1998). A tendência das empresas é de exportar para mercados onde encontrem condições de entrar de forma mais rentável com baixos custos e riscos.

A seleção de mercados-alvo potenciais é considerada uma etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de expansão global (KOTABE; HELSEN, 2000). A maioria dos produtos pode ser exportada, entretanto, nem todos podem ser exportados para qualquer país. Neste sentido, é importante que os esforços e ações de um processo de internacionalização sejam direcionados para um alvo definido.

Keegan e Green (2000) citam três critérios básicos para determinar oportunidades nos mercados alvos globais: o tamanho corrente do segmento e o potencial de crescimento previsto, a concorrência e a compatibilidade com os objetivos gerais da empresa, como a viabilidade de se atingir o alvo determinado com sucesso. Para Etzel, Walker e Stanton (2001) os mercados-alvo devem ser selecionados com base nas oportunidades, prevendo a demanda (ou seja, as vendas) nesses mercados-alvo.

Na definição de um mercado alvo é importante identificar a legislação vigente no país-alvo, as restrições sobre as importações em geral e também sobre produtos específicos. Existem muitos controles de ordem sanitária, burocrática e documental que podem impactar significativamente nas perspectivas de negociação.

A viagem ao exterior é uma das formas mais eficazes de conhecer o mercado alvo, conhecer a concorrência, identificar representantes e parceiros e prospectar negócios. Segundo Keegan e Green (2000), nada substituirá uma visita pessoal para dimensionar o

mercado e iniciar o desenvolvimento de um real programa de marketing de exportação. A identificação prévia de possíveis clientes (empresas) pode ser processada via *internet* ou por meio de informações disponibilizadas pelas Câmaras de Comércio, Consulados, Embaixadas, Federações de Indústrias, entre outras entidades de classe.

“Uma vez selecionados os segmentos-alvos, a administração precisa desenvolver uma estratégia de posicionamento para ocupá-los” (KOTABE; HELSEN, 2000, p.191).

4.3.3 Posicionamento

O posicionamento começa com o produto, mas não é o que você faz com o produto e sim o que você faz na mente do cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial (RIES; TROUT, 1987). No cenário de marketing global, a questão do posicionamento para Kotabe e Helsen (2000) está na batalha pela conquista da mente de seus consumidores-alvos, localizados não apenas em um determinado país, mas em todo o mundo. Posicionamento também significa distinguir uma empresa ou um negócio de seus concorrentes por meio de dimensões reais, atributos intangíveis ou valores corporativos que sejam relevantes para os clientes (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Para Perreault e McCarthy (2002), uma vez que se sabe o que o consumidor pensa, então se pode decidir se o produto (e o composto de marketing) deve permanecer como está ou se deve ser reposicionado. Os autores complementam afirmando que isso pode significar mudanças físicas no produto ou simplesmente mudanças de imagem baseadas na promoção. Por outro lado, Ries e Trout (1987) afirmam que as mudanças que envolvem o posicionamento não são feitas no produto, mas sim no nome, no preço, na embalagem, mudanças consideradas “cosméticas” realizadas com o propósito de assegurar uma posição valiosa na mente do cliente potencial.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), as mudanças no ambiente ou nas preferências dos consumidores forçam frequentemente as empresas a repensarem sua estratégia de posicionamento. As questões de posicionamento tornam-se especialmente importantes quando os concorrentes em um mercado parecem ser muito similares (PERREAULT; MCCARTHY, 2002).

Na busca de um posicionamento específico, as empresas podem seguir as seguintes estratégias de posicionamento: por atributo ou característica particular, por benefício, por uso ou aplicação, por usuário, por categoria, por qualidade ou preço e por categoria de produto.

O posicionamento do produto, segundo Rocha e Christensen (1999), orienta as decisões de marketing, definindo a resposta esperada dos consumidores com relação aos benefícios funcionais e psicológicos relevantes do produto. Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que com o desenvolvimento de um posicionamento forte nos segmentos de mercado especializados, as empresas de médio porte podem crescer rapidamente.

Produtos que atingem mercados globais podem posicionar-se da mesma maneira em vários mercados. Keegan e Green (2000) comentam que a Benetton usa o mesmo posicionamento para suas roupas quando visa o mercado jovem global. Os cigarros Marlboro estão posicionados no mundo todo como uma marca rústica, viril, e o rude homem de Marlboro simboliza a independência, a liberdade e amplos espaços – uma imagem cuidadosamente estudada para apelar ao desejo universal do homem por esses aspectos.

Criar uma única estratégia de posicionamento é desafiador, porém um passo necessário e de grande importância, uma vez que a estratégia de posicionamento suportará as decisões sobre todos os aspectos do programa de marketing (BAGOZZI et al., 1998).

4.4 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

As decisões de segmentação, mercado-alvo e posicionamento determinam a política de composto de marketing global de uma empresa. Uma preocupação abordada por Kotabe e Helsen (2000) é de como as empresas internacionais vão equilibrar a padronização e a customização, uma vez que as empresas que atuarem num mesmo segmento de mercado podem ser levadas a adotar uma estratégia de composto mercadológico padronizada.

“A padronização total do composto de marketing em todo o mundo, o que, para alguns autores é sinônimo de marketing global, é praticamente impossível” (MOTTA, 2004, p.9). Segundo Pride e Ferrell (2001), algumas firmas padronizam seus esforços de marketing no mundo todo, porém a maioria das empresas ajusta seu mix de marketing às diferenças em seus

mercados-alvo. Determinadas categorias de produtos com características específicas não podem ser lançadas globalmente sem nenhum tipo de adaptação, afirmam Huszagh, Fox e Day (1985).

Lemak (1997) questiona porque alguns produtos obtêm êxito em determinados países e em outros não. O autor conclui que obter sucesso na entrada de mercados externos requer adequar o produto à cultura local. Kragh e Djursaa (2001) mencionam que as empresas que adotarem uma estratégia de marketing padronizada no mercado externo correm grandes riscos ao insucesso no processo de internacionalização. O McDonald's define sua estratégia de mix de marketing de maneira "glocal" (combinação entre global e local), pensando globalmente e agindo localmente (VIGNALI, 2001).

Para fortalecer a posição competitiva da empresa é necessário adaptar seu marketing mix, objetivando atender às necessidades e aos desejos dos clientes globais. Neste sentido, o estudo realizado por Albaum e Tse (2001) confirma a relação existente entre a adaptação e as vantagens competitivas, e entre as vantagens competitivas e a *performance* da empresa. Pride e Ferrel (2001) afirmam que o envolvimento do marketing internacional em grande escala normalmente baseia-se em produtos customizados, de acordo com as diferenças culturais, regionais e nacionais. Segundo Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) as empresas que pretendem entrar no mercado externo devem tomar uma importante decisão quanto à necessidade de adaptação do seu produto ou serviço. Vignali (2001) menciona que o processo de internacionalização envolve a customização das estratégias de marketing para diferentes regiões do mundo de acordo com a cultura, diferenças regionais e nacionais, para servir aos mercados-alvos específicos. "Adaptação – seja ela no produto, na embalagem, na propaganda ou no serviço – provavelmente será necessária" (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995, p.126).

O estudo realizado por Albaum e Tse (2001, p.76) confirmou a seguinte hipótese: "Compreender o composto de marketing para se obter o sucesso da empresa está relacionado à adaptação antes de entrar num mercado externo".

Jain, Manson e Sankhe (2005) defendem claramente que toda a entrada em um mercado novo requer um determinado grau de ajuste às necessidades e circunstâncias específicas do novo mercado. Deve-se considerar que o nível de complexidade de adaptação do composto mercadológico pode variar de um país para outro, determinados países

demandam mais adaptações que outros. As empresas que pretenderem entrar no mercado indiano, por exemplo, são forçadas a realização de grandes ajustes, incluindo alterações quanto ao posicionamento dos produtos oferecidos, à estrutura de custos, aos sistemas de distribuição e às equipes de gerência (JAIN; MANSON; SANKHE, 2005).

Para Kotabe e Helsen (2000) esta adaptação pode ocorrer de duas maneiras. Primeiro, a empresa pode alocar parte da sua capacidade produtiva à exportação. Segundo, a empresa pode começar a fabricar localmente, em função dos custos de transporte, das tarifas e outras regulamentações, além da disponibilidade de recursos humanos e capital para os mercados externos. Segundo Keegan e Green (2000) as preferências dos consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os meios de comunicação podem diferir, sendo tarefa do marketing global aprender a reconhecer até que ponto os planos e propagandas de marketing podem ser estendidos ao mundo inteiro, bem como até que ponto eles devem ser adaptados.

O estudo realizado por Vrontis e Pappasolomou (2005) identificou que o processo de adaptação internacional envolve altos custos. Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) mencionam que em virtude do tempo e do custo necessário para adaptar um produto ao mercado externo, normalmente as empresas preferem vender produtos cujas necessidades de adaptação sejam mínimas. Esta situação gera uma grande vantagem competitiva para as empresas que trabalharem seu composto de marketing de forma eficiente e criativa.

Inevitavelmente as empresas, principalmente as pequenas, se deparam com os riscos e os custos da adaptação para o mercado externo. Entretanto, estas modificações realizadas no composto mercadológico poderão também gerar benefícios na venda dos produtos no mercado interno (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995). O estudo sobre o desempenho exportador de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, realizado por Klotzle e Caires (2004), resultou na afirmação de que, independente da alta ou baixa *performance* das empresas analisadas, mais da metade do grupo exportam seus produtos diretamente até o país importador, definem seus preços com base nas características do mercado local e adaptam seus produtos de acordo com gostos, cultura e necessidades de cada mercado consumidor.

Estudos demonstram a necessidade de adaptação do composto mercadológico às peculiaridades de cada país quando do processo de internacionalização. Seguem abaixo alguns exemplos:

- Estudo realizado em empresas de *fast-food* por Souza e Rocha (2001);
- Estudo realizado sobre o McDonald's por Vignali (2001);
- Estudo realizado na AGB *Photo Library* por Dal Bello e Gomes (2002);
- Estudo realizado na Churrascaria Plataforma por Freitas, Blundi e Casotti (2002);
- Estudo realizado na Brahma por Candia (2003);
- Estudo das redes de franquias brasileiras realizado por Silva (2004);
- Estudo realizado com as empresas exportadoras de Ribeirão Preto por Dias, Consoli e Neves (2005);
- Estudo realizado na Vinícola Valduga por Roth e Alberici (2005).

A pesquisa realizada por Souza (2004) em 89 empresas exportadoras brasileiras, revelou que: 10,5% das empresas padronizaram seu produto e adaptaram seu meio de comunicação; 20,9% adaptaram seu produto e padronizaram a comunicação; mas a maioria dos respondentes, ou seja, 31,4% adaptaram tanto o seu produto quanto a comunicação.

Segundo Garcia (2002), os produtos da empresa catarinense Athletic Way passaram por adequações para entrar em mercados mais exigentes. Esta adequação sofrida pelos produtos da Athletic Way propiciou a padronização do processo produtivo, provocando reduções de custo sem prejuízo da qualidade e, associadas ao aproveitamento dos benefícios de natureza legal e fiscal, permitiram que a Athletic Way colocasse seus produtos no mercado externo com preços competitivos.

O estudo realizado por Silva e Rodrigues (2004) confirma as hipóteses de que os fatores produto, preço, promoção, distribuição e pós-venda do marketing mix, são tratados e reconhecidos como importantes para a boa *performance* da empresa, impactando positivamente no sucesso da exportação.

Das vinte e duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), somente seis empresas não realizaram nenhum tipo de alteração em seus produtos exportados, pois os vendem muito padronizados e com baixo valor agregado.

Roth e Alberici (2005) determinam que um dos segredos do sucesso para a inserção de vinhos brasileiros no mercado britânico é a grande adaptação realizada no produto brasileiro para atender ao mercado externo.

A estratégia de marketing da Coca-Cola, por exemplo, envolve ter o produto certo, no local certo, no momento certo, a um preço correto e com a atividade promocional mais conveniente, estando sempre disposta a criar um mix de marketing adequado para vender seu produto no mercado global (THE TIMES 100, 1999).

Adaptar os esforços de marketing a cada país resulta em produtos e programas que satisfazem melhor as necessidades dos consumidores. “A chave do sucesso em planejamento de produto é a adaptação à cultura do mercado exterior” (SCHEWE; SMITH, 1982, p.506). As empresas devem possuir muita cautela na definição do composto mercadológico.

4.4.1 Produto

“A base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular” (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 301). O produto define o negócio da empresa, até mesmo a política de preço, comunicação e distribuição devem se ajustar ao produto (KEEGAN; GREEN, 2000). Segundo Czinkota et al. (2001) o profissional de marketing internacional também deve se assegurar que os produtos não contenham ingredientes ou aspectos que poderiam violar exigências legais ou costumes sociais.

Algumas vezes as empresas ajustam seus produtos a um determinado mercado; em outros casos, oferecem um único produto padronizado para todos os países; outras vezes, chegam a um meio-termo (SAHAY, 2001), ou ainda desenvolve um produto exclusivamente para atender ao mercado externo. Como no caso de três empresas de móveis, estudadas por Grassi (2004) nas quais as linhas de produtos são desenhadas pelos compradores, ficando a cargo do exportador somente a responsabilidade de produção.

“As empresas adaptam seus produtos de acordo com gosto, cultura e necessidades de cada mercado consumidor” (KLOTZLE; CAIRES, 2004, p.8). Segundo Vignali (2001), existem muitas situações em que o McDonald’s adapta seus produtos em virtude de leis

religiosas, gostos, preferências e necessidades de seus clientes: em Israel, o Big Mac é servido sem queijo; na Índia foram desenvolvidos McNuggets vegetariano; nos países tropicais, os sucos foram inseridos ao cardápio; na Alemanha incluiu-se cerveja e McCroissants; iogurtes para beber foram disponibilizados na Turquia; café e massa são servidos na Itália; o sanduíche McHuevo, com ovos, foi criado para o mercado uruguaio.

O estudo realizado por Candia (2003, p.13) comprova a capacidade de adaptação no *mix de marketing* da Brahma quando do seu processo de internacionalização para Argentina: “A Brahma optou claramente por competir no mercado argentino com produtos diferenciados e adaptados ao gosto do consumidor local, lançando novos vasilhames e sabores diferenciados”. A Hyundai gastou vários meses customizando seu veículo Santro (um veículo pequeno) para atender as preferências do consumidor indiano. Essas adaptações já não foram necessárias para atender outros mercados globais (JAIN; MANSON; SANKHE, 2005).

Concluiu-se no estudo realizado por Schneider (2002, p.111) que, para cada mercado que a empresa moveleira base do estudo ingressou, em maior ou menor proporção, precisou desenvolver diversas ações referentes ao produto: “Uma das ações necessárias foi a adaptação dos produtos, observando normas técnicas, especificações de tamanho, altura, peso, matéria-prima utilizada, cor, embalagem, manual de montagem, inserção ou não da marca própria”.

Segundo o estudo realizado por Roth e Alberici (2005), o Reino Unido está sujeito às normas técnicas e padrões da União Européia, fazendo-se necessário às empresas brasileiras a obtenção do parecer técnico do *WINE STANDARDS BOARD* (WSB), localizado em Londres previamente a qualquer venda de vinhos realizada ao mercado britânico.

O estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002) na empresa *AGB Photo Library*, mostra que desde o primeiro catálogo, a empresa buscou adaptar seu produto, iniciando tal adaptação nas capas dos catálogos, nas quais o agente pode colocar sua logomarca e mudar toda a arte da capa, de acordo com o interesse e necessidades culturais. A Rosa Chá produz suas coleções de roupas em três modelagens diferentes para atender a três mercados: o mercado brasileiro, o mercado norte-americano e o mercado europeu (SILVA, 2004).

Segundo Kotler (2000) a Philips conseguiu obter lucro no Japão somente após adaptar seus produtos ao mercado japonês: reduziu o tamanho das cafeteiras elétricas para que

coubessem nas minúsculas cozinhas japonesas e também dos barbeadores elétricos, para que pudessem ser segurados pelas pequenas mãos dos japoneses.

Na exportação de produtos farmacêuticos para o mercado africano, uma das empresas analisadas por Dias, Consoli e Neves (2005), efetuou mudanças no volume de seu produto exportado em virtude do mercado importador exigir a apresentação de grandes volumes (10000 ml e 5000 ml), enquanto que o mercado nacional e sul-americano preferem apresentações em pequenos volumes (20 ml e 200 ml). Os autores ainda mencionam que as empresas exportadoras de máquinas e equipamentos, muitas vezes fabricadas por projetos, normalmente adaptam altura, comprimento e largura de seus produtos a especificações do cliente.

No processo de internacionalização das empresas de fast-food Habib's e Pastelândia, apesar de manterem seus produtos utilizados no Brasil, houve a necessidade de pequenas alterações nas receitas para melhor se adequar aos paladares locais, o que é indicador de preocupação em satisfazer melhor as necessidades dos clientes (SOUZA; ROCHA, 2001). No caso da rede Habib's, quando entrou no mercado mexicano, percebeu a necessidade de aumentar o uso de pimenta e diminuir o sal, em virtude do hábito alimentar do povo mexicano. O mesmo ocorreu com a Pastelândia ao colocar o queijo tipo *cheddar* em seus pastéis em virtude de ser um produto muito consumido pelos americanos.

Alguns produtos desenvolvidos originalmente para venda em mercados estrangeiros acabaram se tornando um sucesso nos mercados dos EUA. A Haagen-Dazs, por exemplo, desenvolveu o sorvete com sabor de caramelo para a Argentina, mas no mercado americano é o produto que perde em vendas somente do sabor de baunilha (PRIDE; FERRELL, 2001).

O estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005) demonstrou a necessidade das empresas da cidade de Ribeirão Preto realizar modificações na composição do produto (matéria-prima, fórmulas e configurações) para vender seus produtos no mercado externo: a) uma empresa fabricante de produtos odontológicos alterou o alumínio por bronze nas canetas odontológicas para atender o mercado francês, já que os dentistas da França preferem trabalhar com um equipamento mais pesado; b) uma empresa de equipamentos médicos citou modificações na base das incubadoras de recém-nascidos, alterando o metal para o alumínio; c) sete empresas, produtores de máquinas e equipamentos, realizaram mudanças na configuração do produto, modificando a tensão dos motores, uma vez que a voltagem nos

países estrangeiros é diferente do Brasil em alguns casos; d) as empresas de equipamentos odontológicos tiveram que modificar suas canetas odontológicas com duas saídas (padrão brasileiro) para quatro saídas.

Segundo Pride e Ferrell (2001), os perfumistas americanos e europeus estão desenvolvendo novas fragrâncias para atrair clientes na Europa Oriental, China, América do Sul e Oriente Médio.

4.4.1.1 Embalagem

A embalagem normalmente é um dos primeiros elementos a sofrer adaptações num produto, principalmente em relação ao idioma. Alguns países ainda solicitam etiquetas em mais de um idioma, é o caso do Canadá (francês e inglês). Leonidou (2004) menciona que as instruções da embalagem interna ou externa precisam ser escritas na língua do país importador, obedecendo as informações requisitadas pelo país.

Das vinte e duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), quatorze empresas necessitaram traduzir as informações do rótulo para o idioma do país de destino da exportação. Os autores complementam afirmando que as oito empresas que não alteraram o idioma basearam-se nas seguintes justificativas: a) no Mercosul tanto o espanhol como o português são aceitos para fins comerciais; b) exportam para países de língua portuguesa; e c) os produtos exportados são *commodities* (sementes e autopeças) não sendo necessária a tradução e o fornecimento de informações adicionais.

Cada país possui suas exigências particulares quanto ao conteúdo das etiquetas das embalagens. Uma dica simples segundo Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995), para que as empresas evitem problemas, é estudar a etiqueta do concorrente.

“Muitas vinícolas brasileiras, por exemplo, utilizam conceitos tipicamente europeus tanto nos nomes como nos rótulos de seus produtos, inclusive nas campanhas de marketing” (ROTH; ALBERICI, 2005, p.9). Os autores afirmam que esta estratégia pode ser bastante válida para o mercado brasileiro, mas completamente errônea para o mercado britânico, uma vez que esta estratégia demonstra a oferta de um produto sem personalidade, sendo visto como uma imitação.

De acordo com as empresas exportadoras de pedras preciosas analisadas por Machado e Scorsatto (2005, p.10), as exigências dos importadores com relação à embalagem são significativas:

É proibido, por exemplo, transportar as pedras em embalagens de madeira. Em alguns casos, quando possível a utilização desta, é necessário um certificado para comprovar a procedência da madeira. É proibido preencher os espaços vazios com serragem (mais pesada e mais úmida), sendo permitido somente a maravalha (volumosa e higiênica). Para alguns países, como Líbano e Arábia Saudita são expressamente proibidos o envio das pedras enroladas em jornais. Na visão do povo libanês, os jornais podem conter informações e mensagens secretas. Os tonéis onde as pedras são transportadas devem estar todos pintados com uma cor neutra (branco, bege), para que se enferrujados sejam observados.

Segundo Souza e Rocha (2001), a Pastelândia, empresa brasileira de *fast-food*, foi obrigada a modificar a embalagem de seus produtos, pois deveria colocar um aviso de produto quente, de acordo com as exigências legais americanas.

O estudo realizado por Roth e Alberici (2005) constatou que a embalagem predominante para vinhos na Grã-Bretanha é a garrafa de vidro com 750ml. Entretanto, os autores mencionam que a Vinícola Casa Valduga inseriu também no mercado britânico a garrafa de 375ml para que os consumidores britânicos experimentem o novo produto. Além disto, o estudo revela que para a Vinícola Casa Valduga entrar no mercado britânico deixou de lado o estilo mais conservador de seus rótulos, partindo para uma apresentação bastante moderna e colorida de suas embalagens e rótulos.

A preocupação com o meio ambiente está cada vez maior em todo o mundo. As empresas trabalham no desenvolvimento de embalagens ecológicas, uma vez que os países vêm limitando suas importações de acordo com o tipo de embalagem do produto. Churchill e Peter (2000) exemplificam que na União Européia existe uma regulamentação que protege o meio ambiente, definindo assim requisitos que tornem os materiais de embalagens mais fáceis de serem reciclados. Neste sentido, a União Européia incentiva a compra de produtos cujas embalagens não sejam prejudiciais ao meio ambiente.

A cor da embalagem também é considerada um aspecto importante no processo de internacionalização. Leonidou (2004) afirma que as cores precisam ser adaptadas de acordo com preferências e gostos do cliente importador.

Determinada cor pode gerar um impacto positivo em um país, mas um impacto negativo em outro. A cor do produto pode se tornar um fator determinante na aceitação ou rejeição de um produto em determinado mercado (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Segundo Schewe e Smith (1982), o verde, a cor nacional do Egito utilizada pelos líderes religiosos, e o branco e o preto consideradas cores de luto japonês não devem aparecer como cor de embalagens nestes países.

As nações africanas que preferem as cores fortes, em certas regiões da África o vermelho está associado a bruxaria e morte (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995). Duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), demonstraram-se preocupadas com o impacto de certas cores em alguns países, como a Turquia, que não aceita muito bem o vermelho. A embalagem deve ser coerente com os gostos locais do país importador. Deve, ainda, agradar o cliente. No quadro 2 podem-se encontrar mais informações sobre os significados das cores no mercado internacional.

Cor	País	Impacto/Significado
Amarelo	Inglaterra/China/Japão/ Tailândia/Hong-Kong	Positivo
	Dinamarca/Hungria/Irã/ Iraque/Sudão/Venezuela	Negativo
Azul	EUA	Cor preferida dos americanos
	Inglaterra	Positivo
	China	Melancolia
	Indonésia/Venezuela	Desagrada
Branco	Brasil	Pureza
	Índia/China	Luto
	Cingapura/Japão	Agrada
	Coréia/Tailândia/México/ Indonésia/Nova Zelândia	Não agrada
Dourado	Cingapura/Japão/ Malásia	Agrada
	Costa Rica/ Guatemala/Irã	Não agrada
Preto	Brasil	Morte
	China	Melancolia
	Alemanha/África do Sul/ Argentina/Áustria/Cuba/ Arábia Saudita/França/ Bélgica/Itália/Japão	Não agrada

Quadro 2 – Significados das cores no mercado internacional

Quadro 2 – Significados das cores no mercado internacional (continuação)

Cor	País	Impacto/Significado
Roxo	Birmânia	Associado a morte
Verde	Malásia	Gera um impacto negativo, pois é associado à selva e com doenças.
	Oriente Médio	Não aconselhável para representar carnes, pois pode sugerir produtos deteriorados.
	Índia/Indonésia/Irã/Iraque/Paquistão	Agrada
Vermelho	Austrália	Lembra a bandeira do Japão, trazendo à tona as agruras sofridas pelo país durante a II Guerra Mundial quando foi invadida por tropas orientais.
	Itália/Iugoslávia/Cingapura/Nicarágua	Agrada

Fonte: Adaptado de Schewe e Smith (1982); Knapp (1988); Kotler (2000); Etzel, Walker e Staton (2001).

Apostar na cor das bandeiras nacionais pode ser uma boa estratégia sugerida por Knapp (1988, p.10):

A Cia. Suzano de Papel e Celulose acertou em cheio quando decidiu mudar a cor da embalagem do seu papel de exportação, o Report, de verde para branco e azul, com toques de vermelho. É a cor oficial da Inglaterra, dos Estados Unidos, da França e da Holanda, seus principais clientes.

Segundo Iushiewitz (1990) todos os empresários deveriam desenvolver a habilidade de perceber e interpretar o efeito das cores. A cor é considerada um dos componentes mais importantes de uma embalagem, competindo lado a lado com o *design* como isca para atrair o consumidor (KNAPP, 1988).

Um dos propósitos vitais da embalagem citado por Etzel, Walker e Staton (2001) é de proteger o produto no seu caminho até o consumidor final. Considerando o transporte por longas distâncias no processo de exportação e também, às vezes, por meio de uma infraestrutura menos confiável do que a existente no país de origem, a embalagem deve ser resistente o suficiente para suportar seu transporte até o país de destino (CHURCHILL; PETER, 2000).

Leonidou (2004) menciona sobre a necessidade de adaptação da embalagem na exportação em função do transporte, armazenamento e manuseio. Necessidade confirmada por oito empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), que

mudaram ou reforçaram a embalagem existente para resistir ao transporte internacional. Uma avaria de carga num processo de exportação poderá representar perdas expressivas para o importador ou exportador. A utilização de uma embalagem adequada ao tipo de produto pode reduzir os custos de distribuição (McCARTHY; PERREAULT, 1997).

As empresas vêm investindo bastante em tecnologias no desenvolvimento de novas embalagens. Um grande exemplo de inovação ocorrido nos anos 80 foi a embalagem para leites e sucos da Tetra Pak, importante multinacional sueca. Alguns desenvolvimentos tecnológicos de embalagens, segundo Rocha e Christensen (1999), permitiram inclusive aumentar a vida útil do produto, como é o caso do café torrado e moído embalado em embalagem a vácuo, permitindo a duração do produto nas prateleiras em seis vezes mais. Considerando que o tempo de trânsito das mercadorias é maior quando partem a um mercado externo, a embalagem torna-se importante também no aspecto do tempo de durabilidade do produto. Por outro lado, os gastos com embalagem, segundo Rocha e Christensen (1999), podem chegar a tal ponto de serem superiores ao do próprio produto.

Segundo estudo realizado por Silva (2004), a Contém 1g e O Boticário não tiveram grandes adaptações nos seus produtos quando do processo de internacionalização, somente as embalagens sofreram modificações.

4.4.1.2 *Desenho do produto*

O desenho do produto pode ser considerado um fator determinante no sucesso do produto num mercado global. Uma maneira também de satisfazer os consumidores e até mesmo de obter vantagens competitivas em relação ao produto concorrente. Segundo Etzel, Walker e Staton (2001), para a maior parte dos bens, que vão de móveis e equipamentos eletrônicos, o *design* tem sido bastante reconhecido. Bumgardner, Bush e West (2000) afirmam que no desenho de qualquer produto, especialmente móveis, deve-se considerar dois aspectos importantes: a funcionabilidade e o visual do produto. Os autores complementam afirmando que na fabricação de móveis residenciais é levado em consideração mais o aspecto visual.

“A empresa deve adaptar o desenho do produto aos vários mercados nacionais ou oferecer um desenho único ao mercado global?” (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 331). Os

autores julgam necessário considerar quatro fatores ao tomar decisões sobre desenho de produto: as preferências dos consumidores, os custos relacionados ao desenho, as leis e regulamentações e a compatibilidade do produto com o ambiente onde ele será usado. “Um bom *design* pode acrescentar valor a um novo produto” (CHURCHILL; PETER, 2000, p.274).

Quatro das vinte e duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005) mudaram o desenho de seus produtos, de acordo com a exigência do cliente no exterior.

4.4.1.3 *Marca*

Para os clientes, as marcas facilitam a identificação dos bens e dos serviços, além de também poder assegurar aos clientes que eles terão qualidade em adquirir determinado produto (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Para Pride e Ferrell (2001, p.225): “O nome de marca freqüentemente é a única característica distintiva de um produto”. Marcas como a Kellogg’s, Ford, McDonald’s e IBM consideradas “nacionais” são globalmente distribuídas.

O marketing global tende a levar as empresas a criarem marcas globais. Keegan e Green (2000) afirmam que a criação de uma marca global exige um tipo de trabalho de marketing bastante criativo, diferente daquele exigido na criação de uma marca nacional. Por outro lado os autores complementam que o esforço para manter a conscientização de uma marca global é menor do que para um conjunto de marcas nacionais. Kotabe e Helsen (2000) afirmam que embora haja um grande impulso sobre o desenvolvimento de marcas globais, existem sólidos motivos para se realizar uma análise prévia a conversão das marcas locais em regionais ou globais. “As marcas locais, às vezes, têm muito mais apelo entre os consumidores do que as marcas globais concorrentes” (KOTABE; HELSEN, 2000, p.335).

No estudo realizado por Souza (2004), todas as empresas exportadoras brasileiras analisadas utilizam as mesmas marcas do mercado nacional no mercado externo, sendo que somente cinco empresas da amostra (5,8% da amostra) utilizam também marcas locais além das marcas globais. A Vinícola Casa Valduga definiu em sua estratégia de marketing por utilizar sua própria marca para entrar no mercado britânico (ROTH; ALBERICI, 2005).

Para determinadas categorias de produtos as marcas globais funcionam bem, enquanto que para outras, as marcas globais são inviáveis (PRIDE; FERRELL, 2001). Existem empresas que optam em não colocar sua própria marca no produto exportado. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), duas responsabilidades vêm com a posse da marca: a promoção da marca e a manutenção de uma qualidade de produto consistente. Com base nisto, muitas empresas não estão dispostas a assumir essa responsabilidade ou não possuem estrutura para financiar o custo de manutenção de uma marca no exterior (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Etzel, Walker e Staton (2001) também mencionam sobre a estratégia adotada por fabricantes de vender parte ou toda a sua produção para intermediários para que eles criem uma marca, permitindo ao fabricante se proteger de possíveis perdas.

Duas das sete empresas têxteis analisadas no estudo realizado por Armando, Fischmann e Carvalho (2005) têm feito esforços no sentido de estabelecer canais internacionais sobre os quais têm maior controle; entretanto, há uma consciência que, para aumento do volume de vendas das marcas da empresa no exterior, deveriam realizar um investimento em marketing que naquele momento declararam ser inviável.

Segundo estudo realizado por Candia (2003, p.13):

A Brahma optou por entrar no mercado argentino com a marca própria com o intuito de torná-la a mais conhecida pelos consumidores da América Latina. Na Guatemala, foi necessário trocar o nome Brahma por Brava, já que, no espanhol local, existe uma conotação negativa para o termo. Contudo a troca não significou uma mudança muito grande na logomarca.

A movimentação da Levis Strauss em direção aos mercados estrangeiros tem sido de grande sucesso (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p.267):

Durante os últimos 10 anos, a LS tem trabalhado para duplicar seu triunfo da Levi's com outra marca de roupa, a Dockers. O desenvolvimento dessa linha de calças de sarja e roupas casuais relacionadas ilustra a orientação global da companhia. O nome foi emprestado de uma subsidiária da Levi's na Argentina, e aplicado às calças largas desenhadas pela sua subsidiária no Japão. Posicionadas como produtos distintos, a Levi's e a Dockers não vão competir entre si.

No momento de lançar uma marca globalmente as empresas devem ter a preocupação quanto à percepção dos clientes em relação a sua marca. Um entendimento gerado em determinado país poderá não ser o mesmo em outro. Segundo Pride e Ferrell (2001, p.226), os consumidores da Cadbury Schweppes possuem percepções diferentes de sua marca: “os britânicos pensam em Schweppes como água tônica, e os alemães consideram-na como sendo lima amarga”.

À proporção que os negócios se tornam mais globais, empresas como a Schweppes ficam ansiosas por criar marcas que sejam reconhecidas globalmente e que, além disso, reflitam os mesmos valores para os consumidores de todos os países em que atua (PRIDE; FERRELL, 2001). Marcas como Nike, McDonald’s e Coca-Cola são reconhecidas globalmente. “Consumidores de quase todos os cantos do mundo reconhecem o bumerangue símbolo da Nike, os arcos dourados do McDonald’s e uma lata de Coca-Cola” (PRIDE; FERRELL, 2001, p.226).

Começar do zero ou ter pela frente a tarefa de reposicionar ou renomear uma marca nacional já existente na tentativa de criar uma marca global é muito importante para determinar o sucesso da marca (KEEGAN; GREEN, 2000). Os autores acreditam que partir do zero é mais fácil do que reposicionar uma marca já existente. Pride e Ferrell (2001, p.226) também concordam: “especialistas industriais asseveram que as marcas verdadeiramente globais são as que foram concebidas desde o começo para serem globais, e não as que foram desenvolvidas domesticamente e expandidas globalmente mais tarde”.

4.4.1.4 Novas aplicações

A área de desenvolvimento de novas aplicações é bastante promissora no marketing internacional. Novas aplicações a determinados produtos já existentes no mercado podem criar um novo mercado ou gerar uma nova necessidade. A Turbo Tek Inc., por exemplo, vende seu equipamento no mercado americano com a finalidade de lavar veículos e na Alemanha com a finalidade de lavar janelas e plantas (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995). “Olhe o que os consumidores de outros países fazem com o produto. Talvez exista uma oportunidade lucrativa naquela nova aplicação perto de casa” (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995, p.125).

4.4.2 Preço

“Preço é a quantidade de dinheiro, bens e serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto” (CHURCHILL; PETER, 2000, p.314). O cenário atual requer empresas competitivas, com políticas e estratégias de preços que levem em conta os negócios globais, exigindo planejamento e gerência adequados para operarem com os altos custos e riscos inerentes ao processo de comercialização nacional e internacional (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

O preço deve ser coerente com os demais elementos do composto de marketing, indo ao encontro dos objetivos de marketing da empresa. Muito embora a determinação do preço seja parte do composto de marketing, Johansson (2001) afirma que as empresas, muitas vezes, não possuem o controle integral sobre o preço de seus produtos. O preço pode ser considerado o elemento do composto de marketing mais difícil de controlar nos mercados internacionais e também, segundo Vrontis e Papasolomou (2005), o elemento que mais necessita adaptação no mercado externo.

A pesquisa realizada por Barbosa e Siqueira (2003) demonstra que aproximadamente 20% dos entrevistados afirmam que sua empresa obteve dificuldades na definição do preço dos seus produtos quando do processo de internacionalização.

Um dos principais argumentos a favor de negócios internacionais é o impacto favorável da concorrência internacional sobre os níveis de preços nacionais e, em consequência, sobre a taxa de inflação do país. Entre os limites superior e inferior de cada produto há um preço ótimo, que é uma função da demanda pelo produto conforme determinada pela disposição de compra desse produto pelos clientes (KEEGAN; GRREN, 2000, p.352).

As empresas que entram no mercado internacional normalmente precisam adequar seus preços do mercado nacional a cada país atendido, uma vez que os clientes de cada país podem perceber o valor do produto de formas diferenciadas. Isto implica em afirmar, segundo Silva (2004), que diferentes consumidores podem estar dispostos a pagar preços diferenciados para um mesmo produto ou serviço, dependendo da região ou país que eles estiverem.

No caso da empresa *AGB Photo Library*, Dal Bello e Gomes (2002) afirmam que foi dada liberdade aos agentes representantes para comercializarem as imagens da *AGB Photo Library* utilizando os preços praticados em seus mercados, de forma a serem competitivos nos mesmos.

Na pesquisa realizada por Silva (2004) observou-se que dentre as redes de franquias estudadas, houve aquelas redes que deixam a definição de preços totalmente a cargo dos franqueados e distribuidores (casos da Brasil Sul, da Vivenda do Camarão e da Wizard Idiomas) e aquelas redes que exercem um maior controle nos preços praticados no exterior por uma questão de posicionamento de estratégia de mercado (Contém 1g, O Boticário e Rosa Chá).

O estudo realizado por Souza e Rocha (2001, p. 12) concluiu que:

Para a rede Habib's, a política de "preço baixo" fazia parte integrante de sua estratégia. Assim, cobrava o mínimo possível, tanto no Brasil, quanto no México. Já a Pastelândia acreditava que, por seu produto ter o atrativo de ser tipicamente brasileiro e pela característica de renda maior do mercado norte-americano, poderia cobrar mais por seus produtos nos Estados Unidos do que no Brasil.

A estratégia de preço adotada inicialmente pela Vinícola Casa Valduga quando do processo de entrada na Grã-Bretanha foi de preços baixos, demonstrando uma ótima relação de preço *versus* qualidade de seus produtos (ROTH; ALBERICI, 2005).

A maioria das empresas analisadas no estudo realizado por Ramos, Maya e Bornia (2005), ou seja, 62,5% das empresas fixaram um preço único de venda em mercados estrangeiros para atender a todos os países. Foi verificado pelos autores que o preço de venda para o mercado externo fundamenta-se no custo de exportação, que é formado com base nos custos e despesas totais para o mercado interno:

$$\text{custo de exportação} = \text{custo total do mercado interno} + \text{custos e despesas ref. ao mercado externo} - \text{custos e despesas inexistentes no mercado externo}$$

Nesse sentido o preço de exportação é definido com base no custo de exportação acrescido a margem de lucro (*mark-up*) (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

4.4.2.1 *Influências sobre a Definição do Preço*

Segundo Churchill e Peter (2000) devem-se levar em conta as forças que atuam no ambiente econômico, legal e político, os custos de realizar negócios em outros países e as expectativas dos membros dos canais internacionais. Além disto, fatores-chaves como demanda dos consumidores e concorrentes, também poderão influenciar na determinação de preços em mercados estrangeiros. Estes aspectos podem levar a uma ampla disparidade de um país para outro.

Considerando o **ambiente econômico**, é importante salientar que os profissionais de marketing precisam estar dispostos a lidar com diferentes moedas. A moeda utilizada na transação internacional será definida por meio de negociação realizada entre importador e exportador. Entretanto, Churchill e Peter (2000, p.355) afirmam que: “expressar o preço na moeda do comprador reduz os custos de transação e aumenta o valor do produto para ele”.

Outra questão relacionada à moeda é a taxa de câmbio (CHURCHILL; PETER, 2000). A valorização do dólar em relação ao real, por exemplo, favorece as exportações brasileiras. Ao passo que uma desvalorização do dólar gera uma receita menor em reais para o Brasil, havendo uma possível necessidade de elevar os preços dos produtos.

Considerando o **ambiente legal e político**, os preços dos produtos exportados devem ser consistentes com as restrições legais e políticas do país importador. “Às vezes, os preços precisam ser ajustados para refletir o ambiente legal e político, incluindo tarifas e leis que restringem decisões de preços” (CHURCHILL; PETER, 2000, p.357).

Leis *antidumping* (vendas no exterior com preços abaixo do custo para conquistar mercado) também devem ser observadas. Segundo Keegan e Green (2000), muitos países possuem suas próprias políticas e procedimentos para proteger as empresas nacionais do *dumping*. Johansson (2001) exemplifica que a maioria dos consumidores e das empresas sabem que os preços dos produtos japoneses em mercados como o americano tendem a ser menores que no Japão (em 1995 um modelo de videocâmara da Sony que custava 160 mil

ienes no Japão, aproximadamente 1.600 dólares com impostos inclusos, poderia ser adquirido em Nova York por um pouco mais de 1.000 dólares). Para Etzel, Walker e Stanton (2001) esta ação objetiva aumentar vendas e construir parcelas de mercado.

Enquanto a demanda estabelece um teto no preço do produto, os **custos** determinam o piso ou o preço mínimo (KOTLER, 2000). Os custos de realização de negócios em outro país serão maiores do que os custos decorrentes de negócios nacionais. Nos negócios internacionais existem custos para aprender novos idiomas, leis, normas, regulamentos, costumes, cultura e moedas estrangeiras. Dependendo da negociação realizada, o exportador tem que arcar com os custos de frete interno e internacional. Neste sentido, o estudo realizado por Leonidou (2004) aborda como uma dificuldade decorrente do processo de internacionalização o impacto dos altos custos no preço do produto. O preço não competitivo foi indicado como problema por 25% das empresas exportadoras analisadas no estudo de Ramos, Maya e Bornia (2005).

Churchill e Peter (2000) afirmam que os custos de fornecimento de um produto podem variar de acordo com o lugar onde ele é entregue. Numa venda internacional, a utilização dos *Incoterms (International Commercial Terms)*¹ EXW (*ex-works*)² e FOB (*free on board*)³ torna-se uma vantagem para a empresa exportadora, pois os custos de transporte nestas duas modalidades de embarque ficam por conta do importador. Caso o exportador negocie uma venda CFR (*cost and freight*)⁴, terá que considerar o custo do frete internacional no preço do produto. Churchill e Peter (2000) mencionam que os profissionais de marketing global geralmente precisam cobrar mais para cobrir este tipo de custos. Por esta razão, naturalmente um produto brasileiro vendido a 120 dólares no Brasil poderá ser vendido a 200 dólares na França.

¹ Série de termos relativos a contratos de exportação e importação, instituída pela Câmara de Comércio Internacional.

² Significa que o vendedor entrega as mercadorias quando ele as coloca à disposição do comprador, em sua propriedade ou outro local nomeado (isto é, estabelecimento, fábrica, armazém, etc.), não desembaraçadas para exportação e não embarcadas em qualquer veículo coletor. O comprador deve arcar com todos os custos e riscos envolvidos em aceitar as mercadorias na propriedade do vendedor.

³ Livre a bordo. Significa que o vendedor entrega as mercadorias quando elas transpõem a amurada do navio no porto de embarque nomeado, incluindo desembarço para exportação. Este termo pode ser usado apenas para transporte marítimo ou hidroviário interior. Se as partes não pretenderem entregar as mercadorias ultrapassada a amurada do navio, o termo FCA deve ser usado.

⁴ Custo e frete. Significa que o vendedor entrega as mercadorias quando elas transpõem a amurada do navio no porto de embarque e arca com os custos do frete relativo ao transporte até o porto de destino, mas fica a cargo do comprador o risco de perda ou dano às mercadorias após o momento da entrega pelo vendedor. Este termo pode ser usado apenas para transporte marítimo ou hidroviário interior.

Segundo Churchill e Peter (2000) os **membros dos canais** pelos quais a organização distribui seus produtos definem preços com uma margem que cubra seus custos e dê lucro, sendo que as expectativas dos membros do canal podem variar significativamente de um país para outro. Estimar os custos envolvidos no processo de distribuição é necessário para que estes valores entrem no preço do produto (DEAN, 1996).

Segundo Dean (1996) o primeiro passo é obter uma idéia de **demanda**, explorando as preferências e estabelecendo viabilidade do produto junto ao mercado. Normalmente demanda e preço são inversamente proporcionais, ou seja, quanto maior o preço, menor a demanda e quanto menor o preço, maior a demanda. Por outro lado, é possível aumentar o preço do produto e ainda gerar um aumento na demanda. Segundo Rocha e Christensen (1999), o preço é um dos atributos usados pelo consumidor para avaliar a qualidade do produto. Por outro lado, o preço abusivo num produto pode levar o nível de demanda à queda.

A análise da influência dos consumidores nas decisões de preço da empresa permite inferir que os clientes estrangeiros têm maior influência sobre o preço do produto quando comparada ao cliente doméstico (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005). Os autores complementam que a maior influência do cliente no preço consiste no desconto que é solicitado por este.

A **concorrência** não pode ser ignorada num processo de internacionalização. Normalmente, os profissionais de marketing estão em melhor posição para estabelecer preços quando sabem os preços cobrados pelas marcas concorrentes (PRIDE; FERRELL, 2001). Em muitos casos, as empresas se vêem obrigadas a igualar seus preços com o da concorrência para competir no mercado internacional. Uma das barreiras à exportação apontadas por Leonidou (2004) foi a dificuldade de nivelamento do preço com seus concorrentes. Segundo Perreault e McCarthy (2002), diferenciar o valor oferecido por uma empresa pode não ser fácil quando os concorrentes podem rapidamente copiar novas idéias.

No estudo realizado por Souza (2004) a maioria das empresas exportadoras brasileiras (74,4% da amostra) definiu os preços de seus produtos com base nas características do poder de compra dos consumidores e da concorrência em cada mercado. Segundo Ramos, Maya e Bornia (2005), em relação aos concorrentes externos, é relevante enfatizar a influência da China na redução dos preços para atuação no mercado estrangeiro.

4.4.3 Distribuição

Com a capacidade de comunicação de forma rápida e precisa, além da diminuição das barreiras comerciais e do estabelecimento de blocos comerciais mundiais, o gerenciamento dos canais também se torna globalizado (COUGHLAN; STERN, 2001). É um grande erro as empresas pensarem que após seus produtos saírem de seus estabelecimentos encerra-se seu trabalho. O processo de distribuição deve ser atentamente acompanhado pelo vendedor até seu cliente final.

A distribuição consiste num processo de tornar produtos disponíveis ao cliente, no local e no momento em que o cliente quiser adquirir, de forma eficiente e eficaz. A maneira pela qual as empresas tornam seus produtos disponíveis para seus clientes envolve os canais de distribuição e os intermediários. À medida em que as empresas partem para operar em mercados externos, é necessário administrar as operações de embarque de matéria-prima, componentes e suprimentos, entre vários locais de produção da maneira menos onerosa e mais confiável possível (KOTABE; HELSEN, 2000).

O processo de distribuição internacional, bem como a escolha da estratégia de distribuição para os mercados globais, torna-se bastante desafiador. Uma razão, segundo Churchill e Peter (2000), é que diferentes tipos de canais podem ser necessários em diferentes países, além de que a distância de transporte pode ser maior. Um exportador poderá se deparar também com dificuldades culturais, restrições legais e políticas entre outros vários fatores envolvidos numa transação internacional que afetará a administração do canal de distribuição. O Brasil, por exemplo, é um país que exerce controles rigorosos sobre determinadas importações, como máquinas usadas, produtos químicos, aço e derivados do petróleo. Para Churchill e Peter (2000), quando os profissionais de marketing decidem distribuir seus produtos em mercados globais eles precisam estar familiarizados com as forças e as limitações da infra-estrutura do país.

As empresas exportadoras podem decidir o grau de controle que vão querer exercer sobre suas vendas globais. Segundo Garrido, Larentis e Slongo (2006, p.14) “nas empresas exportadoras brasileiras que adotam estratégias mais complexas de entrada em mercados internacionais a *performance* dos seus empreendimentos é superior à *performance* daquelas que adotam estratégias menos complexas”.

O estudo realizado por Medeiros, Gueiros e Araújo (2001, p.10) concluiu que “quanto maior o número de atividades de agregação de valor realizada no exterior, maior o grau de envolvimento internacional da empresa”. Um maior controle e envolvimento no processo envolve uma distribuição direta, sem a utilização de intermediários, como formação de equipes de vendas próprias e lojas de varejo (canal de distribuição direto). Já um menor grau de controle exige a utilização de um ou mais intermediários (canal de distribuição indireto).

O exportador terá ainda a possibilidade de utilização do canal de distribuição múltiplo, no qual se utiliza dois ou mais canais de distribuição para fornecer o mesmo produto a mercados distintos. A figura 1 mostra os tipos de canais de distribuição comuns para os mercados globais, indicando o grau de controle que os fabricantes possuem sobre eles.

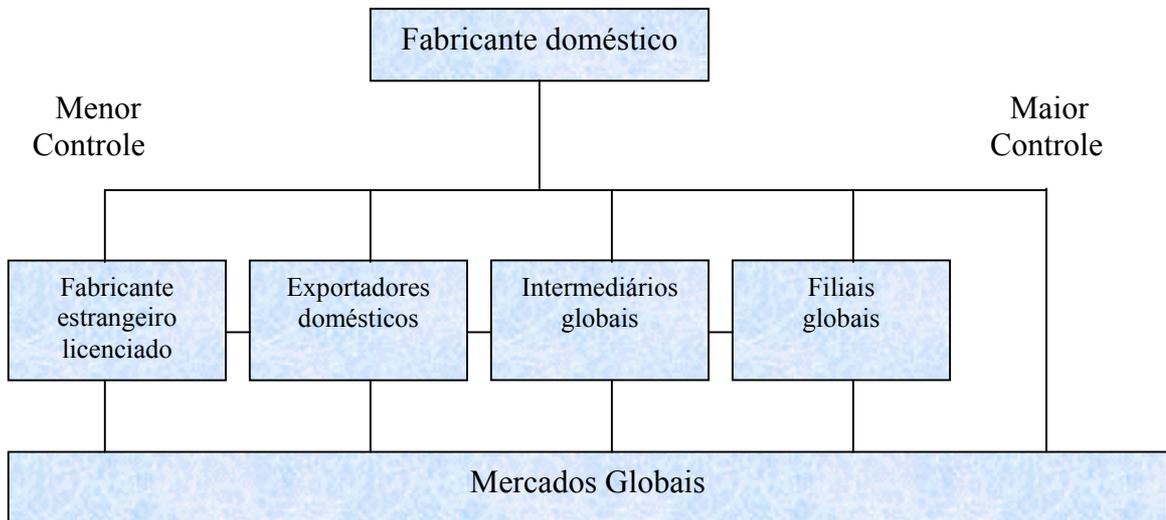


Figura 1 – Opções de canais para mercados globais

Fonte: Churchill e Peter (2000)

Os canais de distribuição podem exercer três tipos de função distintos: transacionais, logísticas e de facilitação. As funções transacionais envolvem compra e venda, assumindo os riscos comerciais da operação. As funções logísticas envolvem mover bens e combiná-los em quantidades que os tornem fáceis de comprar, ou seja, as atividades de concentração, organização, armazenagem e a distribuição física. As funções de facilitação envolvem financiamento, pesquisa de marketing e inspeção e classificação dos produtos com base na qualidade (CHURCHILL; PETER, 2000).

Rocha e Christensen (1999) acreditam que a complexidade das modernas economias de mercado exige, em grande número de casos, que o produtor utilize algum tipo de intermediário em seu processo de venda para um mercado internacional. Serve como exemplo as três empresas de móveis analisadas por Grassi (2004) nas quais o processo de distribuição internacional é relativamente simples, uma vez que contam com um agente no exterior responsável pela importação e distribuição dos produtos brasileiros. Para atender o mercado britânico, a Vinícola Casa Valduga utiliza distribuidores localizados na Grã Bretanha que realizam a compra direta do produtor brasileiro (ROTH; ALBERICI, 2005).

O estudo sobre o processo de internacionalização de uma empresa moveleira, realizado por Schneider (2002), mostra que a empresa analisada também adota como política de distribuição a utilização de representantes ou distribuidores, de acordo com o mercado. No caso das exportações para a Argentina, Uruguai, Estados Unidos e África, a empresa utilizou distribuidores no exterior e representante comercial no Brasil. Já nas exportações para o Chile, Inglaterra, França, Cuba e México, a empresa utilizou somente distribuidor ou representante no país importador. As exportações realizadas para a Alemanha e Holanda foram realizadas por meio de representantes brasileiros.

“Frequentemente, a demanda é muito pequena para garantir a criação de um escritório de vendas ou filial no país estrangeiro” afirmam Etzel, Walker e Stanton (2001, p.563). Os autores ainda complementam que em muitos países, o conhecimento do mercado pode ser mais importante que o conhecimento do produto.

Churchill e Peter (2000) afirmam que embora os intermediários realizem uma série de serviços, às vezes são vistos como uma fonte de custos desnecessários. Por outro lado, a utilização de intermediários muitas vezes torna-se a única possibilidade de viabilizar às empresas brasileiras, a venda de seus produtos para o exterior. Para as pequenas empresas cearenses exportadoras da cera de carnaúba, a exportação indireta – utilizando intermediários no seu próprio país – torna o processo de exportação viável, uma vez que as empresas são de pequeno porte e o volume negociado individualmente é muito pequeno (SILVA; MATOS; PICCININI, 2005). Os autores complementam que por meio da utilização de uma *trading company* ou de um corretor de exportações, as empresas conseguem juntas diminuir os custos do processo de exportação. Perreault e McCarthy (2002) afirmam que os empresários intermediários com contatos em todo o mundo estão crescendo em popularidade porque

podem ajudar pequenos fabricantes a estabelecerem rapidamente suas vendas em mercados internacionais.

Os agente e corretores são considerados intermediários bastante utilizados internacionalmente. Eles não possuem a propriedade dos bens, porém, normalmente intermediam toda a operação comercial. Os agentes e corretores oferecem valor porque seu conhecimento especializado de uma linha de produtos ou mercado torna as trocas mais simples para importadores e exportadores (CHURCHILL; PETER, 2000). O trabalho de intermediação da transação comercial é cobrado pelo agente e pelo corretor por meio de taxa ou comissão paga pelo importador ou pelo exportador, de acordo com a negociação comercial. Os agente e corretores podem representar somente uma ou mais de uma empresa, entretanto, Keegan e Green (2000) comentam que a única maneira de manter um bom relacionamento é trabalhar mantendo uma estreita ligação entre o exportador e o agente.

Todas as empresas analisadas no estudo realizado por Ramos, Maya e Bornia (2005) utilizam a exportação indireta (consórcios, cooperativas de exportação e *trading companies*), sendo que 87,5% das empresas também utilizam a exportação direta, esta por meio de uma unidade interna de exportação.

Empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais, segundo Cyrino e Oliveira (2002), estão mais propensas a entrarem em mercados internacionais através de unidades de produção próprias e escritórios de comercialização do que empresas com menor experiência internacional, com menor conhecimento acumulado e, por isso, menos afeitas aos riscos e ao comprometimento de recursos, e que optam pela exportação através de terceiros. A CompuServe introduziu-se nos mercados da França, Reino Unido e Alemanha por meio de subsidiárias instaladas nestes países, e no Japão abriu uma filial (MARX, 2004). O autor complementa que a diretora de interatividade de marketing da CompuServe, Regina Brady, comenta: “Nós não podemos estar em todos os lugares ao mesmo tempo. A chave para o nosso negócio é estar nos países que possuem uma infraestrutura forte de telecomunicações”.

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau, segundo estudo realizado por Barbosa (2004), deu-se inicialmente por meio da exportação direta e de algumas exportações por meio de intermediários, partindo em seguida para a atividade produtiva direta no exterior. O autor complementa que a questão da proximidade cultural teve clara influência sobre o

processo de internacionalização, fazendo com que a América latina fosse, num primeiro momento, a principal alternativa para o investimento externo direto realizado pela Gerdau.

No estudo realizado por Garcia (2002) sobre a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas catarinenses Tritec e Athletic Way concluiu-se que ambas as empresas iniciaram seu processo de internacionalização por meio de distribuidores localizados nos países de destino de seus produtos, ou seja, as empresas aderiram a modalidade de exportação indireta. Atualmente, a Tritec adota também a modalidade de exportação direta.

O estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002) mostra que a empresa *AGB Photo Library* tem investido em tecnologia de forma a disponibilizar a qualquer cliente, em qualquer parte do mundo, uma imagem imediatamente ou em poucas horas. “Apesar da utilização da *internet* como ferramenta de distribuição e realização dos seus serviços, a empresa ainda considera essencial a utilização de agentes representantes em cada um dos mercados que atua” (DAL BELLO; GOMES, 2002, p.11).

Segundo o jornal *The Times 100* (1999), a Coca-Cola criou uma rede de distribuição global por meio do sistema de franquias, chegando a ter mais de 1.200 operações no mundo, sendo que mais de 350 estão localizadas somente dos Estados Unidos. O sistema de engarrafamento da Coca-Cola é considerado o maior e mais difundido do mundo.

Para a Procter & Gamble (P&G) comercializar sabonetes no Japão teve que trabalhar com um dos mais complexos processos de distribuição do mundo (KOTLER, 2000, p. 408):

A empresa tem que vender para um atacadista geral, que vende para um atacadista segmentado por produto, que vende para um atacadista segmentado por especialidades do produto, que vende para um atacadista regional, que vende para um atacadista local, que finalmente vende para os varejistas. Todos esses níveis de distribuição podem significar que o preço ao consumidor acaba chegando ao dobro ou ao triplo do preço do importador. Se a P&G levar seu produto para a África, deverá vender para um atacadista importador, que venderá para diversos atacadistas, que venderão para pequenos comerciantes atuantes nos mercados locais.

Na busca por investigar o processo de internacionalização de grandes empresas brasileiras, o estudo realizado por Veiga e Rocha (2001) relata que a Indústria Duratex manteve-se exportando desde 1956, utilizando em certos mercados agentes locais e em outros

mercados filiais de distribuição própria. Em seguida parte para um investimento externo por meio da aquisição de planta no exterior. A Indústria Eucatex inicia suas atividades no mercado externo com escritórios de vendas próprios e, posteriormente, começa a atuar por meio de agentes.

4.4.3.1 Selecionando Canais de Distribuição

Um dos maiores desafios para os exportadores refere-se à escolha de um parceiro confiável no mercado externo (LEONIDOU, 2004). A seleção do canal de distribuição que será utilizado pela empresa para colocar seu produto no cliente externo de maneira mais eficiente e eficaz é determinante para se obter sucesso no processo de distribuição. Keegan e Green (2000, p.381) acreditam que “o ponto de partida para selecionar o arranjo de canais mais efetivo é um enfoque claro do trabalho de marketing da empresa em um mercado-alvo e a determinação de suas necessidades e preferências”.

Muitos são os fatores influenciadores na seleção do canal de distribuição. Entre eles consideramos as características dos clientes, do produto, da empresa, dos intermediários e dos concorrentes.

Churchill e Peter (2000) mencionam que manter a orientação de criar valor para o **cliente** é importante também nas decisões de canais. As características do **produto** são, em alguns casos, determinantes na definição do canal de distribuição. No caso dos alimentos perecíveis, por exemplo, aconselha-se a utilização de meios de distribuição mais diretos. As três empresas analisadas no estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005), distribuem seus produtos no exterior por meio da exportação direta, por acreditarem que esta estratégia é a mais adequada ao tipo de produto exportado. O tamanho da **empresa**, sua posição no setor e no mercado, seus objetivos e estratégias influenciam as opções que elas possuem para distribuir seus produtos (CHURCHILL; PETER, 2000).

Segundo Churchill e Peter (2000) muitos produtos são comercializados por canais tradicionais de distribuição, canais estes que se desenvolvem ao longo dos anos e torna-se uma prática aceita pelo setor. Por esta razão torna-se bastante positivo observar as características dos **intermediários** utilizados pelo setor, observando sua eficiência como canal de distribuição.

É positivo analisar as características dos **concorrentes**, seus pontos fracos e fortes no momento da definição do canal de distribuição. É importante saber, por exemplo, se o seu concorrente se envolve mais ou menos no processo de distribuição, para poder competir ou então criar um diferencial ao seu cliente ou até mesmo fazer um *benchmarking* com o concorrente sobre canais de distribuição que deram certo. Czinkota et al. (2001) afirma que o monitoramento do concorrente é crítico, determinando o que deve ser feito para alcançá-los e superá-los.

4.4.3.2 *Conflito nos Canais de Distribuição*

Quando os canais já estiverem sido estabelecidos é necessário haver cooperação entre seus membros para criar valor e alcançar os objetivos almejados (CHURCHILL; PETER, 2000). Entretanto, diferenças e discussões podem existir entre os membros do canal de distribuição e os conflitos poderão surgir. Segundo Johansson (2001), para os japoneses tal conflito é resultado de um gerenciamento ruim. Administrar as relações no canal é fundamental para a empresa atingir seus objetivos.

4.4.3.3 *Distribuição física*

Os aspectos da distribuição física das mercadorias no marketing estrangeiro diferem-se significativamente em relação ao marketing doméstico. Problemas causados pela umidade, manuseio e furto de cargas, exigências com relação ao carregamento comercial, seguro e documentos governamentais devem ser considerado no carregamento internacional, uma vez que podem complicar o transporte (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Em geral, quanto maior a distância entre fonte e mercado-alvo do produto, maior a demora para entrega e mais elevados os custos de transporte. Porém, as inovações e as tecnologias de transportes avançadas tendem a reduzir o tempo e os custos (KEEGAN; GREEN, 2000).

Os meios de transporte no processo de exportação basicamente consistem em aéreo, marítimo e rodoviário. Segundo Churchill e Peter (2000), os profissionais de marketing

selecionam o meio de transporte levando em consideração fatores como custos, velocidade e flexibilidade para transportar diferentes tipos de produtos. A figura 2 resume como cada modalidade de transporte se posiciona nesses critérios.

TRANSPORTE	CUSTO	VELOCIDADE	FLEXIBILIDADE	FREQÜÊNCIA
Aéreo	Muito alto	Muito rápida	Baixa	Alta
Marítimo	Muito baixo	Muito lenta	Muito alta	Muito baixa
Rodoviário	Alto	Rápida	Moderada	Alta

Figura 2 – Critérios para a seleção do meio de transporte
 Fonte: McCarthy e Perreault (1997); Churchill e Peter (2000).

Nos últimos anos, o transporte intermodal (combinação entre dois ou mais meios de transporte) tornou-se mais fácil devido a novos avanços dentro da indústria de transporte (PRIDE; FERRELL, 2001). Muitas empresas utilizam esta modalidade para lidar com as complexidades da distribuição física internacional.

Segundo Churchill e Peter (2000), o transporte intermodal pode proporcionar um grau de flexibilidade e eficiência não disponível em meios de transportes individuais para atender aos mercados globais. Pode ser combinada a flexibilidade do uso de caminhões com o baixo custo ou a rapidez de outras formas de transporte (PRIDE; FERRELL, 2001). Os autores complementam que a utilização de *containers* facilita o transporte intermodal porque consolida embarques em *containers* lacrados para transporte por carretas e vagões (*piggyback*), por carretas e barcaças (*fishyback*) e por carretas e via aérea (*birdyback*).

4.4.4 Comunicação

As atividades de comunicação estão entre as áreas mais sensíveis do marketing internacional. Para Schewe e Smith (1982) o custo e a conveniência ditam que uma empresa utilize os meios promocionais semelhantes em todos os mercados de atuação. Entretanto, ao

entrar num mercado externo as restrições locais devem ser obrigatoriamente consideradas para que as empresas possam adaptar seus instrumentos promocionais para cada país.

Concluiu-se no estudo realizado por Silva (2004, p.11) que: “foi na comunicação onde se verificou as maiores preocupações com relação à necessidade de adaptações das redes de franquias brasileiras aos diferentes mercados”.

Para trabalhar com a comunicação globalizada é fundamental considerar as diferenças culturais e de idioma existentes entre os mercados de cada país. O conhecimento do idioma dos países onde se pretende atuar é muito importante na propaganda internacional, principalmente para evitar problemas de tradução. Segundo Churchill e Peter (2000), o problema das traduções das mensagens de marketing é que, traduzir palavra por palavra normalmente leva a equívocos constrangedores quanto ao significado pretendido. Ademais, há a necessidade de certas adaptações em função do idioma. No Japão, por exemplo, onde a letra “r” é dificilmente pronunciada, o Ronald McDonald é Donald McDonald (DUFFY, 2002).

A comunicação dos serviços da *AGB Photo Library* em nível internacional, segundo Dal Bello e Gomes (2002), é realizada por meio dos catálogos promocionais distribuídos na maior parte dos mercados de atuação dos agentes, além da utilização de *websites* de pesquisa da empresa e, principalmente, nas feiras internacionais mais importantes do setor. Os autores complementam que adaptações quanto ao idioma foram necessária, disponibilizando seus catálogos em três idiomas.

Segundo o estudo realizado por Roth e Alberici (2005), a Vinícola Casa Valduga possuía apenas catálogos para atender ao mercado interno e muito pouco material de ponto de venda em língua estrangeira. Para atender ao mercado britânico, os autores mencionam a necessidade de disponibilizar material promocional em língua estrangeira no ponto de venda com o intuito de fornecer informações sobre o produto, uma vez que os britânicos são influenciáveis no momento da compra.

A Rosa Chá e a Contém 1g, segundo Silva (2004), utilizam as campanhas e os conceitos centrais de comunicação desenvolvidos do Brasil para promover seus produtos no exterior, considerando, é claro, algumas adaptações quanto ao aspecto cultural como a utilização de cores e textos.

O estudo realizado por Souza e Rocha (2001, p.12) demonstra a adaptação da propaganda no mercado externo de duas empresas de *fast-food*:

A rede Habib's distribuiu amostras dos produtos e colocou *outdoors* nas ruas próximas à loja. Os *outdoors* eram semelhantes ao que se fazia no Brasil, mas os objetivos eram de divulgação da marca e dos produtos como informativo, mais do que persuasivos. No caso da Pastelândia, a ênfase da campanha no exterior era de que os seus produtos eram típicos do Brasil. Em ambos os casos, os gastos com campanhas promocionais eram muito maiores nos Estados Unidos do que no Brasil, onde se contava com o poder da comunicação "boca-a-boca".

Segundo Perreault e McCarthy (2002, p.262) a Levi's está buscando oportunidades para sua linha de roupas para trabalho informal nos mercados internacionais:

Seus esforços incluem um anúncio de 32 páginas que foi veiculado em jornais e distribuído em esquinas de ruas de 14 grandes cidades, incluindo Milão e Londres. Mesmo no Japão onde ternos azuis elegantes são a norma para trajes de trabalho, um anúncio de jornal oferecendo informações sobre roupas informais para o trabalho gerou mil perguntas. Esforços como esses estão auxiliando a Levi's a alcançar seu objetivo de ser a líder em roupas de trabalho informais em todo o mundo.

Existem países, por exemplo, que proíbem o uso de crianças em anúncios e a publicidade que exhibe pessoas em papéis não-tradicionais pode não dar certo (PRIDE; FERREL, 2001). Bebidas alcoólicas, por exemplo, não podem ser anunciadas tampouco vendidas em países muçulmanos. As propagandas de cigarro são proibidas em muitos países, Estados Unidos, Noruega, Bélgica e França, por exemplo. Mulheres não podem ser expostas em propagandas na Arábia Saudita, somente se estiverem usando véu (KOTABE; HELSEN, 2000). As cores vinculadas às propagandas também são muito importantes. Cada cor pode ter um significado diferente em diferentes países.

A escolha do veículo de comunicação, segundo Churchill e Peter (2000), pode ser limitada em alguns países mais pobres como, por exemplo, na China onde existem apenas 11 televisores para cada 100 chineses. Neste caso, os autores complementam que outras mídias além da televisão deverão ser utilizadas para se obter a percepção em massa do produto. Em algumas regiões, os jornais locais ou de âmbito nacional são mais importantes, mas em outras prevalece a propaganda nas revistas e nos cinemas (SCHEWE; SMITH, 1982). Em determinados mercados-alvo o acesso à *internet* ou a outro meio de comunicação pode ser inexistente.

Muitas empresas tentam utilizar uma única mensagem de propaganda global em todos os mercados de atuação. Perreault e McCarthy (2002) justificam esta atitude afirmando que as empresas fazem isso para reduzir custos por sentirem que as necessidades básicas de seus clientes são as mesmas mesmo em diferentes países ou ainda porque apenas está na moda ser global. “A propaganda global oferece às empresas economias de escala em publicidade, além de um melhor acesso a canais de distribuição” (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 405). Grandes empresas como a Coca-Cola, Nike e IBM obtêm êxito na utilização de uma única mensagem global. Keegan e Green (2000) comentam que uma padronização não é sempre necessária, tampouco aconselhada. Segundo Perreault e McCarthy (2002), a maioria das empresas que utiliza esta abordagem obtém péssimos resultados.

Além disto, uma mesma mensagem quando transmitida em mais de um país poderá gerar uma compreensão diferente em cada um destes países. Silva (2004) sugere que o conteúdo e a forma da mensagem sejam previamente revisados para que a empresa se certifique de que a mensagem que pretende transmitir é percebida da mesma forma pelos consumidores no país estrangeiro.

Segundo Kotler (2000, p.577), a Helene Curtis, por exemplo, adapta sua mensagem ao anunciar produtos para o tratamento de cabelos em diferentes países: “As mulheres inglesas de classe média lavam o cabelo com frequência, ao contrário das mulheres espanholas. As mulheres japonesas evitam lavar demais o cabelo com receio de remover óleos protetores”. O Nescafé da Nestlé é comercializado com uma marca global, entretanto suas mensagens publicitárias e a formulação do produto variam para se adequar a diferenças culturais (KEEGAN; GREEN, 2000).

Até mesmo a Coca-Cola, considerada um marca global e por isto poderia se lançar promocionalmente de maneira global, engaja-se em criar estratégias de marketing locais e regionais em virtude de reconhecer as diferenças culturais existentes nos mercados globais (THE TIMES 100, 1999). Na Índia, a Coca-Cola adquiriu duas marcas locais, a Thums Up (uma cola) e a Limca (uma bebida com sabor de lima) e permaneceu vendendo as bebidas com suas próprias marcas em virtude de desfrutarem uma forte lealdade do consumidor indiano (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Segundo o jornal The Times 100 (1999), algumas campanhas publicitárias da Coca-Cola são desenvolvidas globalmente enquanto outras são desenvolvidas para atender a

mercados específicos. A campanha “*Always Coca-Cola*” é um exemplo de campanha global e a campanha local realizada no Reino Unido, onde o futebol é uma paixão nacional, foi a “*Eat Football, Sleep Football, Drink Coca-Cola*” (THE TIMES 100, 1999).

Um caso exemplificado por Schewe e Smith (1982, p.503) demonstra claramente um insucesso de uma campanha publicitária devido ao aspecto cultural no Canadá:

Um enlatador de peixe desenvolveu uma série de anúncios para as revistas e jornais de Quebec que mostravam uma mulher de short jogando golfe com o marido. A legenda salientava que se a mulher usasse o produto, podia ficar no campo de golfe o dia inteiro e ainda preparar um delicioso jantar à noite. Cada elemento na propaganda representava uma violação de algum tema subjacente à vida franco-canadense: a esposa provavelmente não estaria jogando golfe com o marido, não usaria short e não serviria um determinado tipo de peixe como prato principal.

A FEDEX, segundo Kotler (2000), sempre esteve associada a comerciais engraçados na televisão, porém a empresa achou que este tipo de humor não funcionava em todo o mundo. Em sua campanha global, a FEDEX criou o slogan “*The way the world works*” (“É assim que o mundo funciona”) concentrando seu foco em empresários que fazem negócios em todo o mundo.

As promoções realizadas aos consumidores também sofrem impacto quando estendidas para o mercado global. Perreault e McCarthy (2002, p. 285) demonstram alguns casos de promoção global:

Os consumidores poloneses são céticos quando se trata de amostras grátis de produtos: não possuem muita experiência com amostras e acham que, se for gratuito, alguma coisa está errada. Em alguns países em desenvolvimento, as amostras não podem ser distribuídas pelo correio, porque são rotineiramente roubadas das caixas de correio antes de chegarem ao cliente-alvo. Similarmente, os cupons não funcionarão, a menos que os consumidores possam usá-los, e em algumas regiões não existem facilitadores para auxiliar nesse esforço. Da mesma forma, alguns países proíbem sorteios aos consumidores, porque comparam isto a uma forma de jogo.

O ambiente tecnológico está proporcionando mais oportunidades para a comunicação global. Além da mídia tradicional (jornal, rádio, televisão, revistas, telefone), já se pode contar com meios de comunicação mais novos (*internet, pager, telefones celular*). A *internet*

é parte integrante do avanço tecnológico e uma maneira fácil e econômica de comunicação global, muito utilizada pelas empresas globais. Perfeito, Dalfovo e Ostetto (2006) abordam sobre as ações de marketing realizadas através da internet em empresas no setor têxtil.

A *internet* auxilia as pequenas e médias empresas a internacionalizar-se de maneira mais rápida. As vantagens das economias de escala serão reduzidas, os custos globais de propaganda serão menores e as empresas menores que oferecem produtos especializados serão capazes de atingir um mercado mundial com muito mais rapidez (KOTLER, 2000).

Na rede mundial de computadores as empresas podem combinar palavras, figuras e até som e vídeo a fim de impressionar consumidores e compradores organizacionais nos mercados externos (CHURCHILL; PETER, 2000). O idioma e os aspectos culturais também não podem ser esquecidos quando da utilização da *internet* como um meio de promoção internacional. Muitos *sites* da *internet* já possuem uma identificação do idioma na página inicial do *site*. O *website* da *AGB Photo Library* está disponível em inglês, espanhol e em português, o que possibilita à maioria dos mercados em que a empresa atua a utilização do mesmo (DAL BELLO; GOMES, 2002).

A Reebok lançou na *web* um *site* multilíngüe para a Europa – disponível em inglês, francês, alemão, espanhol e italiano – esperando aumentar a consciência de marca em cada um dos mercados do continente. O *site* no endereço www.europe.reebok.com, se destina a praticantes de esporte e condicionamento físico e inclui eventos locais em cada mercado (KOTLER, 2000, p.392).

Os americanos que têm acesso à *internet* de alta velocidade em suas casas estão cada vez mais deixando seus televisores desligados. Semanalmente, eles assistem duas horas a menos de TV, enquanto os que navegam pela *web* via acesso discado ficam uma hora e meia a menos diante de seu aparelhos. A conclusão é de um estudo da *Forrester Research*, que ouviu 69 mil residentes nos EUA e Canadá. De acordo com dados divulgados pela *Reuters*, a queda de audiência da televisão deve ser ainda maior nos próximos anos, quando aumentar o número de usuários de banda larga. No ano de 2004, os usuários de banda larga totalizavam 31 milhões. Para 2010, a previsão é de 71,4 milhões (NEWSLETTER DE AFFONSORITTER, 2005).

Por um lado o uso da *internet* ainda possui uma audiência limitada em alguns países, não é toda a população mundial que é usuária ou que possui acesso à *internet*. Em termos mundiais, os asiáticos, por exemplo, representam apenas 12% dos usuários da *internet*, em comparação com os Estados Unidos e o Canadá que representam 62% da comunidade na *internet* (PRIDE; FERRELL, 2001). Entretanto, aumenta o número de pessoas que estão aderindo à utilização da *internet*. O crescimento exponencial da *internet* e da *World Wide Web*, segundo Pride e Ferrell (2001), representa, para empresas globais, uma grande oportunidade de marketing. Além disto, não existe nenhum custo adicional às empresas que utilizarem a *internet* como ferramenta de promoção de seus produtos no mercado externo.

As empresas que utilizam mais de um meio de comunicação para promover seus produtos no exterior devem manter uma comunicação integrada, de maneira que a mesma mensagem percebida por meio de uma televisão, por exemplo, seja percebida por meio de jornais ou *websites*.

Embora algumas empresas como Benetton, Hugo Boss e Chanel desenvolvam suas próprias campanhas de propaganda, a maioria das empresas confia fortemente na experiência de uma agência de propaganda (KOTABE; HELSEN, 2000).

Recorrer a agências de propaganda cuja experiência não se limita a um único país torna-se bastante interessante para as empresas que atuam em vários mercados. Os profissionais de marketing, se preferirem, também podem recorrer a agências estrangeiras em cada país que a empresa atua (CHURCHILL; PETER, 2000). É o caso de O Boticário, a empresa afirma que é na comunicação de marketing que as diferenças culturais exercem maior influência; por esta razão, contrata para cada país em que atua uma agência local especializada para criar as campanhas de promoção da marca para aquele mercado (SILVA, 2004). Segundo Johansson (2001) a maioria das empresas japonesas usa empresas de publicidade locais quando entram em mercados estrangeiros, e não as filiais de suas matrizes, ao contrário da ação de muitas empresas ocidentais.

A empresa *AGB Photo Library*, segundo abordado no estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002), possui toda sua força promocional voltada para o mercado interno, deixando o mercado externo coberto somente pela força promocional do agente, sendo suficiente neste caso para a alavancagem de vendas. Quando um processo de distribuição internacional

envolve intermediários, é fundamental a cooperação destes para a realização de uma boa campanha promocional no exterior.

4.4.4.1 Feiras e Exposições

A participação em feiras e exposições no exterior é um meio de comunicação bastante utilizado pelos exportadores para lançar seus produtos no mercado internacional. Para Kotabe e Helsen (2000) as feiras comerciais são parte vital do pacote de comunicação de muitas empresas internacionais. O estudo realizado no setor moveleiro por Michael e Smith (1994) conclui que as feiras comerciais devem fazer parte do mix de marketing. Os autores complementam afirmando que as empresas que compreenderem a importância da participação nestas feiras vão obter muitos benefícios com isso. Segundo Kotler (2000) as empresas participantes almejam obter vários benefícios, inclusive gerar novos negócios, manter contato com consumidores, lançar produtos, prospectar novos clientes, aumentar as vendas aos consumidores atuais e prover informações sobre seus produtos aos clientes.

Este tipo de evento concentra produtores e consumidores de determinado setor. Embora se costume considerar as feiras comerciais como uma ferramenta de promoção de vendas para compradores organizacionais, algumas feiras visam também aos consumidores em geral (CHURCHILL; PETER, 2000).

Segundo Dal Bello e Gomes (2002), a empresa *AGB Photo Library* em seu primeiro ano de existência já iniciou sua participação internacional em uma feira mundial. Os autores complementam afirmando que a participação em feiras internacionais do setor foi importante para a *AGB Photo Library*, uma vez que torna a empresa conhecida no mercado e traz atualizações à empresa quanto à necessidade do mercado, identificando as tendências e buscando entender mais seus consumidores. O estudo realizado por Klotzle e Caires (2004) resultou na seguinte constatação: para micro, pequenas e médias empresas brasileiras, o meio mais utilizado para divulgação dos seus produtos no exterior são as feiras internacionais.

Das 89 empresas exportadoras brasileiras analisadas no estudo de Souza (2004), a grande maioria das empresas (87,2% da amostra) utilizou as feiras comerciais como veículos promocionais de seus produtos quando do processo de internacionalização. Dentre os meios de comunicação mais utilizados no mercado externo, pode-se destacar a participação em

feiras internacionais com 87,5% de preferência das empresas analisadas (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo serão abordados alguns aspectos relevantes sobre o cenário atual das exportações brasileiras e da Balança Comercial, bem como aspectos do setor moveleiro no Brasil e no Rio Grande do Sul.

5.1 SÍNTESE DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS E DA BALANÇA COMERCIAL

O Brasil vem seguindo uma trajetória ascendente no seu volume de exportação. Segundo dados do BNDES e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, conforme tabela 1, no período de 2000 a 2005, o Brasil dobrou seu volume de exportações.

Tabela 1 – Exportações Brasileiras

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Exportações Brasileiras (US\$ bilhões)	55	58,2	60,4	73,1	96,5	118,3	49,5

* janeiro a maio

Fonte: BNDES e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

A Balança Comercial registrou em julho de 2005 o maior superávit comercial da história, o que gerou um saldo positivo de US\$ 5 bilhões, maior que o recorde anterior, que foi de US\$ 4 bilhões registrado no mês de junho deste mesmo ano. A taxa do dólar favorável não conseguiu reduzir a competitividade dos produtos brasileiros no exterior, fazendo com que as exportações brasileiras batessem novo recorde histórico no ano de 2005, atingindo US\$ 11,346 bilhões de exportações no mês de agosto. Neste ano, o Brasil já bate novo recorde de exportação. No mês de março, as exportações brasileiras chegaram a US\$ 11,366 bilhões.

As exportações brasileiras vêm crescendo ano a ano, gerando um crescente superávit na Balança Comercial. Com base nos dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior, o superávit da Balança Comercial teve um aumento de aproximadamente 33% do ano de 2004 para o ano de 2005. A Balança Comercial brasileira fechou o ano de 2005, superavitária em US\$ 44,735 bilhões. Para o ano de 2006, os valores permanecem otimistas. As exportações de janeiro a maio deste ano já representam um aumento de 14% em relação à igual período no ano de 2005.

5.2 SETOR MOVELEIRO NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

O setor moveleiro é caracterizado pela predominância de pequenas e médias empresas atuantes em um mercado muito segmentado e ainda é intensivo em mão-de-obra, apresentando baixo valor adicionado (por unidade de mão-de-obra) em comparação a outros setores (GORINI, 2006). Segundo ABIMOVEL (2006), a indústria brasileira de móveis é formada por aproximadamente 16.104 empresas, responsáveis por uma geração em torno de 206.352 empregos. No ano passado, a indústria brasileira de móveis estava distribuída da seguinte maneira (ABIMOVEL, 2005):

– Micro empresas (até 9 empregados).....	10.830
– Pequenas empresas (10 a 49 empregados).....	3.573
– Médias (50 a 99 empregados).....	957
– Grandes (mais de 100 empregados).....	752

Os móveis residenciais, segundo ABIMOVEL (2006), representam 60% da produção total do setor, os móveis de escritório representam 25% e os móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares representam 15%.

Os investimentos em reflorestamento e na construção civil geram um reflexo positivo para o setor, em especial na geração de empregos. Além disto, o Brasil desfruta de uma importante fonte de competitividade representada pela sua área florestal e baixo custo da sua madeira proveniente de áreas de reflorestamento. Na tabela 2 podemos visualizar a cobertura florestal do Brasil comparativamente com a América do Sul e o mundo.

Tabela 2 – Cobertura florestal em relação ao território

	Território (1000 ha)	Reservas Florestais – 2000 (1000 ha)	Cobertura Florestal (%)
Brasil	845.651	543.905	64 %
América do Sul	1.754.741	885.618	50 %
Mundo	13.063.900	3.869.455	30 %

Fonte: Adaptado da ABIMOVEL (2005).

Os investimentos que estão sendo feitos pelas empresas produtoras de aglomerado, de MDF (*medium-density fiberboard*), de ferragens e acessórios, de revestimentos, tintas e vernizes, bem como os investimentos das próprias indústrias moveleiras permitem afirmar que o índice de crescimento anual do setor de placas de madeira será ampliado nesta década (GORINI, 2006).

As indústrias moveleiras estão localizadas, em sua maioria, na região centro-sul do país constituindo em alguns estados, pólos moveleiros (Tabela 3), a exemplo de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul em Santa Catarina; Arapongas no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo no Estado de São Paulo; Ubá em Minas Gerais; e Linhares no Espírito Santo.

Tabela 3 – Pólos Moveleiros

Pólo Moveleiro	Estado	Empresas	Empregados	Principais Mercados
Ubá	MG	310	3.150	MG,SP,RJ,BA e exportação
Bom Despacho	MG	117	2.000	MG
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	SP,ES,BA e exportação
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os estados e exportação
Votuporanga	SP	85	7.400	Todos os estados
Mirassol	SP	210	8.500	PR,SC,SP e exportação
Tupã	SP	54	700	SP
São Bento do Sul	SC	210	8.500	PR,SC,SP e exportação
Bento Gonçalves	RS	370	10.500	Todos os estados e exportação
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	RS,SP,PR,SC e exportação

Fonte: ABIMOVEL, 2005.

O município de Bento Gonçalves, considerado o maior pólo moveleiro do Rio Grande do Sul e um dos mais fortes no Brasil, representa, segundo a AFECOM (Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares), 8% da produção nacional de móveis, 40% da produção estadual e 54% da produção municipal, sendo um setor que opera com

tecnologia de última geração e utiliza os mais modernos e qualificados sistemas empresariais e organizacionais do mundo.

A abertura da economia brasileira e a globalização das atividades econômicas, atreladas ao desenvolvimento do setor moveleiro levam as empresas moveleiras a posicionarem-se internacionalmente em alguns dos seus segmentos.

Muitas transformações positivas estão atreladas a este desenvolvimento. Entre eles Gorini (2006) destaca o recrudescimento do mercado interno a partir do declínio do imposto inflacionário e a incorporação de muitos consumidores até então excluídos do mercado global.

O salto tecnológico da indústria moveleira ocorrido na década de 90 deu-se por meio do forte investimento na renovação do parque de máquinas, sendo que a grande parte dos equipamentos foram importados da Itália e da Alemanha (GORINI, 2006). Desde então, o volume das exportações de móveis vem crescendo.

“As exportações brasileiras são pouco diversificadas quanto aos mercados de destino, sendo que nove países absorvem hoje 84% do total das exportações do país” (SCHNEIDER, 2002, p. 65). Segundo dados da ABIMÓVEL (2006), no destino das exportações brasileira de móveis no ano de 2005, os Estados Unidos possui uma maior concentração de volume representando 39,44%, seguido da França com 9,71% e Reino Unido com 7,57%.

De acordo com a tabela 4, no período de 1996 a 2005 as exportações brasileiras de móveis sofreram um crescimento bastante expressivo, de US\$ 351 milhões em 1996 para US\$ 990 milhões em 2005. O volume exportado pelo setor moveleiro brasileiro em 2005 representou um aumento próximo a três vezes o volume exportado em 1996. Já o percentual de participação das exportações gaúchas nas exportações brasileiras de móveis mantém-se estáveis, em torno de 25% a 30% no mesmo período.

Tabela 4 – Exportações do Setor Moveleiro Brasileiro (milhões de US\$)

Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportação Brasileira	351	390	361	407	514	509	561	703	940	990
Exportação Rio Grande do Sul	88	93	103	120	160	153	147	184	276	270
% Exportação R.S. / Brasil	25%	24%	28%	29%	31%	30%	26%	26%	29%	27%

Fonte: Adaptado da MOVERGS (2006) e ABIMÓVEL (2006).

Dos US\$ 118,3 bilhões de exportações brasileiras realizadas no ano de 2005, a representatividade do setor moveleiro foi inferior a 1%. Representatividade considerada aparentemente baixa; entretanto, com o aumento expressivo das exportações nos últimos anos a indústria brasileira desenvolveu muito a sua capacidade de produção, e trabalhou significativamente na qualidade dos seus produtos. Além disto, o setor moveleiro tem sido objeto de diversas iniciativas por parte do governo visando o desenvolvimento das exportações. O BNDES atuante como agente financiador de longo prazo viabiliza muitos projetos oriundos do setor moveleiro. Segundo ABIMÓVEL (2006), tecnologias avançadas, matérias primas sofisticadas e apuro na qualidade dos produtos têm pautado a produção da indústria brasileira de móveis.

Considerando a tabelas 4 e a tabela 5, o Rio Grande do Sul diminuiu sua participação no volume total das exportações do setor moveleiro, de 29% em 2004 para 27% em 2005. Entretanto, a indústria gaúcha de móveis ainda se mantém como segundo maior exportador de móveis no país ficando atrás somente de Santa Catarina.

Tabela 5 – Principais Estados Exportadores do Setor Moveleiro – 2004/2005 (valores em US\$)

Estado	2004	%	2005	%
SANTA CATARINA	426.989.118	45	433.338.634	43,8
RIO GRANDE DO SUL	276.519.636	29	270.442.545	27,3
PARANA	91.934.085	9,7	91.731.990	9,3
SAO PAULO	67.725.273	7,2	87.427.269	8,8
BAHIA	45.323.017	4,8	68.256.572	6,9
MINAS GERAIS	7.646.512	0,8	11.190.400	1,1
MARANHAO	4.320.240	0,3	3.987.663	0,4
ESPIRITO SANTO	5.880.214	0,6	6.425.973	0,7
PARA	3.907.518	0,4	3.308.094	0,3
MATO GROSSO DO SUL	1.808.573	0,2	1.442.428	0,2
RIO DE JANEIRO	2.732.748	0,3	2.527.747	0,3
PERNAMBUCO	734.667	0,07	1.044.608	0,1
OUTROS	5.052.874	1,63	9.300.286	0,8
TOTAL	940.574.475	100,0%	990.424.209	100,00%

Fonte: ABIMÓVEL (2005); ABIMÓVEL (2006).

O maior objetivo para o setor é que se torne um *player* significativo no comércio internacional de móveis (GORINI, 2006). Desafios deverão ser vencidos para que o objetivo seja alcançado. O fortalecimento de toda a cadeia industrial, que vai desde a produção da madeira serrada e produtos sólidos de madeira até a fabricação do produto final, é fator

essencial para o incremento da competitividade do setor. Gorini (2006) destaca algumas das deficiências encontradas no setor: a grande verticalização da produção industrial de móveis originária da estrutura tributária brasileira "em cascata"; a carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis; a incipiente normatização técnica; a elevada informalidade; e os baixos investimentos em *design* e pesquisa de mercado.

6 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o método utilizado na realização desta pesquisa. Serão apresentadas inicialmente, a estratégia de pesquisa utilizada e a classificação do estudo. Em seguida, será apresentado o delineamento da pesquisa, bem como a descrição das etapas deste estudo.

6.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Objetivando analisar as ações e as adaptações no composto mercadológico das empresas exportadoras de móveis quando do processo de internacionalização, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, baseando-se em uma amostra com a finalidade de compreensão do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Dos dois tipos de abordagem existentes no processo de pesquisa qualitativa (direto e indireto), foi utilizada a técnica de abordagem direta, onde os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou são óbvios pela própria natureza da entrevista (MALHOTRA, 2001). Como técnica de abordagem direta foram utilizadas as entrevistas de profundidade, revelando as motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico (MALHOTRA, 2001).

A estratégia de pesquisa definida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o Estudo de Caso, objetivando propiciar uma familiaridade com o problema de forma a instigar sua compreensão (GIL, 1991). Foi realizada uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Para analisar as ações e as adaptações necessárias no composto mercadológico das empresas exportadoras de móveis quando do seu processo de internacionalização foi realizado o Estudo de Casos Múltiplos. Foi definido o estudo de casos múltiplos objetivando uma

maior validade das informações obtidas no decorrer da pesquisa (YIN, 2005). Neste sentido, Malhotra (2001) afirma que as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto.

6.2 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo compreendeu seis etapas, as quais contribuíram como um guia, permitindo ao pesquisador determinar e acompanhar de melhor forma o andamento da pesquisa.

Com o intuito de facilitar o entendimento das etapas que foram cumpridas no decorrer desta pesquisa, foi elaborado o Desenho de Pesquisa (Figura 3).

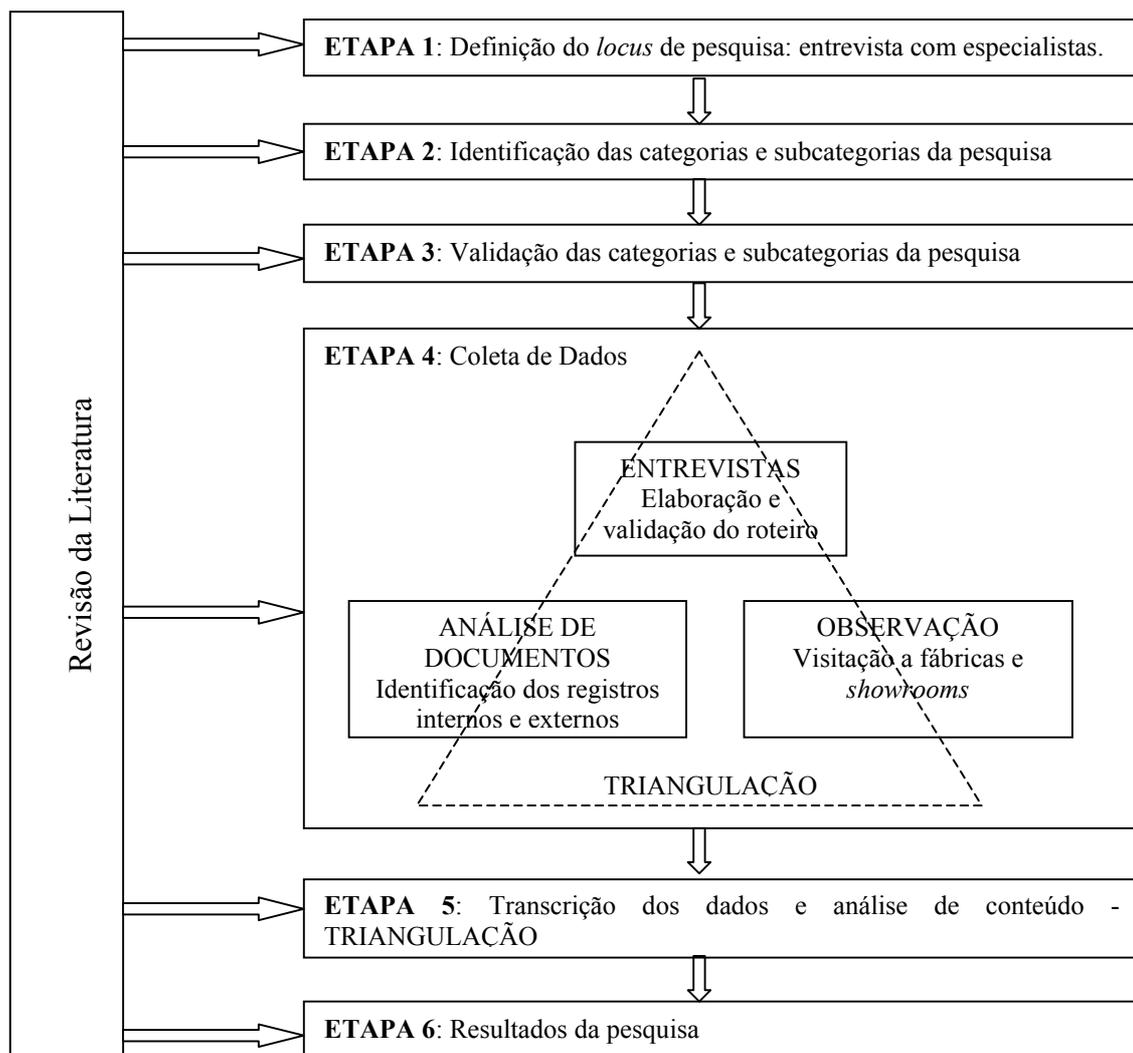


Figura 3 – Desenho de pesquisa
Fonte: O autor (2006).

6.2.1 Definição do campo de estudo

Para a definição do campo deste estudo foram realizadas entrevistas com dois especialistas da área de comércio exterior. O primeiro dos entrevistados atua como agente de exportação no Brasil, trabalhando com vários tipos de produtos. O segundo entrevistado atua no setor moveleiro da serra gaúcha.

A escolha destes dois profissionais ocorreu em função dos mesmos possuírem interface com o mercado externo e também pelo fato de estarem atuando em processos de exportação de empresas brasileiras. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2005, sendo que as informações foram obtidas mediante entrevistas pessoais não estruturadas, sem o uso de questionários formais, como sugere Malhotra (2001).

De uma maneira direcionada (FLICK, 2004) as entrevistas com especialistas permitiram ao pesquisador avaliar os possíveis campos de pesquisa, ou seja, setores para que a pesquisa fosse realizada.

Como orientação geral, Yin (2005) afirma que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis. Partindo desta afirmação, foi definido que seriam utilizadas para este estudo, empresas exportadoras de um único setor. Além disto, foi necessário selecionar um campo de estudo e empresas onde o fenômeno a ser investigado estivesse presente.

Considerando as entrevistas realizadas com especialistas e a constatação da necessidade de adaptação do composto mercadológico das empresas do setor moveleiro quando do processo de internacionalização, bem como a variada gama de estudos realizados neste setor como campo de pesquisa no Brasil (ROCHA; CHRISTENSEN; CUNHA, 1990; HENKIN, 2001; CAMPOS, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; SILVA, 2003; GRASSI, 2004; LARENTIS, 2004; REBELATTO; WITTMANN, 2005) e inclusive no exterior (FORBES; SINCLAIR; BUSH; ARAMAN, 1994; MICHAEL; SMITH, 1994; BUMGARDNER; BUSH; WEST, 2000; KARKI, 2000; KRAGH; DJURSA, 2001; HARNER, 2002; ANDERSON; HANSEN, 2004), definiu-se o setor moveleiro como *locus* de pesquisa.

Após definido o *locus* de pesquisa, tomando por base o procedimento de triagem sugerido por Yin (2005), foi realizado um contato com a MOVERGS a fim de identificar empresas exportadoras de móveis localizadas na Serra Gaúcha. Este contato gerou uma listagem de empresas identificadas como potenciais à participação deste estudo. De posse desta listagem, foi feita uma triagem das empresas a serem analisadas.

Inicialmente a intenção deste estudo era escolher de três a quatro empresas da serra gaúcha para serem analisadas. Entretanto, ao concluir o processo de triagem, foi revisado o número total de casos a ser analisado no estudo, como sugere Yin (2005).

“Quanto maior for o número de casos que você conseguir estudar, melhor” (YIN, 2005, p.103). Com base nesta afirmação, foram selecionadas sete empresas exportadoras de móveis para a realização deste estudo. Como algumas das empresas solicitaram sigilo quanto à divulgação do seu nome, optou-se por manter o anonimato das empresas pesquisadas. Assim, as empresas serão chamadas de empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E, empresa F e empresa G.

As empresas foram selecionadas por julgamento e por conveniência. Por julgamento, baseando-se em opiniões de especialistas e profissionais do setor, foram identificadas empresas cuja necessidade de adaptação do seu composto mercadológico fazia parte do processo de exportação. A seleção das empresas por conveniência deu-se pela facilidade e proximidade de acesso às empresas da região serrana do Estado. As sete empresas estão localizadas na região serrana do Estado do Rio Grande do Sul, sendo uma empresa em Garibaldi e seis empresas em Bento Gonçalves. Uma característica básica estabelecida para a escolha das empresas foi de que já tivessem passado por um momento de exportação de seus produtos.

6.2.2 Identificação das categorias e subcategorias da pesquisa

Segundo Yin (2005), os objetivos do estudo baseiam-se em proposições teóricas que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir. Neste sentido, à luz da revisão da literatura e da entrevista com especialistas, foram identificadas as categorias e subcategorias a serem

pesquisadas neste estudo. Entretanto, é pertinente salientar que a pesquisa bibliográfica permeou todas as etapas de desenvolvimento deste estudo, conforme sugere Flick (2004). O quadro 3 ilustra as categorias e subcategorias identificadas para este estudo.

Categorias	Subcategorias	Autores
Produto	Estratégia: extensão da estratégia doméstica; adaptação/ajuste da estratégia doméstica ao mercado externo; padronização de um único produto para atender ao mercado externo como um todo; invenção de um novo produto.	Huszagh, Fox e Days (1985); Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995); Kotabe e Helsen (2000); Lemak (1997); Pride e Ferrell (2001); Sahay (2001); Motta (2004); Jain, Manson e Sankhe (2005).
	Normas técnicas, regulamentações, padrões de qualidade e exigências legais.	Schewe e Smith (1982); Weinstein (1995); Pépece (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Souza e Rocha (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Garcia (2002); Schneider (2002); Cardinal (2003); Klotzle e Caires (2004); Leonidou (2004); Machado e Melo (2004); Rocha e Freitas (2004); Silva (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Dias, Consoli e Neves (2005); Roth e Alberici (2005); Cruz; Zouain (2006).
	Especificações de tamanho, altura, forma, peso e matéria-prima.	Kotler (2000); Garcia (2002); Schneider (2002); Cardinal (2003); Leonidou (2004); Silva (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Dias, Consoli e Neves (2005); Jain, Manson e Sankhe (2005); Machado e Scorsatto (2005); Rebelatto e Wittmann (2005).
	Manual de montagem	Schneider (2002); Cardinal (2003); Dias, Consoli e Neves (2005); Orlando et al (2005).
	Assistência técnica	Weinstein (1995); Garcia (2002); Candia (2003); Grassi (2004); Leonidou (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004).
	Marca	Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Kotler (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Pride e Ferrell (2001); Souza e Rocha (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Schneider (2002); Candia (2003); Cardinal (2003); Grassi (2004); Machado e Melo (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Souza (2004); Armando, Fischmann, Carvalho (2005); Roth e Alberici (2005);

Quadro 3 – Categorias e subcategorias identificadas para este estudo

Quadro 3 – Categorias e subcategorias identificadas para este estudo (continuação)

Categorias	Subcategorias	Autores
Produto	Embalagem	Souza e Rocha (2001); Schneider (2002); Candia (2003); Cardinal (2003); Grassi (2004); Leonidou (2004); Silva (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Dias, Consoli e Neves (2005); Machado e Scorsatto (2005); Orlando et al. (2005); Ramos, Maya e Bornia (2005); Roth e Alberici (2005).
	Cor	Schewe e Smith (1982); Knapp (1988); Iushiewitz (1990); Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995); Kotler (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Schneider (2002); Cardinal (2003); Grassi (2004); Dias, Consoli e Neves (2005).
	Desenho	Brumgardner, Bush e West (2000); Keegan e Green (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Cardinal (2003); Leonidou (2004); Silva (2004); Dias, Consoli e Neves (2005); Rebelatto e Wittmann (2005).
Preço	Política de preço; estratégia; posicionamento	Churchill e Peter (2000); Keegan e Green (2000); Souza e Rocha (2001); Vignali (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Garcia (2002); Candia (2003); Cardinal (2003); Grassi (2004); Hexcel (2003); Klotzle e Cairnes (2004); Silva (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Ramos, Maya e Bornia (2005); Nosé Junior (2005); Roth e Alberici (2005).
	Controle sobre o preço	Johansson (2001); Vignali (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Garcia (2002); Barbosa e Siqueira (2003); Candia (2003); Cardinal (2003); Grassi (2004); Machado e Melo (2004); Silva (2004); Armando, Fischmann e Carvalho (2005).
	Preço do canal de distribuição	Churchill e Peter (2000); Dal Bello e Gomes (2002); Leonidou (2004).
	Desconto	Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Panosso e Nique (2000); Pépece (2000); Candia (2003); Motta (2004); Nosé Junior (2005); Ramos, Maya e Bornia (2005).
Distribuição	Canais de distribuição; posicionamento; estratégia de distribuição.	Rocha e Christensen (1999); Churchill e Peter (2000); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Coughlan e Stern (2001); Veiga e Rocha (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Garcia (2002); Perreault e McCarthy (2002); Schneider (2002); Candia (2003); Cardinal (2003); Barbosa (2004); Grassi (2004); Machado e Branco (2004); Silva (2004); Souza (2004); Armando, Fischmann e Carvalho (2005); Machado e Scorsatto (2005); Ramos, Maya e Bornia (2005); Roth e Alberici (2005); Silva, Matos e Piccinini (2005); Cruz e Zouain (2006).

Quadro 3 – Categorias e subcategorias identificadas para este estudo (continuação)

Categorias	Subcategorias	Autores
Distribuição	Controle dos canais de distribuição	Churchill e Peter (2000); Medeiros, Gueiros e Araújo (2001); Souza e Rocha (2001); Cardinal (2003); Grassi (2004); Leonidou (2004); Silva (2004); Silva Júnior e Rodrigues (2004); Armando, Fischmann e Carvalho (2005); Garrido, Larentis e Slongo (2006).
	Distribuição física – meio de transporte	McCarthy e Perreault (1997); Churchill e Peter (2000); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001); Pride e Ferrell (2001); Candia (2003).
	Armazenagem / estocagem	Churchill e Peter (2000); Dal Bello e Gomes (2002); Cardinal (2003); Grassi (2004); Leonidou (2004); Machado e Scorsatto (2005).
	Aspectos legais e políticos	Churchill e Peter (2000); Etzel, Walker e Stanton (2001).
Comunicação	Estratégia de comunicação; programas globais e regionais; campanhas de marketing; propaganda.	The Times 100 (1999); Churchill e Peter (2000); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Souza e Rocha (2001); Vignali (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Perreault e McCarthy (2002); Schneider (2002); Cardinal (2003); Machado e Branco (2004); Silva (2004); Silva Junior e Rodrigues (2004); Souza (2004); Rebelatto e Wittmann (2005); Porto (2005); Roth e Alberici (2005).
	Aspectos legais e religiosos.	Schewe e Smith (1982); Kotabe e Helsen (2000); Pride e Ferrell (2001); Vignali (2001); Nosé Junior (2005).
	Infra-estrutura da mídia / contratação de agências no exterior	Schewe e Smith (1982); Churchill e Peter (2000); Johansson (2001); Pride e Ferrell (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Candia (2003); Silva (2004); Souza (2004); Armando, Fischmann e Carvalho (2005).
	Relações pessoais (feiras, exposições, visitas, etc.)	Churchill e Peter (2000); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Dal Bello e Gomes (2002); Schneider (2002); Cardinal (2003); Grassi (2004); Klotzle e Caires (2004); Souza (2004); Machado e Scorsatto (2005); Orlando et al. (2005); Ramos, Maya e Bornia (2005); Rebelatto e Wittmann (2005); Roth e Alberici (2005).
Aspectos Gerais do Composto Mercadológico	Aspectos culturais: leis religiosas, gostos, preferências e necessidades dos clientes.	Schewe e Smith (1982); Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Kotler (2000); Pépece (2000); Albler e Styles (2001); Czinkota et al (2001); Etzel, Walker e Stanton (2001); Pride e Ferrell (2001); Souza e Rocha (2001); Vignali (2001); Dal Bello e Gomes (2002); Freitas, Blundi e Casotti (2002); Garcia (2002); Candia (2003); Floriani (2003); Motta (2004); Souza (2004); Jain, Manson e Sankhe (2005); Nosé Junior (2005); Rebelatto e Wittmann (2005); Sebben e Dourado Filho (2005); Silva, Matos e Piccinini (2005).

Fonte: O autor (2006).

6.2.3 Validação das categorias e subcategorias da pesquisa

A terceira etapa deste estudo compreendeu a validação das categorias e subcategorias da pesquisa. Nesta etapa, as categorias e subcategorias do estudo foram validadas por um professor doutor do Mestrado em Administração da PUCRS, objetivando adequação das categorias e subcategorias.

6.2.4 Coleta de dados

Preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil, sendo que se não for realizada corretamente, poderá comprometer todo o trabalho de investigação do estudo de caso (YIN, 2005).

Das seis fontes de coleta de dados para o método de estudo de caso, sugeridas por Yin (2005), foram utilizadas três fontes distintas para este estudo: entrevistas, análise de documentos e observações. Em conformidade com um dos princípios para a coleta de dados abordado por Yin (2005) procurou-se utilizar várias fontes de evidências com o intuito de aumentar a confiabilidade do estudo de caso.

Corroborando com Flick (2004), foram utilizados nesta pesquisa qualitativa essencialmente três tipos de fontes de dados: os visuais (observação), os verbais (entrevistas) e os documentais (análise de documentos).

A seguir será detalhada cada uma das fontes de coleta de dados utilizadas neste estudo.

6.2.4.1 Entrevistas

Gil (1999, p. 117) define entrevista como sendo “uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”. Para Yin (2005) as entrevistas são consideradas fontes essenciais de informação para o estudo de caso.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturado com perguntas abertas utilizando como base o quadro das categorias e subcategorias da pesquisa (Figura 3). A utilização de perguntas abertas objetivou a não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas (GIL, 1999).

Após a elaboração do roteiro de pesquisa, foi realizada a validação do mesmo com dois professores doutores do Mestrado em Administração da PUCRS com o objetivo de adequar o instrumento aos dados a serem levantados.

Depois de validado o roteiro de pesquisa foi realizado o agendamento das entrevistas com as empresas, por meio de contato telefônico. Uma dificuldade encontrada no agendamento das entrevistas foi que os possíveis respondentes, como fazem parte de negociações internacionais, encontravam-se em viagem de negócios. Algumas empresas foram descartadas em função deste fato.

As entrevistas ocorreram nas próprias empresas exportadoras de móveis, em horário normal de expediente nos dias 9 e 10 de novembro de 2005. As entrevistas deram-se de forma pessoal, em conformidade com as vantagens abordadas por Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996): flexibilidade nos questionamento, controle da situação, alta taxa de respostas e obtenção de informações completas. Por meio da entrevista pessoal foi possível indagar os respondentes sobre os fatos e também pedir opiniões sobre determinados eventos (YIN, 2005).

Todas as entrevistas foram gravadas pelo pesquisador com o consentimento prévio dos respondentes e, posteriormente, transcritas para os registros da pesquisa. O tempo médio de duração das entrevistas foi de uma hora e quinze minutos, ao encontro do posicionamento de Malhotra (2001).

A escolha dos profissionais entrevistados nas empresas foi realizada considerando o grau de envolvimento e conhecimento destes profissionais no processo de internacionalização da empresa. Ao todo foram entrevistadas sete pessoas sendo uma pessoa por empresa. Os entrevistados foram os seguintes:

- Empresa A *Trader* de Exportação
- Empresa B Supervisora de Exportação

- Empresa C Supervisora de Exportação e Mercado Interno
- Empresa D Gerente de Exportação
- Empresa E Gerente Comercial de Mercado Externo
- Empresa F Gerente de Exportação
- Empresa G Gerente de Exportação

Foram realizados ainda, contatos via e-mail e telefônicos para esclarecimentos adicionais de dúvidas com alguns dos respondentes após a efetivação das entrevistas.

6.2.4.2 *Análise de documentos*

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença básica entre ambas está na natureza das fontes. Para Gil (1999), enquanto na pesquisa bibliográfica utilizam-se contribuições de diversos autores sobre o assunto pesquisado, na pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Foram consideradas como documentos as seguintes evidências obtidas junto às empresas analisadas:

- a) Registros internos: histórico da empresa; histórico do desempenho das exportações; catálogos de vendas nacionais e internacionais; *folders*; encartes promocionais; *sites* das empresas analisadas na *internet*;
- b) Registros externos: jornais; revistas; *sites* especializados (Banco Central do Brasil, DECEX, MOVERGS, ABIMÓVEL, APEX, AFECOM, BNDES, SINDMÓVEIS, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior); relatórios administrativos sobre o setor moveleiro e exportações brasileiras.

A análise de documentos valoriza as evidências oriundas de outras fontes. Os documentos foram cuidadosamente utilizados, não sendo tratados como registros literais de

eventos que ocorreram (YIN, 2005). A análise dos documentos ocorreu de forma simultânea à análise das entrevistas.

6.2.4.3 Observações

Ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas (YIN, 2005). A principal vantagem da observação, em relação a outras técnicas, é de que os fatos são percebidos diretamente sem qualquer intermediação, reduzindo a subjetividade do processo (GIL, 1999). Com base nisso, foram realizadas observações diretas pelo pesquisador a fim de observar condições ambientais relevantes ao estudo.

Com a finalidade de intensificar a expressividade dos dados assim reunidos, foi realizada uma triangulação de observações com as outras fontes de dados, conforme sugerido por Flick (2004).

A observação direta ocorreu no momento em que se realizaram as visitas de campo às unidades de análise dos casos analisados. Após a realização das entrevistas nas empresas foram realizadas visitas em três fábricas e em quatro *showrooms*. Neste momento foi possível tirar fotografias, conforme sugerido por Yin (2005), com o objetivo de auxiliar a transmitir as características importantes do caso estudado. Estes registros serão utilizados na ilustração da análise dos resultados desta pesquisa.

6.2.5 Transcrição dos dados e análise de conteúdo

Uma vez realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas. Como o presente estudo foi de caráter exploratório, sem geração de hipóteses sobre o problema, a análise foi baseada em um padrão descritivo. Os dados coletados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977; FLICK, 2004), método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação e não um comportamento ou objeto físico (MALHOTRA, 2001). Flick (2004) considera a análise de conteúdo um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando a origem deste material.

A análise de conteúdo foi do tipo categorial (YIN, 2005), permitindo uma classificação dos elementos significativos de acordo com a presença e ausência das categorias e subcategorias analisadas (BARDIN, 1977). Alguns passos foram adotados para a realização da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977) e por Richardson (1999): pré-análise, o material foi organizado, visando operacionalizar e sistematizar as variáveis anteriormente definidas; análise do material, consistiu na codificação e na categorização dos dados; tratamento dos resultados, os textos foram analisados e foram selecionadas frações de texto que continham um significado para as categorias e subcategorias anteriormente definidas.

Os dados foram analisados sob a ótica da fundamentação teórica e organizados por cada um dos elementos do composto mercadológico. A análise dos dados envolveu uma triangulação dos dados obtidos a partir das três fontes de coleta (GIL, 1999; YIN, 2005; FLICK, 2004). Flick (2004) menciona que a triangulação dos dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados, e não deve ser confundida com o uso de métodos distintos para a produção de dados.

6.2.6 Resultados da pesquisa

Por fim, tem-se como sexta etapa desta pesquisa a elaboração do relatório de resultados e as considerações finais deste estudo. Esta conclusão resultará no atingimento do objetivo inicial definido para o estudo, que foi o de analisar as ações e as adaptações necessárias no composto mercadológico das sete empresas gaúchas do setor moveleiro quando do processo de internacionalização. No capítulo a seguir serão apresentadas a análise dos dados e a descrição dos resultados da pesquisa.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a elaboração dos resultados deste trabalho, foram identificados alguns aspectos dentro de cada elemento do composto de marketing relativo às ações e às adaptações quando do processo de internacionalização, advindas da base teórica, das entrevistas com especialistas e das entrevistas com as sete empresas objeto desta pesquisa.

Inicialmente, as empresas serão caracterizadas. Em seguida, será apresentado como as empresas iniciaram seu processo de internacionalização, bem como ameaças, oportunidades e sazonalidade do processo de internacionalização. Na seqüência será dado um panorama de atuação e extensão das linhas de produtos adotadas pelas empresas exportadoras. Por fim, serão identificadas e analisadas as ações e as adaptações relacionadas ao composto de marketing, objetivo principal deste estudo.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

De acordo com os entrevistados neste estudo e a consultas realizadas aos *websites* das empresas exportadoras, observou-se que as empresas diferem-se em diversos aspectos. A seguir serão detalhadas informações como: constituição da empresa, início da atividade fabril, linha de produtos, faturamento, número de funcionários, entre outras.

7.1.1 Empresa A

A empresa A iniciou suas atividades em 1995 com a linha A1, linha de móveis infantis tornando-se líder em seu segmento. Com três anos de existência, a empresa passou para sua sede própria. Hoje dispendo de uma área construída superior a 10.000m² e com um quadro de mais de 180 colaboradores, alia equipamentos de última geração à capacitação profissional de

sua equipe para fabricar produtos com *design* exclusivo, focando a satisfação total de seus clientes.

Em novembro de 1998, com a estratégia de expansão, a diretoria da empresa adquire a linha A2 (linha de móveis multifuncionais), permitindo ampliar a penetração no mercado, principalmente no mercado externo. A empresa objetiva fornecer ao consumidor soluções em mobiliário, colocando à disposição sempre os mais altos padrões de qualidade e acabamento disponíveis no mercado.

Em 2004, 55% do faturamento da empresa foi oriundo de vendas do mercado interno e 45% do mercado externo. Já em 2005, a empresa estimava ter 60% de faturamento no mercado interno e 40% no mercado externo. Atualmente a empresa conta com um faturamento anual de R\$ 30 milhões.

7.1.2 Empresa B

A empresa B iniciou suas atividades em 1969 num porão de 80 m² sob forma de uma serralheria. Empresa familiar em crescente desenvolvimento ampliou sua área física para mais de 1.740 m² em 1977 passando a produzir cozinhas de aço a fim de satisfazer uma necessidade do mercado. Em 1980 ampliou sua linha de aço e em 1994, com a necessidade de ser competitiva no mercado e diversificar sua produção, passou a fabricar dormitórios em MDF⁵ e dois anos depois, cozinhas em MDF.

Hoje, a empresa B compreende três unidades de negócios, móveis de aço, cozinhas de MDF (marca B2) e Sistemas de Armazenagem, numa área total de 30 mil m² contando com cerca de 700 colaboradores. No segmento de cozinhas de aço, carro-chefe da empresa, a empresa B encontra o seu grande potencial contando com canais de distribuição em todo o território nacional. Desenvolvidas totalmente em aço, proporcionam o máximo de funcionalidade, durabilidade, *design* moderno, valorização de espaços, bom gosto e qualidade.

⁵ As chapas de MDF (fibra de média densidade) consistem na prensa de pequenas partículas de madeira, juntamente com produtos químicos.

7.1.3 Empresa C

A empresa C foi fundada em 1985 com a colaboração de apenas 10 funcionários. A empresa possui como missão produzir e distribuir soluções em móveis, buscando desenvolver e integrar Fornecedores, Clientes, Colaboradores, Sociedade e o Meio-Ambiente, visando produtos e serviços que superem as expectativas dos consumidores e acionistas, tornando a empresa mais competitiva.

A empresa quer ser vista como uma empresa modelo de gestão, moderna, transparente e inovadora. Em 2005, a empresa que completou 20 anos, além de fabricar móveis se prepara para os novos desafios priorizando a qualidade de vida dos seus colaboradores, cuidados com o meio ambiente e a responsabilidade social. Hoje a empresa conta com a colaboração de 57 funcionários e um faturamento mensal de R\$ 1.100.000, sendo que 30% do faturamento é proveniente da exportação e 70% do mercado interno.

7.1.4 Empresa D

A empresa D, que iniciou suas atividades em 1985, ocupa hoje uma posição de destaque no cenário moveleiro nacional contando com a colaboração de 400 funcionários. A empresa tem uma política de investimentos maciços nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing, qualidade e atendimento ao consumidor, tendo inclusive uma equipe permanente com responsabilidade de treinar e manter atualizados todos os colaboradores, desde a produção da fábrica até os montadores nas lojas de todo o Brasil.

A qualidade e o cuidado empregados nos seus produtos fizeram da empresa D a primeira no ramo moveleiro a receber a certificação ISO 9000, em 1998. Essa conquista, que certifica a qualidade que todos os seus clientes conhecem há muito tempo, comprova que o seu sistema de qualidade tem capacidade de projetar e fornecer produtos conformes em todos os estágios do processo: projeto, comercialização, produção e assistência técnica.

A empresa busca incessantemente pela excelência em todos os produtos e serviços que levam a sua marca. Esta preocupação se revela nos investimentos contínuos em treinamento dos seus colaboradores e nos materiais utilizados na fabricação de seus produtos. O

faturamento da empresa gira em torno de R\$ 13 milhões por ano, tendo como meta atingir os R\$ 20 milhões por ano.

7.1.5 Empresa E

A empresa E surgiu em 1999 com o objetivo inicial de fabricar componentes para a indústria moveleira. A partir de 2003 a empresa iniciou a fabricação de móveis. Atualmente, a empresa possui em sua linha de produção *racks*, estantes, dormitórios e cozinhas, utilizando como matéria-prima o aglomerado⁶ e o MDF. Possui maquinário moderno e mão-de-obra qualificada para agregar grande qualidade e agilidade no processo produtivo e nos produtos.

A empresa conta com uma área industrial de três pavilhões recentemente construídos totalizando 3.500 m². Conta com a colaboração de 60 funcionários tendo um faturamento mensal de R\$ 800.000. A empresa comercializa seus produtos em todo o território nacional, assim como exporta para vários países do Mercosul e da América Central. Participa em feiras de nível nacional como a Movelsul e também em eventos internacionais constantemente para buscar novos mercados e aprimorar seus produtos para melhor atender seus clientes.

7.1.6 Empresa F

A empresa F foi fundada em 1972 com o objetivo inicial de produzir telas de aramados e gaiolas de avicultura, sendo estes produtos comercializados em todo país e no exterior. A linha avícola esteve em produção até fins de 1986, quando a empresa lançou-se definitivamente para a linha de móveis tubulares e aramados. Preocupados com o direcionamento do mercado, a partir do ano de 1998 foram lançadas duas novas linhas voltadas à alta decoração, direcionadas ao atendimento de consumidores pertencentes às classes A e B.

⁶ As chapas de aglomerado consistem na prensa de partículas de madeira, maiores em relação as partículas do MDF, juntamente com produtos químicos.

Com a filosofia de expandir mercado, no ano de 2003 a empresa lançou sua linha de cozinhas de aço, com investimentos maciços em tecnologia e projeto, resultando na empresa mais moderna e automatizada do Brasil no segmento.

Com mais de 30 anos de mercado, 200 funcionários e um complexo industrial de mais de 22,5 mil m², hoje a empresa F é líder do segmento do mercado nacional de camas tubulares, produzindo 50 mil unidades por mês, até quatro mil camas ao dia, com exportação para mais de 40 países.

No mercado nacional, a empresa F já ocupa o terceiro lugar em venda de cozinhas de aço, produto que representa seu principal item de faturamento. O faturamento da empresa F está na faixa de R\$ 5 milhões mensais, sendo que a exportação corresponde de 7 a 10% do faturamento total da empresa.

7.1.7 Empresa G

A empresa G foi fundada em 2003 iniciando sua atividade voltada à exportação. Ao contrário da prática ocorrida na maioria das empresas, a empresa G já foi formada com o foco de exportar 100% da sua capacidade produtiva. Sua proposta é atender todas as necessidades dos seus clientes, criando produtos de ótima qualidade e *design* diferenciado, adaptando-se ao seu espaço e estilo. Após um ano, essa idéia provou estar certa e o resultado, segundo a visão da empresa, vai muito além do esperado. Os produtos já estão a venda em diversos países no mundo inteiro e também no Brasil.

A empresa conta hoje com 70 funcionários e um faturamento que gira em torno de R\$ 1.200.000 por mês, sendo que 90% do seu faturamento provêm da exportação e somente 10% do mercado interno. A empresa objetiva aumentar para 20% seu faturamento destinado ao mercado interno.

[...] 80% e 20% [...] vamos tentar nesse ano manter isso. [...] Ainda não temos previsão de faturamento para 2007, porque 2006 será um ano decisivo [...] um ano de eleição, o dólar está baixando mais do que a maioria das economias que vêm acompanhando o desenvolvimento do Brasil. [...] Então, não vamos fazer um planejamento em longo prazo (gerente de exportação).

7.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As empresas analisadas neste estudo demonstram entre si diferentes características pertinentes ao seu processo de internacionalização. Com base nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, a seguir será detalhado o processo de exportação das empresas, base deste estudo.

7.2.1 Empresa A

Para a empresa A, as exportações iniciaram em 1998-1999 com a linha A2. Escolheu-se a Argentina para iniciar o processo de exportação em virtude da proximidade cultural (GARCIA, 2002; MOTTA, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005). “*A proximidade cultural permitiu-nos a penetração no mercado argentino, mesmo sem termos experiência e estrutura necessária para exportar*”, afirmou a *trader* de exportação. A empresa possuía um grande foco de suas exportações para mercado Argentino. Com a crise ocorrida na Argentina (fim da paridade dólar americano – peso argentino) a empresa desestruturou sua atuação no mercado externo, perdendo mercados. Por esta razão, começaram novos trabalhos de expansão para novos mercados, como os Emirados Árabes. Sua meta para exportação passa a ser de pulverização com o intuito de diversificação dos riscos, conforme sugere Nosé Junior (2005). De igual forma percebeu-se no estudo realizado por Schneider (2002), a preocupação dos gestores da empresa com a diversificação de mercados e seus riscos. Posicionamento contrário apresenta a empresa *AGB Photo Library* concentrando 71% das suas exportações para o continente Europeu (DAL BELLO; GOMES, 2002).

Atualmente a empresa conta com clientes localizados em mais de 30 países – América Latina, América do Sul, Emirados Árabes, etc. A empresa pretende continuar seu investimento em novos mercados e sua participação em feiras nacionais e internacionais. Além de manter sua participação atual de 35% da produção destinada à exportação.

A área de exportação da empresa conta com dois *traders* dividindo os mercados de atuação da empresa e uma pessoa para auxiliar na parte documental. A empresa ainda conta com o trabalho de um despachante, responsável pela parte operacional.

7.2.2 Empresa B

Em 1993, quando a empresa B iniciou sua atividade exportadora, posicionava-se no mercado externo de uma maneira passiva, ou seja, atendendo aos clientes no exterior mediante contato realizado por parte dos importadores estrangeiros, sem modificação alguma em seus produtos.

A empresa participava de algumas feiras internacionais quando surgiam oportunidades. “*Participávamos do projeto Brazil Export (atualmente: Brazilian Furniture da Abimóvel), estávamos presentes em ações voltadas à exportação, mas de forma nada planejada*”, afirma a supervisora de exportação. Naquela época a empresa não adaptava absolutamente nada em seu produto. “*O cliente aceitava o que se tinha aqui, exportávamos, mas não havia uma venda sistemática, não possuíamos um setor de exportação*”, afirma a supervisora de exportação.

Hoje a área de exportação da empresa B conta com a supervisora de exportação (respondente desta pesquisa) responsável pela parte administrativa, operacional e comercial da exportação. Além disto, a supervisora atende alguns mercados de exportação. Outros mercados são atendidos por uma outra pessoa (analista de exportação), que auxilia na parte comercial. A área conta também com um estagiário.

As primeiras exportações foram para países do Mercosul (Uruguai e Argentina) como sugere Nosé Junior (2005) e para o Kuwait. Foi a partir de 2004 que a empresa tomou a decisão de investir na criação de uma área de exportação e focar de fato a venda de seus produtos para o mercado externo.

A gente vai para o mercado externo tentar descobrir o que o mercado compra e o perfil do mercado para então criar um catálogo específico para o mercado e, se for necessário, uma linha específica [...]. Agora sim a empresa percebeu que se ela vai realmente ter a exportação como alvo, vai ter que adaptar e customizar o produto, não tem jeito (supervisora de exportação).

A meta de 2004 foi a mesma de 2003, sendo que ambas foram atingidas. Para 2005 a empresa duplicou sua meta, sendo que o resultado superou a meta estipulada. A empresa pretende atingir 20% de seu faturamento em exportação. A empresa tem como meta a abertura de novos mercados no exterior, consolidando sua marca e seu conceito de produto (cozinhas

de aço). Os principais mercados que devem ser trabalhados são: Oriente Médio, América Central e do Sul, Ásia (Índia) e o Leste Europeu (Rússia).

Serão feitos investimentos na área de exportação, pois a empresa considera que a exportação seja um setor de extrema importância para a alavancagem do faturamento da empresa e da consolidação de sua marca no mercado internacional onde estiver atuando.

7.2.3 Empresa C

Fundada em 1985, inicialmente a empresa C dedicou-se à produção de móveis de Pinus (camas, beliches e roupeiros). Iniciou sua exportação em meados dos anos 90. Um grande percentual do seu faturamento correspondia às vendas realizadas para o mercado externo, com ênfase na França e nos Estados Unidos. “*Em 1993-1994 a produção era destinada 100% à exportação*”, afirma a supervisora de exportação. Com a valorização do real diante do dólar em 1994 (Plano Real), a empresa começou a passar por sérias dificuldades, perdendo mercados importantes no cenário internacional, até que foi obrigada a entrar com pedido de concordata preventiva no ano de 1996. Intensificou-se então a atuação voltada para o mercado interno, por meio de uma política agressiva de mercado, redefinindo sua linha de produtos e clientes.

Em outubro de 1997, várias mudanças foram propostas desde a linha de produtos até mesmo foco de mercado e novas metodologias de administração. Segundo a nova estratégia da empresa, o faturamento de exportação não pode passar de 30% do faturamento total, como forma de garantia depois da crise em que a empresa passou.

Hoje a empresa conta com uma área de exportação composta pelo gerente de vendas que trabalha exclusivamente com a exportação e a supervisora de exportação e mercado interno (respondentes desta pesquisa). A parte documental de exportação é realizada por um escritório contratado.

A empresa vem exportando para toda a América do Sul, América Central (México, El Salvador, Panamá), Portugal, Emirados Árabes, Estados Unidos e agora também para África do Norte e África do Sul, objetivando para 2006 o aumento do seu faturamento, além de investimentos na exportação. “*Vamos investir em feiras internacionais e estamos pensando*

em abrir novos mercados” afirma a supervisora de exportação. A empresa também aumentará suas instalações e conseqüentemente seu maquinário.

7.2.4 Empresa D

A empresa D começou efetivamente a atuar no mercado externo somente em 2005. Nesta época a empresa já possuía clientes no Uruguai e no Panamá que já estavam comprando cozinhas moduladas há uns quatro anos. Apenas 1% do faturamento da empresa corresponde à exportação. Atualmente a empresa conta com um volume mensal de exportação bastante baixo, girando em torno de US\$ 50 mil. O departamento de exportação foi estruturado somente em 2005 e conta atualmente com o gerente de exportação (respondente desta pesquisa) e dois analistas de comércio exterior. A área de exportação da empresa ainda encontra-se em fase de estruturação.

Até o ano de 2005, só se exportava se o cliente viesse até a empresa fazer a solicitação, a empresa não tinha o interesse em destinar sua produção para o mercado externo. *“O cliente comprava o que nós tínhamos ou não comprava”*, afirma o gerente de exportação. Nesta época, a empresa D não sentia necessidade de adaptação de seus produtos, posicionamento este igualmente identificado na empresa analisada por Schneider (2002) quando iniciou suas exportações para a Argentina e o Uruguai. *“Somente a partir de 2005 é que a empresa está se adaptando, porque queremos entrar no mercado externo”* menciona o gerente de exportação. Hoje em dia, a empresa vende seus produtos para países como: Estados Unidos, Panamá, Uruguai, Emirados Árabes, Portugal, Espanha, Chile, Venezuela, Argentina e Uruguai. As quantidades ainda não são expressivas, em virtude do tempo de atuação da empresa no mercado externo ainda ser pequeno (um ano apenas).

A empresa definiu uma estratégia de atuação para expandir sua atuação no mercado internacional.

Escolhemos três ou quatro países e nos dedicamos a eles, trabalhamos, damos treinamento [aos clientes importadores], até que eles possam andar sozinhos, aí escolhemos mais outros países e fazemos a mesma coisa. O trabalho de treinamento realizado no exterior é complexo, por isto não adianta ficar atacando vários países. Estamos trabalhando atualmente com Chile, Argentina e Panamá (gerente de exportação).

O investimento realizado pela empresa D na exportação ainda é comedido, como comenta o gerente de exportação: *“a gente está utilizando os recursos destinados à exportação na participação de feiras internacionais, showrooms e material publicitário”*.

7.2.5 Empresa E

Em 2003 a empresa iniciou a fabricação de móveis, sendo que seu mercado-alvo era o mercado externo. Ao contrário da maioria das empresas do setor, a empresa E inicia suas vendas no mercado externo para posteriormente entrar no mercado interno. Sua primeira venda foi realizada para um cliente na Argentina (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Em 2005, em virtude do dólar, tivemos meses que chegamos a 80% de exportação e somente 20% de mercado interno. Mais para o final do ano tivemos 50% de exportação e 50% de mercado interno, diminuindo em seguida para 35% e 30% de exportação (gerente comercial do mercado externo).

A empresa está voltando-se para o mercado interno e pensam em diminuir sua linha de produto destinado ao mercado externo. Além disto, a empresa está investindo em maquinário, em material publicitário (novos catálogos), no *website* e em feiras internacionais, pretendendo manter 70% do faturamento correspondente ao mercado interno e 30% ao mercado externo.

A empresa atua nos países do Mercosul e da América Central. *“Estamos trabalhando menos com os países do Mercosul em contrapartida estamos fortalecendo nossos negócios na América Central e focando para 2006 a África do Sul e América do Norte (Estados Unidos)”* comenta o gerente comercial do mercado externo. Para atender os clientes do mercado externo, a empresa conta somente com o gerente comercial do mercado externo (entrevistado nesta pesquisa). A parte documental é realizada por uma empresa terceirizada.

7.2.6 Empresa F

A empresa F vem exportando há mais de 15 anos tendo as camas tubulares como seu principal produto destinado ao mercado externo. A empresa atendia ao mercado dos países do Mercosul (SOUZA, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005), muito focado na Argentina (60% da

exportação da empresa), estratégia esta considerada um grande erro pelo gerente de exportação, pois com a crise ocorrida na Argentina as exportações caíram muito.

Naquela época se exportava para quem comprava, é diferente de hoje que tu vais buscar mercados. Se tu pegar a história do ramo moveleiro aqui, eu trabalho no ramo há 16 anos, uma vez se lançava um produto e se vendia, até com pouca qualidade se vendia. Hoje não, as coisas são mais competitivas, o que mudou o comércio de móveis nos últimos 10 anos é inacreditável, para melhor, eu diria (gerente de exportação).

O entrevistado desta pesquisa (gerente de exportação) entrou na empresa faz dois anos e meio, com o propósito de alavancar as exportações que tinham praticamente parado com a crise da Argentina. Seu objetivo era introduzir as cozinhas de aço no mercado externo, que segundo o gerente de exportação da empresa F “[...] é um conceito muito forte no Brasil, mas inexistente no mercado externo”. Para introduzir as cozinhas de aço no mercado externo, a empresa F realizou uma pesquisa com o intuito de identificar mercados potenciais para seu produto.

Quando comecei a definir as estratégias [...] contou a distância, contou a familiaridade [...] da cultura brasileira com as outras culturas. Então, pela similaridade de culturas e por uma possibilidade maior de introdução do produto [...] centralizamos nos lugares mais próximos, foi uma eleição nossa, foi uma opção (gerente de exportação).

A empresa vem focando o mercado latino-americano (SOUZA, 2004) e o mercado africano, “pela própria familiaridade de cultura, isso que foi determinante na definição da estratégia”, afirma o gerente de exportação. Mesma posição foi encontrada no estudo realizado por Silva (2004) na escolha de Portugal para a instalação de uma franquia e no estudo realizado por Garcia (2004) na escolha do mercado latino-americano. A empresa F pretendia manter seus produtos vendidos no mercado nacional para o mercado externo.

Porque se tu vai começar a partir de ter um produto 100% adequado ao mercado externo, para sair exportando, tu vais partir de um investimento inicial muito grande com um retorno que tu não tem nem idéia se vai ter. Tu tens um mercado que consome, mas tu não sabes se ele vai te consumir esse produto, mesmo tu te adequando às dimensões de um país tu não sabe se o teu conceito de produto vai ser aceito ou não (gerente de exportação).

A empresa começou a testar a entrada em alguns países onde conseguiu colocar as cozinhas de aço do jeito que eram fabricados para atender ao mercado nacional.

Vamos ter uma resposta do público, pela aceitação do produto em si, pela aceitação de material, que é aço, aceitação de qualidade, de cor, de acabamento, questão de

montagem, de instalação na casa, de durabilidade do produto, que essas respostas só temos no mercado interno (gerente de exportação).

Num segundo momento, quando a empresa viu que o seu produto era aceitável no mercado externo, iniciou a adaptação de seu produto para os mercados específicos, corroborando com Motta (2004). “[...] fomos mudando o nosso conceito de venda, por questão cultural evidente [...] dificilmente consegue-se quebrar o paradigma do cliente, tu vai conseguir adaptar o teu produto à realidade de cada mercado para tentar conseguir vender” (gerente de exportação).

No segundo ano de trabalho com as cozinhas de aço, a empresa começou a tentativa de conquistar os mercados onde o produto não se adequava. A empresa teve que considerar suas limitações fabris na utilização do aço como matéria-prima e ir em busca de novos ferramentais e maquinários. A empresa encontra-se no meio deste processo, já identificou as adaptações que tem que ser realizadas para atender estes mercados específicos, já foi desenvolvido uma segunda linha totalmente específica para a exportação com dimensões padrões dentro dos parâmetros que o mercado externo exige, e em novembro de 2005 foi enviado o primeiro *container* de amostra.

A empresa focou inicialmente a América Central e a América do Sul, tendo a Venezuela, o Chile e a Argentina como países potenciais.

[...] conseguimos encontrar soluções e encontrar dificuldades em cada um deles e isso nos levou [...] a mudar o nosso olhar conforme fomos recebendo essas informações [...]. A grande dificuldade era [...] a quantidade de informação que tu recebes, é muito grande é saber julgar qual informação que tu estás recebendo e que ela se equivale à maioria do público-alvo que tu tens. Então, no mesmo caminho que tu vais tu recebes no mínimo duas informações: isso aqui vende para X e isso aqui vende para Y, cabe a ti depois descobrir se tu falaste com as pessoas certas [...] já aconteceu de apresentarmos a cozinha em vários clientes num único país [Equador] e nenhum gostou da idéia, mas uma sétima pessoa falou que tinha interesse e hoje todos os outros estão querendo comprar [...] ninguém teve a coragem de botar um produto novo no mercado que eles nunca tinham visto [...] tivemos que quebrar um paradigma (gerente de exportação).

A exportação da empresa F ainda está muito baseada em camadas econômicas, com uma representatividade de 60% do volume de exportações. As cozinhas de aço representam 30% das exportações e as mesas e cadeiras 10% . A meta da empresa F é de aumentar em 20% o seu faturamento de exportação.

7.2.7 Empresa G

No início das suas atividades, no ano de 2003, a empresa G já deu início ao seu processo de exportação. *“A nossa primeira exportação foi para os Emirados Árabes, que no pedido veio dez containers e aí que começou a empresa”* (gerente de exportação). Durante o ano de 2003, a empresa contava somente com o apoio de seu despachante para fazer toda a exportação e um prototipista responsável pela criação de alguns produtos da linha G. *“A gente pegou os produtos e não tentamos reinventar a roda: pegamos produtos básicos”* (gerente de exportação).

Em fevereiro de 2004 a gerente de exportação, respondente desta pesquisa, iniciou sua atividade na empresa G sendo assim montado um departamento de exportação. A empresa começou a desenvolver novos mercados, aumentando sua carteira de clientes de seis países (em 2003) para trinta e três países, fruto de um trabalho forte de expansão de mercado.

Conquistamos 27 novos países em um ano, até recebemos dois prêmios, do governo federal, pela participação na exportação nacional e pela abertura de novos mercados [...] No início foi feito todo um estudo de mercado: quando eu entrei fiquei 35 dias na América do Sul, Central e do Norte, viajando direto [...] depois fui para a Europa [...]. Tive mais resultado de venda aqui na América do Sul e Central porque o produto já estava pronto, era o que a gente conhecia, do próprio diretor da empresa. Na Europa eu fui aprender, fui pesquisar, fui visitar lojas, tirei fotos [...]. Nesse meio tempo contratamos um escritório de design [...] a cada seis meses é renovada, não toda a linha, mas parte [...] o que não vendeu (gerente de exportação).

Uma coisa, considerada muito importante pela gerente de exportação da empresa G e feita por ela no comércio exterior, que normalmente as empresas não fazem, é ir para o mercado externo em busca do que está se vendendo naqueles países. *“Muitas vezes o teu competidor não está aqui dentro [...] tu competes com outras de fora, outros fornecedores [...] o maior fornecedor de móveis para os Estados Unidos é o Canadá e não o teu vizinho”* (gerente de exportação). A empresa G considera muito válido este tipo de estudo realizado no mercado externo.

A empresa prevê investir fortemente em feiras internacionais e viagens internacionais (pelo menos uma a cada 45 dias para países diversos).

Basicamente 2,5% de todo o faturamento é reservado [...] esse ano [2005] foi 3%, foi um pouquinho mais do que estava reservado, então vai ser investido sempre. Muitas empresas estão saindo do mercado e acabam abrindo mercado para nós, novos entrantes (gerente de exportação).

A empresa objetiva exportar 80% do seu faturamento e manter 20% do seu faturamento para o mercado interno.

7.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

A seguir serão detalhadas as ameaças e oportunidades trazidas pelos entrevistados no processo de exportação de suas empresas.

7.3.1 Ameaças

Ao encontro dos estudos realizados por Garcia (2002), por Schneider (2002), por Cardinal (2003) e por Ramos, Maya e Bornia (2005), as empresas A, C e G consideram o mercado chinês um forte concorrente no mercado moveleiro internacional. Segundo a empresa A, o produto chinês representa uma ameaça para os produtos brasileiros, mas por outro lado, o produto brasileiro é visto como um produto de qualidade. Pensamento semelhante ocorre com a empresa C e G.

Nossa ameaça é a concorrência - os chineses - que atingem a mesma classe que trabalhamos, a classe C, além de utilizar o mesmo material que utilizamos. Além disso, temos a mão-de-obra do Brasil que é cara, altos impostos, fazendo com que nosso preço fique mais caro. Tudo prejudica. O único problema que temos hoje é preço (supervisora de exportação da empresa C).

“Eles vêm e é como aquelas formigas que vão arrasando tudo que passa [...] então, tu tens que começar a espremer, tu começa a ter cuidado dentro da fábrica, gastar o menos possível”, afirma a gerente de exportação da empresa G. Posição contrária sobre o mercado chinês foi abordada por uma das empresas do estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005, p.7): “o principal mercado de exportação é o chinês”.

De uma forma geral, as empresas identificam os riscos cambiais como sendo uma ameaça ao processo de internacionalização. O mesmo risco foi identificado em vários estudos (SILVA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; LEONIDOU, 2004; MACHADO; MELO, 2004; SILVA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

Para a empresa E o dólar é a principal ameaça nos negócios realizados com o mercado externo. *“A ameaça maior realmente é o dólar. Hoje temos cliente que compra a 120 dias com carta de crédito, só que quando tu vai fechar o câmbio é um pânico, vendi com o dólar a U\$ 2,20 e vou receber com um dólar a U\$ 2,16”*, afirma o gerente comercial do mercado externo da empresa E.

A empresa G também sente as dificuldades oriundas da moeda americana. Segundo a gerente de exportação da empresa G, hoje em dia o dólar está muito baixo e na hora de repassar o preço a empresa não consegue, tendo assim que reduzir os custos internamente.

A exportação ainda pode ser considerada por muitas empresas, um processo burocrático e desconhecido (NOSE JUNIOR, 2005). A burocracia documental foi um aspecto observado em algumas empresas deste estudo, quando se trata de vendas para mercado externo. Este aspecto igualmente foi observado em alguns estudos como uma dificuldade enfrentada no processo de internacionalização (SILVA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; ROCHA; FREITAS, 2004). Observou-se também a necessidade de entendimento dos trâmites burocráticos (CRUZ; ZOUAIN, 2006).

Para a empresa F, a parte documental na exportação é mais burocrática em relação à venda do mercado nacional. Segundo o gerente de exportação da empresa F, no mercado interno se emite uma nota fiscal e envia para o cliente; no mercado externo o processo é todo mais complexo. Neste sentido, posição contrária foi observado na empresa G.

Uma coisa bem engraçada que aconteceu quando entramos no mercado interno foi a necessidade de comprar formulário de nota fiscal. Cada cliente quer uma nota fiscal no mercado externo, na exportação é uma nota fiscal por container (gerente de exportação da empresa G).

No mercado interno a empresa D já se deparou com a seguinte situação de ameaça:

Os clientes compram da empresa só que para baratear o custo do produto, mandam fazer uma caixaria em marceneiro de esquina. Depois de 3 ou 4 anos começam a estourar as caixas e quem tem que repor é a empresa D, e não adianta o móvel foi vendido com as portas da empresa D, a empresa D tem que arcar com o prejuízo. Já aconteceu isso, por isto agora nós estamos controlando. Quando o cliente só compra portas temos que analisar de perto (gerente de exportação da empresa D).

A empresa não pode eliminar a opção de venda de portas avulsas, pois são utilizadas na montagem de alguns módulos de cozinhas (balcões com portas em dois lados). Por esta

razão, a empresa passou a ter um controle mais rigoroso sobre a venda de portas avulsas. “Antigamente não se controlava, agora o controle é rígido. [...] Colocamos o preço das portas avulsas muito mais caro, já para minimizar este tipo de compra [...] ou obrigar o cliente a comprar junto com o restante do móvel” (gerente de exportação da empresa D). Na exportação a empresa D já se posiciona de maneira um pouco diferente:

Se o cliente quiser comprar só porta, eu vendo [...] ele tem uma pequena fábrica que não está vinculando à marca D. São casos específicos [...] eu não procuro este tipo de cliente, mas se ele aparecer [...] tem uma fábrica, só que não tem tecnologia de porta e vende 20-30 cozinhas por mês [...] é um negócio que está caindo no teu colo e é claro que não vou investir neste cliente [...] (gerente de exportação da empresa D).

Esta mesma situação ocorre com a linha de dormitórios. Segundo o gerente de exportação da empresa D, ocorre até mais do que com as cozinhas.

Eles fazem o dormitório na própria parede com as prateleiras e as portas para fechar. As laterais dos guarda-roupas já são as próprias paredes, é um caixão e dentro jogam um monte de prateleiras, pinta a parede, não tem nem forro, nem lateral, é só prateleiras e cabideiros. Neste caso somente as portas são necessárias. Esta modalidade de guarda-roupas em apartamento [...] eu trabalho muito no exterior, eles [consumidores do mercado externo] não têm costume de utilizar guardar-roupa como os brasileiros (gerente de exportação da empresa D).

A empresa F identificou a definição da estratégia de entrada no mercado externo como sendo a maior dificuldade encontrada no processo de internacionalização.

Esses pontos de arranque, esses primeiros passos que a gente dá, na verdade, é que vai definir no teu sucesso mais rápido ou mais lento, só que o grande problema hoje é definir isso, saber o que vai te dar de tranquilidade [...] se a estratégia vai dar certo (gerente de exportação da empresa F).

7.3.2 Oportunidades

Apesar das dificuldades encontradas pelas empresas em identificar oportunidades no mercado externo (LEONIDOU, 2004), observou-se nesta pesquisa um potencial mercado externo para as empresas do setor moveleiro – o mercado da construção civil. Segundo visão da empresa B, o mercado imobiliário está crescendo incrivelmente em Dubai.

Segundo informação do nosso distribuidor, o setor imobiliário está sendo o mercado mais próspero. Nos Emirados Árabes, as construtoras precisam entregar os apartamentos, condomínios e casas já com a cozinha montada. É o papel das

construtoras entregarem o apartamento com a cozinha e o banheiro e muitas vezes os quartos já montados. Em Dubai vamos ter um showroom com as cozinhas de MDF para atender o consumidor final, mas com o foco nas construtoras. Como nesta situação a negociação envolve um grande número de cozinhas, a venda de planejados torna-se um negócio totalmente viável, não sendo necessário manter estoque no distribuidor (supervisora de exportação da empresa B).

O mercado de construção está sendo o foco da empresa D no mercado externo. “*É um mercado que dá muito resultado. Para este tipo de clientes é interessante vender as duas linhas da empresa, para que de acordo com o nível da construção seja utilizada uma linha ou outra*” (gerente de exportação da empresa D). Segundo a empresa D, o plano habitacional no exterior em geral é historicamente mais desenvolvido e bastante utilizado, sendo que as pessoas têm 20-30 anos para pagar seu imóvel a uma taxa de juros bem baixa, em torno de 4 a 5% ao ano, e quanto mais alto o valor do financiamento, mais vantajoso fica. Adquirindo o imóvel completamente mobiliado torna a compra mais vantajosa. “*O ideal é fechar com construtoras, que para mobiliar um prédio inteiro vai ser necessário comprar um ou dois containers/carretas*” (gerente de exportação da empresa D).

Vender cozinhas para este mercado é muito mais vantajoso do que para lojas. Em muitos países a cozinha já é vendida com o imóvel, vai ser trocada depois de vários anos de uso, não é um bem que se troca a toda hora. Por isto que o grosso da venda está na construção” (gerente de exportação da empresa D).

Visão diferente a empresa D possui do mercado imobiliário no Brasil.

Aqui no Brasil isto não funciona, ninguém quer ter sua cozinha igual a do vizinho. Tem gente que já no começo da obra manda colocar a porta do apartamento para que ninguém veja os detalhes do apartamento para não copiarem. Além disto, não temos um plano habitacional, os apartamentos são muito caros e se forem vender mobiliado vai ficar mais caro ainda (gerente de exportação da empresa D).

A empresa D está focando atender o mercado de construção em vários países. Nos Estados Unidos por meio das suas três lojas em Miami. No Chile a empresa fecha vendas para construções com 50-60 cozinhas. Em Dubai a empresa vende para prédios nível médio-alto. No México a empresa está trabalhando com um distribuidor que vende somente para construtoras. O cliente da empresa D na Venezuela já está começando a trabalhar com o mercado de construção, eles têm fábrica de eletrodomésticos para vender a cozinha completa à construtora. No México a mesma coisa, além da cozinha completa o cliente da empresa D possui fábrica de granito. No Panamá, a empresa D também está atuante no mercado de construção. “*Para trabalhar neste segmento de mercado, tem que ser uma empresa como a*

nossa, que produza cozinhas, dormitórios e banheiros completos”, afirma o gerente de exportação da empresa D.

Os chineses representam uma ameaça para o setor moveleiro, mas por outro lado, a empresa C encara isso também como uma oportunidade de mercado.

Quem não está comprando da China é porque quer algo diferente. Temos vários clientes que estão nos solicitando o mesmo produto que a China oferece, porém com detalhes diferente. Ganhamos nos detalhes dos móveis, no design e na flexibilidade. Se não temos um produto, podemos desenvolver ou adaptar. O mais importante é a fidelidade e a simpatia do brasileiro, o comprador externo gosta (supervisora de exportação da empresa C).

Segundo visão da empresa F, uma grande oportunidade de mercado é a venda de cozinhas. A empresa considera o mercado de cozinhas potencial no mercado externo, uma vez que no exterior não se tem a tecnologia encontrada no Brasil.

O mercado de cozinhas no Brasil é sensacional, tanto na quantidade de pessoas que querem comprar quanto na quantidade de ofertas que tu tens. Hoje, em qualquer cidade do Brasil de médio porte tu encontras uma cozinha de aglomerado e MDF de boa qualidade, só da nossa região aqui umas cinco empresas com qualidade suficiente para se botar uma cozinha europeia [nível A] dentro da sua casa com uma infinidade de acabamentos. Num nível B e C tu tens 150 fábricas no Brasil, no nível C e D mais 200 fábricas. Então, tu tens uma quantidade de ofertas em todas as classes sociais, tu consegues hoje colocar uma cozinha na tua casa de 20 a 30 mil dólares até uma cozinha de 150 dólares, isso no Brasil. Fora do Brasil tu não tens isso. Fora do Brasil hoje por mais que tu encontres são cozinhas medianas ou feitas por marceneiro ainda (gerente de exportação da empresa F).

7.4 SAZONALIDADE

Segundo as entrevistas, a sazonalidade foi um aspecto identificado nas empresas A, C, D, F e G, bem como nos estudos realizados por Candia (2003), por Ramos, Maya e Bornia (2005) e por Cruz e Zouani (2006). Para a Athletic Way, a sazonalidade chegou a influenciar a definição dos mercados-alvo (GARCIA, 2002). Tanto no mercado nacional como no externo, a empresa A nota um certo aumento nas vendas nos finais de ano. Mesma percepção ocorre com a empresa C: *“É normal aumentar no final do ano por causa do natal e festas”*, afirma a supervisora de exportação da empresa C.

A empresa D contempla que o Chile é um país que não realiza compras em julho e agosto em virtude da neve, pois os caminhões não conseguem subir as Cordilheiras nestes meses. Por esta razão, os clientes chilenos da empresa D programam as compras antecipadamente.

Segundo a empresa G, no Equador, nas regiões próximas ao mar, o povo compra mais no verão do que no inverno. *“Porque todo mundo migra para a região da praia, eles têm dinheiro eles compram, só que naquela outra região, que todo mundo migrou, não tem nada lá, ninguém vai comprar”* (gerente de exportação da empresa G). Em países europeus, os meses de verão (junho, julho e agosto) são considerados pela empresa G meses de vendas baixas. Segundo a gerente de exportação da empresa G, nos meses de junho, julho e agosto os europeus não costumam comprar muito porque, como é verão, saem de férias, não ficam na cidade e, conseqüentemente, eles não fazem pedidos, pois as lojas não têm muita venda.

Para a empresa F, dezembro e janeiro são considerados meses de queda nas vendas.

Nós temos datas festivas no Brasil: cozinha vende no final do ano, muito forte no dia das mães, o natal e o dia das mães são datas-chave da cozinha no Brasil. Existem datas especiais em cada lugar. A única data que mais ou menos coincide no exterior e no Brasil, onde as vendas caem, é dezembro e janeiro. [...] Diminui dezembro porque o cliente já recebeu para o final do ano. Em janeiro a gente começa a vender para entregar em março. [...] Nossa cultura é muito parecida com a da América Latina. Eles param [...] nesta época de natal, fim de ano, de festas. Lá em El Salvador, junho é o mês do Mueblícimo, eu acho que é o mês da venda do móvel no país, e todo mundo sabe que naquele mês se faz promoção de móveis. Então, nós nos programamos para encher as lojas de mercadorias para o mês anterior. [...] É uma cultura do país comprar móveis no mês de junho, mais do que nos outros meses (gerente de exportação da empresa F).

7.5 PRODUTO

Inicialmente será dado um panorama de atuação e extensão das linhas de produtos adotadas pelas empresas. A seguir serão identificadas e analisadas as ações e as adaptações relacionadas ao produto das empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de exportação, alvo do primeiro objetivo específico deste trabalho.

7.5.1 Linhas de produto

Cada empresa analisada neste estudo demonstrou possuir aspectos particulares em relação ao direcionamento do produto no mercado externo. A seguir serão detalhados esses aspectos de cada uma das empresas.

Empresa A

A empresa A atua no setor moveleiro com duas linhas de produtos, a linha A1 de móveis infantis e a linha A2 de móveis multifuncionais, *racks*, estantes, escrivaninhas e sapateira. Das duas linhas que a empresa trabalha somente a linha A2 é vendida no mercado externo. A empresa não trabalha com a linha A1 – linha de móveis infantil – em virtude de uma série de padrões de segurança exigidos no exterior para este tipo de móvel.

O mercado alvo da empresa A no exterior são as classes mais baixas. “*A estratégia de produto adotada pela empresa para atender o mercado externo é de adaptação/ajuste da estratégia doméstica ao mercado externo*”, afirma o *trader* de exportação.

Empresa B

A empresa B fabrica cozinha de aço (modulado⁷) e cozinha de MDF (modulado e planejado⁸). A linha de aço destina-se à classe econômica mais baixa e a cozinha de MDF, um pouco mais cara, atende um público de classe mais alta. “*Nós estamos conseguindo atingir no segmento de cozinhas especificamente, os dois extremos do mercado, o mais alto e o mais baixo*” afirma a supervisora de exportação. A empresa B mantém este posicionamento tanto no mercado nacional como no mercado externo.

⁷ Considerado um móvel completo. Todas as peças utilizadas na montagem do móvel são embaladas juntas numa caixa/embalagem única (manual de montagem, portas, laterais, prateleiras, ferragens, etc.). O móvel é adquirido e montado pelo próprio cliente final. Esses sistemas de modulados chama-se *ready to assemble* (RTA), são móveis prontos para serem montados.

⁸ No sistema de móveis planejados as partes da cozinha formam um único móvel, as laterais do móvel são aproveitadas. A embalagem é feita por peça e não por móvel.

Empresa C

Inicialmente a empresa C produzia móveis de pinus (camas, beliches e roupeiros), matéria-prima utilizada para atender o mercado externo, sem aceitação no mercado nacional. Por esta razão, 100% da produção da empresa C destinava-se ao mercado externo, tendo os mercados da Europa e Estados Unidos como seus maiores clientes. Após passada a fase de crise causada pela valorização do real diante do dólar por ocasião do plano de 1994 que derrubou a inflação, a empresa passou a trabalhar com o aglomerado, tendo América do Sul, América Central, América do Norte e Dubai como mercados compradores.

A empresa conta atualmente com três linhas de produtos: utilitários, estantes e escritório e computador, atendendo a classe C. Os *racks* são os produtos mais vendidos no mercado externo, diferentemente do mercado interno que vende mais escrivaninhas. “*Nossos maiores clientes são grandes redes de lojas onde vendemos nossos produtos ready to assemble (RTA)*”⁹ afirma a supervisora de exportação. “*A empresa tenta padronizar a linha de produtos para o mercado nacional e externo, minimizando as adaptações para não perder muito*”, afirma a supervisora de exportação. Entretanto, a empresa não vê problema em desenvolver ou adaptar seus produtos para atender ao mercado externo.

Empresa D

A empresa D trabalha com linhas moduladas de cozinhas, dormitórios, *home theater*, *home office* e banheiros, sendo que as cozinhas e dormitórios são considerados seus principais produtos. Para a empresa D, o conceito de dormitórios modulados está crescendo bastante no Brasil, já no exterior um pouco menos. As cozinhas representam 50-60% das vendas no mercado interno. No mercado externo, as cozinhas representam 70% das vendas, 25% dormitórios e 5% *home theater*, *home office* e banheiros.

As linhas de produtos vendidas no mercado nacional são as mesmas vendidas no mercado externo, com certas adaptações realizadas de acordo com cada país. As vendas no mercado externo normalmente se destinam aos consumidores individuais (residências), mas o foco atual da empresa é atender ao mercado de construção.

⁹ São móveis vendidos desmontados, numa embalagem única, prontos para serem montados.

A empresa trabalha com duas linhas de produtos modulados, a marca D1 e a marca D2, vendidas tanto no mercado nacional quanto no mercado externo. A matéria-prima e o processo de fabricação de ambas as marcas são os mesmos, o que muda é o direcionamento dos produtos, os acessórios e a qualidade do acabamento. As cozinhas da marca D1 possuem muitos acessórios, mais caros e de um nível e acabamento superiores, acessórios em aço inoxidável, gavetas mais trabalhadas, a variedade de opções de portas é bastante grande, além de serem mais grossas (15 e 18 mm). Por isto a marca D1 busca atender a um público mais elevado (classe média-alta). Já a marca D2 trabalha com menos opções de produtos (trabalha somente com portas de 15 mm) e busca atender a classe média-baixa. A empresa D também vende seu móvel modulado como planejado.

A empresa D tem em sua linha móveis modulados de diversos tamanhos. Porém temos o programa de desenhos que permite aos nossos clientes criar qualquer tipo de móvel planejado utilizando esses mesmos módulos. Entre as linhas de produtos das marcas D1 e D2 temos aproximadamente 18.000 itens cadastrados, o que permite fazer qualquer tipo de composição. Isto para os dois mercados, interno e externo. Também temos os módulos “standardizados” que seria o seguinte: algumas redes de lojas, tipo Colombo [...] escolhe uma cozinha padrão de medida “x” e compram uma quantidade grande para vender nas suas lojas. O cliente que for lá só tem aquela opção. Isso funciona nos dois mercados, mas principalmente na exportação (gerente de exportação).

Empresa E

A empresa E trabalha fortemente no mercado externo com a linha de *racks*, dormitórios (roupeiros e camas) e estantes. Além destes produtos, a empresa ainda vende para o mercado externo mini *home theater* e duas linhas de cozinhas. Já no mercado nacional a empresa E trabalha somente com dormitórios e três linhas de cozinhas.

O foco da empresa E é o mercado popular, classes C e D. Entretanto, no mercado externo, pretendem atingir a classe B. “*Estamos trabalhando para subir nossa atuação no mercado externo para atender a classe B. Estamos desenvolvendo uma linha de estantes, uma linha mais estável [...]. Vamos também limitar um pouco a nossa linha no mercado externo, hoje ela é muito ampla*” (gerente de exportação).

Empresa F

A empresa F sofreu uma mudança drástica na sua linha de produtos. Era uma empresa conhecida nacionalmente como a responsável pelo lançamento de camas tubulares, dominando esse mercado por mais de uma década. De acordo com o gerente de exportação, como os mercados interno e externo vão sofrendo mutações e a concorrência aumenta, ocorre a necessidade de se adaptar e mudar os costumes. Com base nisto, a empresa F transforma a sua linha de produtos. Num primeiro momento, partindo para um nível de classes A e B, lança novas linhas de cadeira, mesas, salas, camas, bar e banquetas.

Por ser uma linha alta, é uma linha que requer uma quantidade enorme de acabamentos, de opções e uma venda fracionada [...] não tem venda de grande volume perante um único produto [...] essa linha tem um faturamento relativamente bom dentro da fábrica, só que numa quantidade de itens menores [...] até por uma questão que o consumo nessa faixa A e B no Brasil vem diminuindo (gerente de exportação).

Num segundo momento, com o intuito de ocupar totalmente sua capacidade produtiva, a empresa lança as cozinhas de aço com uma alta tecnologia, voltada às necessidades do mercado.

[...] há três anos lançamos cozinhas de aço no mercado, foi um projeto que fizemos há muito mais tempo, até ser desenvolvido todo o produto, estudo mercadológico, análise de concorrência, foi um projeto bem interessante porque ele foi diferente do que normalmente acontece no ramo moveleiro. No ramo moveleiro o pessoal lança um produto no mercado e depois adapta ele. A empresa fez uma coisa que [...] entre aspas é o óbvio, mas que nem todo mundo faz. Ela foi ao mercado, ouviu os clientes [...], expôs a idéia, fez uma pesquisa de mercado, fez uma pesquisa de matéria-prima, concorrência, produto final, clientela, maquinário, e a partir disso, ela elaborou um plano estratégico, desenvolveu um produto e em cima do desenvolvimento do produto buscou o equipamento necessário para produzir esse produto [...] hoje temos o parque fabril com mais alta tecnologia em cozinhas de aço no Brasil e pelo que conhecemos [...] temos poucos concorrentes em nível tecnológico [...] acho que é difícil de encontrar um direcionado para cozinha de aço [...] no Brasil somos líder em tecnologia (gerente de exportação).

A empresa direciona suas camas e cozinhas de aço para as classes C e D. “[...] no ramo de cozinha de aço é esse mercado que a empresa trabalha” (gerente de exportação). A empresa possui hoje o que há de mais moderno na Europa, o que é lançado nos principais mercados a empresa tem condições de copiar e trazer o *design* europeu, especialmente o *design* italiano. Diferentemente do que ocorre com as camas e as cozinhas de aço, a empresa F direciona para as classes A e B suas mesas e cadeiras.

A empresa adapta suas cozinhas para atender ao mercado externo; entretanto, pode existir a necessidade de ferramental novo, o que gera um alto investimento. *“Uma ferramenta só para fazer uma porta nova são 150 mil dólares [...] precisa ainda de 30 dias para desenvolver o projeto da ferramenta e mais três a quatro meses para fazer a ferramenta e testá-la”* (gerente de exportação). Se existir um pedido de um modelo de porta de cozinha mais específico, a empresa F analisa o caso.

É feito um estudo de viabilidade, digamos, o comprometimento do cliente em comprar, [...] o potencial do mercado. Essas são coisas que limitam uma venda diferente. Então, vou desenvolver algo para esse mercado porque vou poder usar em outro mercado. Viabiliza? Vale a pena ou não vale? Corremos riscos ou não? Muitas vezes essas decisões são baseadas em números que depois vamos ter que sair atrás da venda, às vezes tu não tens a venda totalmente certa. É um comprometimento junto com a direção da empresa, junto com viabilidade financeira. Por isso que o ramo de cozinhas [...] é um processo [...] bem mais lento (gerente de exportação).

Já o processo de exportação de camas é muito mais simples para a empresa F, até porque o valor da cama, e o investimento decorrente de desenvolvimento de novos produtos, é expressivamente mais baixo em relação à cozinha.

A empresa possui um processo de adaptação das suas vendas ao mercado externo considerado diferenciado. Cada cliente possui uma ficha contendo particularidades – desenhos, medidas, tipo de lastro – desejadas, o que é respeitado pela empresa, ajudando a estabelecer relações mais sólidas com o cliente, pela maleabilidade e personalização. *“[...] a empresa F é uma empresa muito maleável [...] nós tentamos adequar o produto da melhor forma possível para facilitar a venda para o cliente e deixá-lo satisfeito”* (gerente de exportação). Além disso, dentro do possível, as diferenças culturais são observadas, respeitadas e seguidas pela empresa (CRUZ; ZOUAIN, 2006).

Eu vou te dar um exemplo: tu compras um carro aqui [na região da serra gaúcha], ele tem que ter ar quente e desembaçador traseiro; se tu comprares um carro em Recife, no mínimo, ar-condicionado; é o mesmo carro, opcionais diferentes e a empresa está vendendo a mesma coisa, só que, na sua linha de montagem, ela tem uma seqüência diferente de trabalho [...] os preços são diferentes, tabelas de preços diferentes, mercados diferentes. Na exportação é a mesma coisa, só que a diferença é o conceito [...] tu tens mais opcionais [...] tu estás trabalhando culturas diferentes. [...] O meu supervisor no nordeste, se ele for para Belém e se não forem comer no almoço uma carne de bode [...] o cliente se sente ofendido. Para o mercado externo é mais aparente [...] a diferença de cultura. Os clientes, às vezes, compram a mesma coisa, só que o jeito que tu vais apresentar para eles é diferente (gerente de exportação).

Empresa G

Ao contrário da maioria das empresas, a empresa G adaptou seu produto já vendido no mercado externo para atender ao mercado interno. “*O produto teve que ser adaptado totalmente. O produto não é o mesmo, totalmente diferente*”, afirma a gerente de exportação.

A empresa iniciou suas operações com uma linha econômica de aglomerado, a linha G1 cuja concorrência é bastante grande, segundo percepção da gerente de exportação. A linha G1 compreende *home theaters*, estantes, mesas de centro, mesa para computador, fruteiras, *racks*, livreiras e dormitórios.

Recentemente, foi desenvolvida a linha G2 em MDF com um acabamento diferenciado, *design* moderno, cores novas, para alcançar um outro nicho de mercado, a classe mais alta, que segundo a gerente de exportação da empresa, é o nicho de mercado que concentra o poder de compra no Brasil no momento. A linha G2 foi desenhada inicialmente para atender ao mercado brasileiro, mas agora a empresa G também está introduzindo esta linha no mercado externo, principalmente na Europa.

É basicamente isso que eles usam [mercado europeu], é um material mais escuro. Esse aqui é bem amarelado, chama-se imbuia e ele imita muito bem [...] a madeira brasileira. É muito bem aceita na Europa. [...] Eu comecei a trabalhar agora, fiz a primeira apresentação dela [linha de MDF] em Valência, no exterior, eu fui só com a linha G2 em MDF e vimos que tem mercado, que tem potencial, mas é um trabalho que tem que fazer mais ou menos como eu fiz no ano de 2004 com essa linha [...] para poder girar, porque não é o mesmo lojista que vende, porque essa aqui é rede de lojas e lá é mais lojas de design, loja de decoração (gerente de exportação empresa G).

O principal produto da empresa G no mercado externo são as estantes, já no mercado interno são os *racks*. Segundo a gerente de exportação, o povo brasileiro investe muito em televisão, mesmo as pessoas de baixa renda. Este aspecto fomenta a compra de *racks* para televisão dos mais diversos tamanhos no mercado interno.

O mercado-alvo da empresa G é bastante variado de acordo com cada país. Um mesmo produto em determinado mercado pode atender a classe média, por exemplo, já em outro mercado poderá atender a classe baixa. As necessidades dos mercados se diferem.

As principais regiões de atuação da empresa G no exterior são América do Sul e América Central. Além destes mercados, a empresa atua na América do Norte, Europa, Emirados Árabes, Rússia e África. A empresa G adota uma política de pulverização de

mercados de atuação no exterior, como sugere Nosé Junior (2005). Posição contrária a da empresa *AGB Photo Library* (DAL BELLO; GOMES, 2002).

É bem pulverizado, foi um dos cuidados que tivemos. Porque o que acontece hoje no Brasil? Um mercado totalmente infiel. Então, de repente você escolhe o Brasil para ser o teu maior importador e o mercado freia, não compra mais, às vezes, as tuas exportações param. E foi o que aconteceu naquela época com a Argentina. Quando a Argentina quebrou tinha empresas que tinham 70% da exportação para Argentina, só que é um risco muito grande [...]. Então, tu tens um problema muito sério e tem que ter esse cuidado, como no mercado interno tu não podes vender só para uma grande rede de lojas, também no mercado externo não pode vender só para um país (gerente de exportação).

A empresa G afirma que existe um certo paradoxo entre a freqüente solicitação de novos lançamentos e a venda de modelos mais tradicionais. “[...] na maior rede de loja de departamentos da Europa eles disseram que tem que fazer um novo lançamento a cada três meses, mas a minha cozinha mais vendida é aquela que foi lançada nos anos 70” (gerente de exportação). Participar do catálogo de uma grande loja pode representar uma venda expressiva durante o período de vigência do material de divulgação. Entretanto, após o catálogo sair de linha o projeto é perdido. “[...] vai garantir meu ano de venda [participar do catálogo], mas também passou aquele ano deu, pode botar fora aquele produto porque não vai vender, ele tirou do catálogo [...]” (gerente de exportação).

A empresa G projetou para este ano aumentar em 15% o faturamento da sua linha econômica (classe mais baixa) e fomentar clientes para a nova linha, a de MDF.

7.5.2 Condições econômicas

Observou-se que as condições econômicas de um país e de seu povo exercem influência sobre a maneira de fabricação do produto e, principalmente, sobre a demanda do produto no mercado externo (SOUZA; ROCHA, 2001; MACHADO; MELO, 2004; MOTTA, 2004; SILVA, 2004). Este aspecto vem ao encontro do posicionamento de Pride e Ferrel (2001) quando afirmam que as diferenças econômicas entre as nações ditam muito dos ajustes que precisam ser feitos no marketing no exterior. Neste sentido, o estudo realizado por Leonidou (2004) identificou que as condições econômicas dos mercados internacionais, quando não observadas, são empecilhos ao processo de exportação.

No caso da empresa B, as condições econômicas influenciam sobre a maneira de fabricação do seu produto, em especial nas medidas utilizadas. A empresa B considera 500 mm como medida padrão de profundidade para as linhas econômicas de cozinha no mercado nacional (cozinhas de aço e aglomerado). *“Nós vimos que as pessoas não iriam pagar mais por uma profundidade maior, os consumidores que tivessem condições de pagar mais, comprariam uma cozinha de MDF”*, afirma a supervisora de exportação.

Nas viagens internacionais de prospecção de mercado, a empresa B foi questionada sobre a possibilidade de venda de seus produtos com a medida de profundidade de 600 mm. Até aquele momento, a empresa B trabalhava somente com a medida de 500 mm, mas em virtude de solicitações do mercado externo (México, Emirados Árabes, Catar, entre outros), sentiu a necessidade de se adaptar, criando seus produtos com a profundidade de 600 mm para atender a estes mercados.

Por outro lado, a empresa B identificou em países na América Latina e África a necessidade de compra de cozinhas com profundidade de 500 mm. Isto ocorre em virtude destes países serem um pouco mais pobres. *“As pessoas não têm tanto dinheiro para investir numa cozinha”*, afirma a supervisora de exportação da empresa B. A empresa D também sofreu influência do aspecto econômico na fabricação do seu produto. A empresa D pensa em lançar uma linha econômica para atender ao mercado de menor poder aquisitivo no exterior. Neste caso, a empresa sentiu necessidade de diminuir a profundidade do móvel. *“Não temos linha econômica ainda, mas estamos pensando em fazer uma linha econômica para a exportação [...] seria uma linha com profundidade menor”* afirma o gerente de exportação da empresa D.

Em relação à condição econômica como influenciadora sobre a demanda no mercado externo, observou-se que as empresas C, D, E e G identificam casos nos quais este fato ocorreu. No caso da empresa D, em virtude dos países no exterior possuírem um bom plano habitacional para compra de imóveis (imóveis mobiliados), cria-se uma grande demanda de produtos por parte das construtoras, mercado este de grande volume e de muito interesse para a empresa D. Já no Brasil, não se tem poder de compra para imóveis mobiliados.

Outro caso ocorreu com a empresa C quando desenvolveu uma linha de produtos para atender os mercados C e D no exterior. A empresa C produz exatamente o que as classes C e

D de determinados mercados procuram, uma vez que existe demanda nestes mercados. Fato este considerado vantajoso para a empresa C entrar no mercado externo.

A empresa G desenvolveu sua linha de móveis em MDF focada em atender ao mercado europeu. Sua linha foi muito bem aceita neste mercado, é um produto que possui alta qualidade, mais acabamento, um preço mais alto, mas o mercado comporta pagar mais por isto. A gerente de exportação da empresa G afirma: “*As pessoas que têm maior nível cultural aceitam mais rápido os lançamentos, as coisas novas que aparecem no mercado, diferente das pessoas de menor nível cultural e poder econômico que são mais resistentes a mudanças*”.

Como o Chile é considerado um país com um nível de produtos de qualidade elevada, os produtos classes C e D fabricados pela empresa E possuem mercado neste país quando utilizados para promoção.

Nós produzimos racks pequenos. No Chile não existe demanda de mercado para nossos racks. Conseguimos entrar no mercado vendendo nossos racks para fins promocionais. Por exemplo, o cliente vai comprar uma televisão de 29 polegadas e para chamar o pessoal para a loja para comprar o produto, a loja faz uma promoção, quando o cliente comprar a televisão ganhará de brinde o rack. Nossos produtos não são comercializados lá, são produtos de promoção (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

A gerente de exportação da empresa G visualiza que seus produtos atendem a nichos de mercados diferentes, um mesmo produto pode ser vendido para classes diferentes, de acordo com o poder aquisitivo do país.

Por exemplo, essa estante aqui do meio foi comprada para vender para classe média, enquanto que aquela outra, muito parecida com essa, foi comprada para atender a classe baixa da mesma rede. Então, um produto similar, numa mesma rede, é visto realmente diferente [...] e tu vendes para nichos diferentes (gerente de exportação da empresa G).

A empresa E vivencia uma experiência bastante interessante no Uruguai. Os *racks* para televisores vendidos para este mercado têm que possuir um tampo giratório.

Não entendia o porquê disto, mas em visitas realizadas a nossos clientes compreendemos o motivo. Como as casas no Uruguai são pequenas e geralmente não têm mesa na cozinha, se tem é muito pequena, a mesa fica na sala e é lá que as pessoas fazem as refeições. Para que as pessoas possam assistir à televisão durante as refeições, faz-se necessário um rack com tampo giratório para que a televisão possa ser movimentada para vários ângulos na sala (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

7.5.3 Aspectos legais e técnicos

A preocupação com os aspectos legais e técnicos aparece na literatura como fator essencial a ser considerado no processo de internacionalização (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; KLOTZLE; CAIRES, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ROCHA; FREITAS, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). As rigorosas leis e regulamentações externas podem ser consideradas até mesmo barreiras ao processo de exportações (LEONIDOU, 2004).

As empresas exportadoras devem estar muito sensíveis aos regulamentos dos países que estão mantendo negócios para não serem surpreendidas com más notícias. Como foi o caso dos produtos da Pringle vendidos no Japão que foram convertidos de uma classificação fiscal com uma tarifa de importação de 15,5% para 35% (SCHEWE; SMITH, 1982).

A inexistência de alíquota de imposto de importação para a entrada de móveis brasileiros nos Estados Unidos motivou a entrada de uma das empresas estudadas por Cardinal (2003) no mercado norte-americano. Um outro exemplo pode ser constatado no estudo realizado por Roth e Alberici (2005), no qual o Reino Unido está sujeito às normas técnicas e padrões da União Européia, fazendo-se necessário às empresas brasileiras a obtenção do parecer técnico do *Wine Standards Board* (WSB), localizado em Londres, previamente a qualquer venda de vinhos realizada ao mercado britânico.

As exigências legais e técnicas, bem como padrões e certificações internacionais de qualidade, também apareceram fortemente nos casos estudados, resultando em adaptações dos produtos em termos de pesos, padrões de medidas, composições de produtos químicos, certificação de matéria-prima, padrões de segurança, código de barras e certificações de qualidade.

O **peso** do produto é considerado pelas empresas A, C, D e G no seu processo de exportação, aspecto ponderado também por Schneider (2002) e por Machado e Scorsatto (2005). Segundo os últimos autores, a empresa Bortoluzzi identifica o peso do seu produto exportado (pedras preciosas) como uma barreira de entrada em países como Inglaterra, Alemanha e Austrália. Os autores ainda acrescentam que mesmo que sobre espaço no

container não é possível preenchê-lo em virtude do limite de peso estabelecido pelo país para a circulação dos mesmos. Mesma situação foi observada no setor moveleiro. “*Na Europa existe um limite de peso para transitar com containers, sendo assim, a estufagem do nosso container fica limitada a este peso*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A. A empresa D também aponta que existem pesos máximos permitidos para a circulação de *container* em determinados países no exterior.

A empresa G aborda a questão do peso da caixa exportada. Segundo a gerente de exportação da empresa, existem em determinados países pesos aconselháveis e pesos limites para cada caixa.

[...] uma caixa nunca deveria pesar mais que 30 Kg porque [...] tem que ser carregada, às vezes, por uma pessoa somente [...] 50 Kg às vezes fica difícil para a pessoa carregar, ainda mais se for um roupeiro [...] uma caixa enorme, não tem como. Tem que ter esse cuidado no peso e tem legislação para isso, a caixa não pode ser muito pesada (gerente de exportação da empresa G).

Segundo a empresa G, existe uma exigência na Inglaterra sobre as caixas que excederem 20 Kg. Quando isto ocorre é obrigatório colocar na caixa uma etiqueta (com dois bonecos carregando uma embalagem) identificando a necessidade do carregamento da caixa ser realizado por duas pessoas. Já em outros países, a empresa G não identificou esta exigência.

A empresa C considera sua embalagem bem aceita pelos seus clientes estrangeiros em virtude de serem pequenas e com um peso baixo. “*Nossos clientes adoram nossa embalagem, não temos problemas, são pequenas e fáceis de carregar, facilitando tanto para a loja quanto para o cliente*”, comenta a supervisora de exportação da empresa C.

Padrões de medidas exigidas por determinados países foram identificados no processo de exportação das empresas estudadas, o que levou as empresas a adaptarem-se previamente à efetivação de suas exportações. Esta necessidade de adaptação foi observada nos estudos realizados por Schneider (2002) e por Dias, Consoli e Neves (2005).

A empresa F desenvolveu uma linha específica para atender o mercado americano com dimensões padrões, dentro dos parâmetros que o mercado exige. “*Produto já pronto, todo desenvolvido, estudado, aprovado inclusive pelo governo do país*” (gerente de exportação da

empresa F). A empresa F menciona também que os balcões das cozinhas estão frequentemente expostos à necessidade de adaptação quanto a sua profundidade e altura.

Quando está vendendo para outro país a primeira coisa que tem que ver são as normas do país, se o país tem alguma norma técnica, alguma exigência. Existem lugares [...] que tem que ter uma distância X da frente da gaveta da porta com o final da terminação do tampo [balcão da linha de cozinhas] (gerente de exportação da empresa F).

Nas vendas realizadas para os Estados Unidos, a empresa B teve que criar uma linha modulada em polegadas para atender este mercado. O mercado americano possui dimensões padrão (profundidade, largura, altura) bastante simples, não possui muitas variações, o que facilita a adaptação dos produtos da empresa B a este mercado. “*Este cliente dos Estados Unidos nos passou todas as dimensões que são usadas no mercado, e nós desenvolvemos aqui o produto dentro dos padrões de medida utilizados*”, afirma a supervisora de exportação da empresa B.

A preocupação quanto aos padrões de medidas americanos deu início ao processo de adaptação da empresa D.

No Brasil, as empresas trabalham com aproveitamento de chapa, aproveitamento de material, por isto não existe um padrão definido quanto aos tamanhos das cozinhas, o que for vendido, normalmente é aceito pelo mercado. Nosso padrão é 53 cm, mas sabemos que a maioria trabalha com menos que isso [...] não existe regra (gerente de exportação da empresa D).

De acordo com a empresa D, os Estados Unidos possui padrões para os módulos inferiores e superiores do móvel (profundidade, largura, altura). Com base nisso, a empresa D desenvolveu uma linha completa de cozinha americana, toda em polegada, para atender os Estados Unidos, sendo que mais recentemente a empresa está lançando outra linha, com medida europeia para atender o mercado europeu. Para a empresa E, na Europa não é como nos Estados Unidos. Nos Estados Unidos ou o exportador se adapta às normas e padrões do mercado americano ou não consegue entrar no mercado.

Segundo visão da empresa D, o que mais importa para o mercado europeu é a profundidade do módulo inferior, que é de 58 polegadas. No mercado europeu não é como no mercado americano que é uma regra, é apenas um costume do mercado, uma vez que os tampo são de 60 polegadas. Geralmente o mercado também aceita as cozinhas de 56 polegadas, mas neste caso atinge um público mais econômico, mercado este que não é o foco da empresa D, mas sim o cliente que quer 58 polegadas, a classe mais alta.

Em relação aos países da América Latina, a empresa D acredita que já não é necessário atender a padrões específicos. “Normalmente este mercado aceita qualquer tipo de produto, quanto menor o preço, melhor para eles”, comenta o gerente de exportação da empresa D.

A dimensão do móvel foi considerada o maior empecilho pelo gerente de exportação da empresa F na venda de cozinha de aço para o mercado externo.

No mercado centro-americano e sul-americano as normas técnicas são as mesmas do Brasil, praticamente não tem nada a fazer [...]. Aqui em Bento só vendemos cozinha com 50 cm de profundidade por causa do fogão, por causa do depurador de ar, por causa da geladeira, por “n” razões, por cultura e têm lugares que o tempo tem que ser bem mais para a frente [...]. [...] por exemplo, o Chile é um país que tem o produto muito americanizado. O Chile tem um tratado com os Estados Unidos muito forte, uma relação comercial muito forte, [...] tem muito americano que passa por lá e eles têm bastante coisas padronizadas no padrão americano, em polegadas [...] lá estamos tendo uma certa resistência em função de medidas (gerente de exportação da empresa F).

As medidas dos móveis utilizadas no mercado chileno, segundo o gerente de exportação da empresa F, são maiores em relação às medidas brasileiras. Entretanto, a empresa vê também a possibilidade de inserir no mercado chileno juntamente com os produtos com as medidas adaptadas, produtos com medidas menores com um custo mais acessível na tentativa de entrar com uma segunda linha para uma classe mais baixa.

O não cumprimento das exigências quanto às medidas exigidas pelo mercado externo pode acabar com um negócio já existente ou impedir um novo negócio. A gerente de exportação da empresa G relatou um caso onde o não cumprimento deste aspecto acabou com a relação entre um fabricante de móveis e seu cliente estrangeiro: “[...] eu conhecia a empresa, uma empresa super boa, mas é que venderam as medidas todas erradas, eles venderam as medidas que tinham, quem não pediu as medidas certas foi ele [cliente no exterior]”.

A análise da **composição de produtos químicos** do móvel exportado, bem como a obtenção de **certificação da matéria-prima** utilizada, foram considerados importantes no processo de exportação da maioria das empresas estudadas. Situação similar foi observada no estudo realizado por Silva (2004). De igual forma, o estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005) demonstrou a necessidade que as empresas exportadoras tiveram em realizar modificações na composição dos seus produtos (matéria-prima e fórmulas).

Um aspecto importante para atender ao mercado externo mencionado pelas empresas A, B, C, D e G foi o nível de emissão de formaldeído (E-0, E-1, E-2)¹⁰ das chapas de aglomerado e MDF. Segundo a empresa A, no Japão, por exemplo, é somente permitida a compra de produtos com a especificação E-0 (menor nível de emissão de formaldeído). Aqui está a maior dificuldade de entrar nesse mercado, uma vez que o custo da matéria-prima com a especificação E-0 é mais alto em relação às demais especificações. “*As residências japonesas são muito pequenas, sendo assim não são permitidos produtos com composições químicas elevadas, poderia sufocar uma pessoa*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A. Para atender ao mercado europeu, a empresa A teve que se adequar a essa exigência, comprando matéria-prima com a especificação E-1 (exigência do mercado europeu). Em visita realizada à fábrica da empresa A pôde ser visualizado a especificação E-1 na caixa de sua matéria-prima (Figura 4).



Figura 4 – Especificação E-1 na caixa da matéria-prima utilizada pela empresa A
Fonte: O autor (2005).

¹⁰ As chapas de MDF (fibra de média densidade) e aglomerado consistem na prensa de partículas de madeira, maiores ou menores juntamente com produtos químicos, entre eles o formaldeído. A quantidade de produtos químicos utilizada é o que determina se as chapas são consideradas E-0, E-1 ou E-2, sendo E-0 o menor nível de emissão de formaldeído.

Em relação ao mercado nacional, o nível de formaldeído aceito é o E-2, igualmente no mercado latino-americano. Considerando este aspecto, a empresa B acredita que a venda para o mercado latino americano é facilitada, não existindo necessidade de alteração de matéria-prima.

Para as empresas D e G o mercado europeu também solicita a especificação E-1, sendo que a Alemanha foi identificada pelas duas empresas como sendo o país mais rígido neste aspecto. “*Se for vender para Alemanha, cuidado que tem que ser o E-1 e tem que ser certificado*”, afirma a gerente de exportação da empresa G. A empresa C teve dificuldade de entrar na França em virtude desta exigência. A empresa B segue as normas dos países importadores.

Nós temos dois fornecedores no Brasil de MDF (não utilizamos aglomerado) que é a Masisa e a Cativa. Todo o MDF tem certificado. Sempre que um cliente nos questiona sobre a certificação do MDF indicamos que entre no site para dar uma conferida, eles possuem certificações internacionais. Não temos tido nenhum problema quanto a este aspecto no mercado internacional (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa G possui controle de compra sobre sua matéria-prima para que já venha com o certificado E-1.

Outra certificação considerada importante pelas empresas A, D e G neste estudo quando se trata de exportação dos seus produtos é a certificação do FSC (*Forest Stewardship Council*)¹¹. No estudo realizado por Schneider (2002), a certificação FSC viabilizou a efetivação de negócios com compradores de diversos países. “*As chapas de MDF e aglomerado adquiridas para a confecção dos produtos da empresa A devem possuir o chamado selo verde, ou seja, madeiras provenientes de área de reflorestamento*”, afirma o trader de exportação da empresa A. Em visita realizada à fábrica da empresa A o pesquisador pôde observar a certificação FSC na caixa do fornecedor das chapas de madeira (Figura 5). “*O selo verde também é importante [...] quem tem é a empresa que fabrica o aglomerado [...] eles usam e me passam, então eu também uso madeira de reflorestamento*” (gerente de exportação da empresa G).

¹¹ Certificação que assegura que a empresa fabrica produtos com a utilização de madeiras extraídas de florestas manejadas, ou seja, que não destrua a natureza (madeira extraída de área de reflorestamento).



Figura 5 – Embalagem de matéria-prima utilizada pela empresa A com a certificação FSC
 Fonte: O autor (2005).

A empresa D menciona que alguns dos seus clientes, geralmente os da Europa, solicitam o selo verde, já os clientes da América do Sul não se preocupam com este aspecto, eles querem é preço competitivo. “*Quanto mais desenvolvido o país, mais eles buscam isso, é aquela velha história, já destruiu tudo que tinha no seu país, então quero preservar o dos outros [...] principalmente a Europa busca o selo verde*” (gerente de exportação da empresa G).

Corroborando com a necessidade de obtenção de certificações relativa à matéria-prima utilizada pelas empresas do setor moveleiro, a Pastelândia teve que alterar as especificações dos ingredientes dos seus produtos para que suas receitas fossem aprovadas pela *Federal Drug Administration* (SOUZA; ROCHA, 2001).

O mercado externo demonstra-se exigente quanto às **normas de segurança** dos produtos que importa de outros países (SCHEWE; SMITH, 1982; SOUZA; ROCHA, 2001). Este fator foi responsável pela definição da estratégia de venda no mercado externo da empresa A. Das duas linhas que a empresa A trabalha, somente a linha A2 é vendida no mercado externo. A empresa não trabalha com a linha A1 – linha de móveis infantil – em virtude de uma série de padrões de segurança exigida no exterior para este tipo de móvel. “*No exterior as normas de segurança são bastante severas*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A.

Outra demanda do mercado externo contemplada pelas empresas A, E e F no desenvolvimento de produtos é o móvel sem cantos e pontas. “Qualquer forma, desenho ou acessório que possam machucar os consumidores em geral não é bem aceito no mercado externo”, comenta o *trader* de exportação da empresa A.

O Chile é um país que exige muitos cuidados na questão de cantos vivos. Eles estão sempre cuidando este aspecto na compra de móveis. Se eles vêem algum produto em desacordo com suas exigências, já solicitam uma adequação do produto, arredondando um canto e ajustando o móvel (gerente de exportação da empresa E).

O gerente de exportação da empresa F menciona que na venda para os Estados Unidos deve ser observado o acabamento do móvel, sendo que não são permitidos cantos aparentes, peças que possam cortar e cabeça de parafusos que possam machucar pessoas.

“Se você quiser que o teu produto fique 100% certo, venda para a Inglaterra”, afirma a gerente de exportação da empresa G. Em países como Inglaterra e Estados Unidos, as exigências técnicas de segurança são bastante rígidas.

Por exemplo, vou te mostrar aqui [...] produto bastante básico, simples [dormitório de solteiro] [...] ele é muito econômico, o nosso nicho de mercado é para os imigrantes que vivem nesses países. Só que não interessa se é imigrante. Ela não tem aquela parte de madeira onde a criança pode pular e romper [estrado], então a criança vai poder pular nessa cama barata e mesmo assim não vai quebrar [...] é parafusado, a criança não vai conseguir arrancar [estrado]. [...] esse tipo de coisa não interessa se o produto é econômico ou não, tem que ter alguns cuidados, premissas (gerente de exportação empresa G).

O **processo de fumigação**¹² é muito usual no processo de exportação e obrigatório para determinados países, quando se trata de utilizar embalagens de madeira. Sobre esta exigência legal, em geral o setor moveleiro está em vantagem em relação a outros setores, uma vez que na maioria de suas exportações não necessita utilizar *pallets*¹³ de madeira para embalar suas mercadorias. Isto gera a exclusão de um custo a ser compilado no custo da exportação. “Como não exportamos nossas mercadorias em *pallets*, não temos problemas quanto à necessidade de fumigação”, afirma a supervisora de exportação da empresa C. Contrariamente, o setor de pedras preciosas que utiliza a embalagem de madeira quando exigida pelo importador, é necessário apresentação de certificado para comprovar a procedência da madeira (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

¹² Processo de exposição da madeira à influência de gases.

¹³ Espécie de bandeja ou estrado de madeira, com orifícios para encaixe dos garfos das empilhadeiras, sobre o qual a carga é posta, presa e transportada até o destino.

O **código de barras** também pôde ser considerado neste estudo como uma necessidade técnica que deve constar na embalagem do produto exportado. É muito comum as empresas importadoras solicitarem aos seus fornecedores brasileiros que coloquem na embalagem o código de barras do importador. A empresa E menciona ter sentido a necessidade de se adequar quanto à utilização de código de barras em virtude da exigência por parte de alguns clientes estrangeiros. *“Estamos buscando implantar o sistema de código de barras”* comenta o gerente comercial do mercado externo da empresa E. Mesma necessidade sofreram as empresa F e G. *“As especificações técnicas mudam de cada país e de cada cliente [...] tem clientes que têm o código de barras próprio, ele cria um código [...] nos manda e fazemos conforme o seu próprio código”* (gerente de exportação da empresa G).

Os **padrões de qualidade** exigidos pelos clientes do mercado externo foram observados no processo de internacionalização de algumas das empresas analisadas nesta pesquisa, corroborando com alguns estudos (MEDEIROS; GUEIROS; ARAÚJO, 2001; SILVA; ROCHA, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GRASSI, 2004; KLOTZLE; CAIRES, 2004; LEONIDOU, 2004; MACHADO; MELO, 2004). A empresa analisada por Schneider (2002) apontou a necessidade de várias ações de certificações de qualidade durante seu processo de internacionalização.

Para atender ao mercado norte-americano, a empresa B não teve nenhum problema, já para os Emirados Árabes acredita que poderá ter.

No momento em que a empresa passar a vender diretamente às construtoras, a preocupação se tornará muito maior em relação ao detalhamento do produto, certificações e normas, sendo necessária uma reavaliação da empresa sobre a possibilidade de atendimento a este mercado ou não (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa E está iniciando um trabalho com o auxílio do SEBRAE, impulsionado pela demanda de alguns países sobre determinados padrões de qualidade.

A empresa G está sempre muito preocupada com a qualidade de seus produtos. *“Dentro da fábrica é muito importante que tenha o controle de qualidade desde a compra do produto, quando compra alguém tem que verificar se está tudo em ordem [...]”*, afirma a gerente de exportação da empresa G. Seu controle de qualidade inicia na compra da matéria prima – aglomerado.

Se não for um material de qualidade, que possa cortar ele bem, bordar ele bem [...] ele vai descascar, o produto vai estar com problema [...] depois que eu mando para o outro lado do mundo aí tenho o desgaste com o cliente, tenho o custo de mandar de novo e pior, de repente [...] perder o cliente [...]. Daí para frente nós temos que ter o cuidado de cada passo que dá o produto [...] corta a lateral, a lateral é montada e já é feito o tampo e ele já vai montado. Se o primeiro tampo saiu errado pára o processo, vê o problema onde está e volta [...] (gerente de exportação da empresa G).

“As pessoas [...] tem que ter comprometimento naquilo que estão fazendo, sabendo que o que tu faz aqui vai dar um resultado bom ou ruim lá na ponta”, comenta a gerente de exportação da empresa G. Neste sentido, a empresa analisada por Schneider (2002) acredita que as exigências culturais dos outros países devem ser compreendidas por cada funcionário. Motta (2004) e Cruz e Zouain (2006) também salientam a importância do conhecimento dos aspectos culturais globais. A gerente de exportação da empresa G relata:

[...] há alguns dias eu estava explicando para o pessoal que um furinho errado que vocês fazem [...] lá na ponta é um problema muito grande e se esquecer de botar o manual, para mim é um problema muito grande, porque imaginem que aquele manual que vocês não vão colocar vai fazer falta numa casa na Rússia [...] vai ficar difícil [...] cada passo deles é muito importante para o meu trabalho, então tem todo esse trabalho que tem que ser feito dentro da empresa.

Ao final de cada processo, a empresa G realiza um acabamento em todas as peças. Neste momento todas as peças são limpas e revisadas com o intuito de ver se tem algum problema. Outro controle de qualidade realizado pela empresa G e considerado importante é o de contagem das peças. “*Cem tampa, cem enfeite, cem laterais, terminou, sobrou um, abre tudo até tu achares a que faltou. Por isso que hoje nós embalamos a cada 50 e se estiver tudo certo aí vêm mais 50 peças. Já aconteceu de ter que abrir tudo, não uma vez*” (gerente de exportação da empresa G). A empresa G conta com oito pessoas trabalhando na embalagem dos seus produtos. Se for detectada a falta de algum item, cada embalagem é aberta e revisada. Isto gera perdas para a empresa G, perda do plástico utilizado na embalagem, de mão de obra e tempo. Entretanto, a gerente de exportação da empresa G comenta que ainda prefere ter estes custos a enviar o produto com problema para seu cliente: “[...] esse custo tu não vai dar para o teu cliente, para mim é básico que contenha isso, que seja contado, que seja recontado, que seja aberto tudo aqui dentro. Porque para mim é melhor atrasar um dia a entrega do que mandar coisa errada”. Posição similar quanto ao controle de qualidade dos seus produtos, possuem a empresa JT Móveis (GRASSI, 2004) e o McDonald’s (VIGNALI, 2001).

Segundo Schneider (2002), a empresa analisada em seu estudo precisou buscar as certificações ISO 9001 (*International Organization for Standardization*) e FSC (*Forest Stewardship Council*) para atuar nos mercados externos que desejava. Igualmente ao estudo realizado por Scheneider (2002), a necessidade de obtenção da certificação FSC foi observada por algumas empresas conforme já exposto neste trabalho. Entretanto, a necessidade de obtenção da certificação ISO 9001 e demais ISOs não foi determinante para as empresas analisadas entrarem no mercado externo. As empresas C e D são certificadas segundo as normas ISO 9001 e a empresa C é a 1ª empresa do Brasil e a 2ª no mundo em seu segmento a ter a certificação SA 8000:2001 (Responsabilidade Social). Entretanto, ambas as empresas não mencionaram a importância destas certificações para atuar no mercado externo. A empresa G não possui normas ISO, pois acredita ser muito burocrático; entretanto, atua como se tivesse, uma vez que conhece os caminhos para se obter a certificação.

Ao contrário da dificuldade encontrada por parte de algumas empresas deste estudo e também na literatura (SCHEWE; SMITH, 1982; SCHNEIDER, 2002; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005), mesmo realizando adaptações em seus produtos, a empresa D acredita não sofrer dificuldades quanto às normas técnicas, regulamentações e exigências legais oriundas do mercado externo. Mesma posição foi encontrada no estudo realizado por Candia (2003). “[...] procuramos conversar com o cliente sobre as suas necessidades e exigências, mas nunca sofremos neste aspecto” (gerente de exportação da empresa D).

Outro aspecto legal identificado pela empresa G no seu processo de internacionalização refere-se ao pagamento do **frete internacional**. Segundo a gerente de exportação da empresa G, na Venezuela o governo não permite que as empresas paguem o frete internacional em dólar no país. A empresa G normalmente efetua suas vendas FOB (*free on board*), entretanto, para atender ao mercado venezuelano aceitou alterar seu *Incoterm* passando a vender CFR (*cost and freight*) para aquele país – pagamento do frete realizado no Brasil pelo exportador.

7.5.4 Assistência técnica

A assistência técnica é uma preocupação recorrente das empresas quando planejam entrar em mercados distantes (WEINSTEIN, 1995; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; GRASSI, 2004; LEONIDOU, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004). Nos casos analisados não foi diferente. Comprovou-se neste estudo que as sete empresas analisadas consideram a assistência técnica quando do planejamento do seu processo de internacionalização.

Atualmente a empresa B procura enviar algumas partes e peças extras para o caso de assistência técnica, normalmente aquelas peças mais expostas a dar problemas, como vidros e ferragens. Qualquer reclamação ou problema ocorrido com seus produtos exportados, a empresa B providencia a substituição do produto ou parte dele, enviando via aéreo, marítimo ou rodoviário de acordo com a urgência e país de destino. No caso da empresa A, o cliente final aciona a loja, esta por sua vez aciona o distribuidor. *“O distribuidor/importador contata a empresa, envia fotos demonstrando o problema ocorrido e nós enviamos um novo produto a ele num próximo embarque”*, menciona o *trader* de exportação da empresa A.

Segundo a empresa C, pode chegar peças a menor no distribuidor no exterior, por falha da empresa ou até mesmo roubo ou extravio no transporte. *“Tivemos um caso de uma exportação para a Bolívia que roubaram peças, faltaram muitas peças”*, menciona a supervisora de exportação da empresa C. Nestes casos, a empresa C repõe as peças ao seu cliente no exterior num próximo embarque. A supervisora de exportação comenta que não tem como retornar toda a mercadoria para a fábrica em caso de assistência técnica, como é feito no mercado interno. *“A gente manda o que falta e eles lá mesmo arrumam o produto [...] há pouco tempo mandei um volume de fita borda para os EUA e eles mesmos arrumaram os móveis”* (supervisora de exportação da empresa C).

Quando há necessidade de assistência técnica no mercado interno, a empresa D simplesmente envia o produto para o cliente.

A loja solicita a assistência técnica, manda fotos do móvel e nós enviamos imediatamente via SEDEX. A loja tem um prazo determinado para enviar a peça estragada para a fábrica. O transporte é por nossa conta. Caso o cliente não faça a devolução no prazo determinado, nós enviamos uma cobrança da assistência técnica (gerente de exportação da empresa D).

Na exportação já é diferente, a empresa não tem como adotar este mesmo procedimento em virtude da distância, o custo do frete de retorno da mercadoria seria muito oneroso para a empresa. Posicionamento similar foi abordado no estudo realizado por Leonidou (2004).

Também solicitamos ao cliente o envio de fotos comprovando a assistência técnica, analisamos e providenciamos a reposição. Para os clientes contínuos, a gente manda a reposição no próximo pedido. O cliente até já tem um pequeno estoque para estes casos. Quando o caso é urgente, enviamos via aérea. A peça defeituosa é sucateada no exterior (gerente de exportação da empresa D).

A empresa E conta com uma pessoa responsável pela assistência técnica, tanto para o mercado nacional quanto externo. Essa pessoa recebe as reclamações e solicitações de garantia e já providencia a reposição do material ao cliente. No mercado externo, o processo de assistência técnica torna-se mais complexo em virtude das longas distâncias. “*Para nós levarmos uma assistência técnica para a Bahia, por exemplo, não tem problema, o problema é mandar uma assistência técnica para a Argentina*” (gerente comercial do mercado externo da empresa E). A empresa E identifica que para a exportação é difícil ter assistência técnica, uma vez que a carga é bem embalada e bem acomodada no *container*. A empresa já realiza uma pré-montagem do móvel dentro da fábrica a fim de detectar possíveis problemas. Entretanto, no caso de ocorrer a necessidade de assistência técnica, a mercadoria é enviada ao cliente no próximo lote embarcado.

Tivemos um problema com a carga de um container que chegou totalmente danificada em Cuba. Gastamos 30 mil reais para repor o material para o cliente. Os móveis que tinham sido exportados foram sucateados no exterior. Nem vale a pena trazer a mercadoria de volta (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

A empresa E teve que mandar um *container* pago do Brasil até Havana. O problema foi oriundo de um erro ocorrido na forma de acomodamento dos produtos dentro do *container*.

A empresa F tem garantido seus produtos concedendo três anos de garantia na cozinha contra defeito de fabricação e contra corrosão e um ano para a linha de camas e cadeiras. “*Mesmo a nossa linha econômica é uma linha superior à econômica que existe no mercado, temos um produto de muito boa qualidade. Então, nosso índice de assistência técnica em exportação [...] é um percentual baixíssimo, não temos problema*” (gerente de exportação da

empresa F). Caso surja alguma necessidade de assistência técnica, a empresa F repõe a mercadoria no próximo pedido.

No caso de necessidade de assistência técnica no exterior, a empresa G solicita que o cliente final contate a loja ou o distribuidor e estes entram em contato com a empresa G. No momento da assistência técnica, a empresa presa muito a figura do distribuidor no mercado externo.

7.5.5 Marca

Pride e Ferrell (2001) afirmam que as empresas em processo de internacionalização procuram utilizar, quando possível, sua marca globalmente. No estudo realizado por Souza (2004) todas as empresas analisadas utilizam sua marca nacional no mercado externo. Igualmente ocorreu na Vinícola Casa Valduga na exportação de vinhos para o Reino Unido (ROTH; ALBERICI, 2005). A busca pela utilização da marca própria no mercado externo foi visualizada nas sete empresas analisadas neste estudo, bem como na literatura (SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; SOUZA, 2004; ROTH; ALBERICI, 2005; BACHA; STREHLAU; STREHLAU, 2006).

A empresa B vinha utilizando sua marca própria (marca B1), tanto para o mercado nacional quanto no mercado externo. Lançou em 2002 no mercado nacional para sua linha de MDF uma nova marca, a marca B2, focando um público de classe mais alta. Já para as cozinhas de aço, manteve a marca B1. No Paraguai, será aberta uma franquia com marca exclusiva da empresa B (marca B2). A proximidade física e cultural e o prévio conhecimento da marca já existente no mercado paraguaio foram os aspectos motivadores que levaram a empresa B a entrar no Paraguai com a marca B2 (marca normalmente não utilizada no mercado externo). *“Eles já conheciam, já trabalhavam com empresas concorrentes, até pela questão geográfica vai ser muito mais fácil de trabalhar com a marca B2”*, afirma a supervisora de exportação. Para os Emirados Árabes, como para os demais países, a empresa B trabalha com a marca B1, buscando divulgação da marca e das vantagens advindas da utilização de uma estratégia de marca global.

No caso da empresa A, o posicionamento quanto à marca é semelhante ao da empresa B quando se trata de atender ao mercado externo. “*Mantemos nossa marca para vender nossos produtos no exterior*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A.

No Brasil, a marca D1 da empresa D tornou-se uma marca bastante forte no mercado, fruto de um investimento pesado em marketing nacional. O mesmo não ocorre no exterior com a marca D1 em virtude do pouco tempo de atuação da empresa no mercado externo. Futuramente, quando estiver com suas exportações solidificadas, a empresa D pensa em investir em marketing no mercado externo, criando lojas exclusivas. Mesmo a marca da empresa D não tendo no mercado externo a expressividade que possui no mercado interno, a empresa exporta seus produtos com sua própria marca.

A empresa E possui uma clara preferência pela venda de seus produtos no mercado externo com sua marca própria, uma vez que está em busca de divulgação da sua marca no exterior. Para isto, a empresa chega a negar determinados negócios quando a solicitação é de venda com a marca do cliente.

Em geral, a empresa F vende seus produtos no mercado nacional e externo com a sua marca própria. O interesse é total por parte da empresa F em colocar o seu nome nos produtos destinados ao mercado externo.

Já cheguei em alguns países reabrindo um trabalho que tinha sido feito anos atrás [...] e diziam que empresa F o produto era bom, eu me lembro, perguntavam se era o mesmo produto que vendíamos antigamente e eu dizia que sim, é só o modelo diferente [...] lembravam da empresa F, ficou o nome (gerente de exportação empresa F).

A empresa G trabalha com a sua marca em quase todos os mercados; entretanto, acredita que o investimento necessário para o desenvolvimento de uma marca no mercado externo inviabiliza, muitas vezes, esta ação. “*No mercado internacional ou você investe como uma Tramontina ou a sua marca não passa a ser tão importante porque você é um pinguinho no oceano [...] a não ser que você pretenda investir muito em publicidade e propaganda*” (gerente de exportação da empresa G).

A utilização da marca globalmente pode até vir a solidificar e fomentar as vendas da marca no Brasil. Este aspecto ainda não é visualizado pelas empresas exportadoras de móveis. Entretanto, o estudo realizado por Bacha, Strehlau e Strehlau (2006) permitiu identificar que

as marcas de biquínis que são exportadas influenciam positivamente na decisão de compra no mercado interno.

Apesar da preferência pela utilização das marcas da empresa, as empresas do setor moveleiro aceitam que alguns distribuidores ou grande rede de lojas no exterior tirem a marca da empresa e coloquem sua própria marca (GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005). Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que muitas empresas não estão dispostas a assumir a responsabilidade sobre a marca no mercado externo. Os estudos realizados por Schneider (2002), por Cardinal (2003) e por Grassi (2004), igualmente no setor moveleiro, revelam uma situação semelhante, na qual as empresas analisadas também abdicam da utilização da marca própria em favor da do cliente importador. Posição similar possui algumas das empresas analisadas por Armando, Fischmann e Carvalho (2005), sendo considerado até mesmo como a única maneira de iniciar o processo de internacionalização.

Temos a preferência por manter nossa marca em nossos produtos no mercado externo com o intuito de nos tornarmos cada vez mais conhecidos pelo nosso nome. Entretanto, não vemos maiores problemas quando nossa marca é retirada dos nossos produtos para serem vendidos no exterior (trader de exportação da empresa A).

Pensamento semelhante é encontrado na empresa B: “*Nosso cliente comprou dois containers de cadeiras e um container de mesas com a marca dele, embora que este não seja o foco da nossa empresa*” (supervisora de exportação).

A empresa C possui dois casos onde o cliente coloca a sua marca em seus produtos no exterior, nos Estados Unidos e na Argentina. Na Argentina isto ocorre em virtude de serem muitos os clientes, sendo que um cliente específico não quer a mesma marca que seus concorrentes.

[...] como já temos vários clientes vendendo nossos produtos com a nossa marca naquele país, não tem problema. No exterior não há uma estratégia definida. Não vamos vender sempre sem marca, mas como já vendemos para dez clientes na Argentina, ter um cliente que vende sem a nossa marca, não tem porque não vender (supervisora de exportação da empresa C).

No caso da loja do Uruguai que trabalha com a sua marca própria, a empresa D vende seus produtos com a etiqueta da empresa D, mas a loja no Uruguai vende os produtos com a sua marca própria e não a da empresa D. Entretanto, a empresa D não se incomoda com isso:

Não estamos no ponto de exigir. No Brasil nossa marca é bastante forte, mas no exterior somos apenas mais um. Além do mais, estamos fazendo um investimento comedido na exportação. Para termos lojas com a marca própria no exterior, o investimento em publicidade teria que ser muito forte (afirma o gerente de exportação da empresa D).

A maioria dos clientes da empresa E compra com a marca própria da empresa E. Nas exceções constam os distribuidores do mercado chileno, onde as mercadorias são exportadas com o nome do distribuidor. A empresa acredita que esta é uma estratégia de venda específica do mercado chileno: “*eles fazem questão de serem os distribuidores e de que a marca seja deles também*” (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

Existe a possibilidade, apesar de não ser a preferência, de a empresa F vender seus produtos sem a sua marca no mercado externo.

O lugar que não conseguimos entrar com a nossa marca [...] abrimos mão, fazemos um estudo, mas de alguma forma sempre deixamos alguma coisa para deixar correlacionado, porque é muito interessante para a empresa ter a marca dela, ter o nome dela, só que tem alguns mercados que entramos e que não conseguimos. O mercado americano é bem fechado, no mercado europeu sentimos, apesar de nós não vendermos para a Europa, apenas em casos esporádicos, que preferem colocar a marca deles (gerente de exportação da empresa F).

Segundo posicionamento da empresa F, no Chile nunca se sabe de quem é o produto vendido nas lojas porque todas as lojas arrancam as etiquetas dos móveis, é uma prática de mercado naquele país e a empresa F não tem como obrigar o cliente no exterior para que, no momento em que ele expor o produto em sua loja, deixe o nome ou a marca do exportador.

Temos o conhecimento sobre isso [...] mas se tu chegar lá e disser que quer vender o teu produto tu não vai vender, porque eles dizem que vão comprar de outro [...] é um costume local não ter nome nos produtos, tu vais em qualquer loja e não vai ver o nome do produto, com certeza. [...] No Chile [...] eles só não tiram algo que necessita de embalagem, se o produto é vendido com a embalagem própria aí eles não tiram porque não vão substituir a embalagem (gerente de exportação da empresa F).

Neste caso a mercadoria vai embalada com o nome da empresa exportadora na caixa. Entretanto, o cliente somente saberá o nome do fabricante quando receber o produto em casa. Neste momento o produto já foi vendido, não foi a marca que induziu o cliente a comprar o produto. Posicionamento contrário foi identificado no estudo realizado por Roth e Alberici (2005), onde etiquetas contendo a marca brasileira com informações sobre o produto são utilizadas no ponto de venda no exterior.

Cor e design da marca também foram aspectos considerados em algumas das empresas analisadas neste estudo. As cores da bandeira brasileira foram exploradas na marca das empresas analisadas por Cruz e Zouain (2006). A empresa C vai alterar o seu leiaute para atender o mercado externo, e também inserir a cor laranja na marca, tanto para o mercado nacional quanto ao externo. “*A gente pensou no laranja para a marca para chamar mais atenção, nossa marca antiga era muito apagada*”, afirma a supervisora de exportação da empresa C. A empresa B aderiu a utilização de duas cores como padrão para a exportação, o vermelho e o verde. Na logomarca o nome da empresa B é sempre em vermelho e o verde foi adotado para o *Export*. “*Nossos catálogos saem com essas duas cores. Já para os catálogos de MDF, que é um catálogo diferente, em virtude de ser um produto diferenciado nós utilizamos cores mais neutras*” (supervisora de exportação da empresa B).

O **posicionamento da marca** no mercado externo também foi considerado neste estudo (SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; CRUZ; ZOUAIN, 2006). A Levis Strauss, por exemplo, posiciona-se com linhas de produtos distintos, a Levi’s e a Dockers, as quais não competem entre si (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). O mesmo foi identificado na empresa D. A empresa D possui duas linhas de produtos com posicionamentos distintos apesar de utilizar a mesma matéria-prima. No mercado nacional, a marca D1 é direcionada para a classe média-alta e a marca D2 é direcionada para a classe média-baixa. Já no exterior, os direcionamentos das marcas não são padronizados, dá-se de acordo com cada distribuidor, cliente e país.

No exterior nossos clientes misturam tudo, pois de repente ele é um distribuidor e ele tem clientes para o público médio-alto e ele vai com a marca D2 e para o público médio-baixo ele vai com a marca D1, ele está trabalhando com as duas marcas, depende do cliente que ele tem. A maioria dos nossos clientes no exterior está assim, marcas D1 e D2 sendo direcionadas de acordo com a demanda (gerente de exportação da empresa D).

Internacionalmente, segundo visão da empresa D, o conceito das cozinhas italianas é bastante forte. É uma cozinha cara voltada ao público AA. Entretanto, a qualidade é a mesma de algumas empresas brasileiras, como a empresa D.

O que vale é a quantidade de acessórios que se põe no produto e o conceito, eu comprei uma cozinha italiana. Por isso que muita gente vincula a nossa marca com uma bandeirinha da Itália, para dizer que é produzida no Brasil, mas com qualidade européia, italiana, o que não deixa de ser verdade, uma vez que todo nosso maquinário é europeu (italiano, espanhol, alemão). O que a Itália tem de diferente aqui do Brasil é que as empresas brasileiras de móveis são voltadas para a produção em massa, de

volume, não temos a individualização, a fabricação é em linha de produção, se tiver que mudar alguma coisa vai arrumar problema com o gerente de produção e com a engenharia. Já a cozinha italiana é muito forte na individualização, eles fazem o que o cliente quiser, ela é muito mais flexível, artesanal, eles podem fazer o que o cliente quiser. Por isto que o custo da cozinha italiana acaba sendo superior às nossas (gerente de exportação da empresa D).

Neste sentido, Cruz e Zouain (2006) mencionam que a marca Brasil tem sido muito valorizada no mercado externo para a moda praia, tão valorizada que há empresas não brasileiras que têm colocado em suas marcas a bandeira do Brasil.

Ao contrário das empresas analisadas neste estudo, grande parte das empresas brasileiras exportadoras analisadas por Souza (2004) posiciona sua marca de forma global.

O **nome da marca** deve ser uma preocupação constante das empresas em novos mercados, podendo representar causa de sucesso ou insucesso (KEEGAN; GREEN, 2000; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; CANDIA, 2003; SOUZA, 2004; ROTH; ALBERICI, 2005). Corroborando com os autores, foi identificado nas empresas B e D preocupação neste sentido.

A marca D1 da empresa D é uma palavra italiana, a marca B1 da empresa B também e a marca B2 da empresa B significa uma saudação italiana. As três marcas fazem uma relação com a qualidade dos móveis italianos, gerando um efeito bastante positivo para as empresas no mercado externo. A supervisora de exportação da empresa B postula que:

Na exportação temos procurado vender as cozinhas sempre com a marca B1 e têm tido uma boa aceitação, até em virtude do nome da marca ser um sobrenome italiano, o cliente faz uma associação positiva, comparando nosso produto com a qualidade das empresas européias.

A empresa B percebe que suas marcas, na maioria das vezes, são identificadas como sendo italiana, o que acaba gerando duas reações distintas, segundo visão da empresa B: a de ser um produto com qualidade, *design* e tradição, mas também de ser um produto caro. “*Na linha de aço muitas vezes as pessoas nos perguntam se o produto é italiano e se é caro*”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. Desta forma, a empresa B tenta se beneficiar dos pontos positivos que esta associação gera, tentando ao mesmo tempo relacionar seu nome ao Brasil, como uma marca moderna e com melhor relação custo-benefício. “*Nossa qualidade é comparável à qualidade das empresas européias, mas com os preços lá embaixo*”, comenta a supervisora de exportação da empresa B.

Etzel, Walker e Stanton (2001) exemplificam o ocorrido com a Clairol quando lançou no mercado alemão um ferro para encrespar o cabelo cujo nome do produto significava estrume. Situação parecida ocorreu com a empresa D. A marca D1, para o idioma espanhol, é considerada uma obscenidade. Por esta razão, para atender aos mercados de língua espanhola, a empresa D criou uma marca específica para este mercado. Mesmo situação ocorreu com a Brahma na venda de seu produto para a Guatemala (CANDIA, 2003).

O nome da marca D1 criado para atender aos países de língua espanhola era composto por duas letras, por esta razão não vingou. Além disto, a marca ficou parecendo estar associada a nome de distribuidor.

Já tivemos dois clientes que disseram que nome com duas letras não vinga. O único nome que vingou até hoje é LG, mas precisou investir milhões para fazer vingar a marca. Todas as marcas são três letras, no mínimo: IBM, BMW. Com duas letras é nome de distribuidor e não nome de marca (gerente de exportação da empresa D).

Neste caso, a empresa D acabou voltando a utilizar a marca D1 com seu nome em italiano, mesmo sendo considerado uma obscenidade. *“Fizemos a associação da marca D1 à palavra italiana, demos uma ênfase maior colocando a bandeira da Itália ao lado da marca. Vinculamos o nome da marca ao idioma italiano e não ao idioma espanhol”* (gerente de exportação da empresa D). Alguns clientes do Paraguai e Argentina optaram em trabalhar com a marca D1 *Export*.

7.5.6 Características do produto

Uma série de autores afirma que determinadas características do produto geram necessidades de adaptação do mesmo quando destinados ao mercado externo (PRIDE; FERRELL, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; CADIA, 2003; CARDINAL, 2003; JAIN; MANSON; SANKHE, 2005). Como exemplo, Vignali (2001) identificou que existem muitas situações em que o McDonald's adapta seus produtos em virtude de leis religiosas, gostos, preferências e necessidades de seus clientes. Resultados semelhantes foram encontrados no estudo realizado por Souza e Rocha (2001) nas empresas de *fast-food* Habib's e Pastelândia em seus processos de internacionalização. Ao encontro do estudo realizado por Silva (2004) o gerente de exportação da empresa F afirma que:

Cada país tem uma cultura de venda diferente, aí tem que pesquisar como ele vende, se o cliente recebe o produto armado ou desarmado, se ele deixa armar na casa, se ele não deixa, qual é o tipo de porta que mais se adequa, porque temos vários modelos de portas com desenhos diferentes, qual é o modelo que mais se adequa visualmente a cada país.

Todas empresas analisadas neste estudo identificaram a necessidade de adaptação do seu produto em virtude da característica do mesmo. Entre as características diversas dos produtos que sofreram alterações destaca-se: os manuais, idioma, as formas, o *design* e o tamanho.

7.5.6.1 *Manual técnico de montagem*

Em virtude dos móveis produzidos pelas empresas analisadas neste estudo serem exportados desmontados, existe a necessidade de um manual técnico de montagem. A necessidade de adaptação do manual técnico de montagem para a venda no mercado externo foi identificada por todas as empresas analisadas neste estudo. Esta necessidade vem ao encontro dos estudos realizados por Schneider (2002), por Cardinal (2003), por Dias, Consoli e Neves (2005) e por Orlando et al. (2005).

Para vender seus produtos para um cliente específico na França, a empresa B teve que criar um manual técnico em oito idiomas, porque o cliente importador vendia seus produtos para vários países da comunidade européia. *“Nós tivemos que fazer uns manuais muito auto explicativos com desenhos e alguns detalhes e observações nos oito idiomas solicitados pelo cliente. O cliente nos mandou a tradução do texto, facilitando o desenvolvimento do manual”* (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa G também teve uma situação peculiar na venda para seu cliente francês, que exige que o manual de montagem seja redigido somente em francês e que seja traduzido por eles.

Cada produto que eu faço eu mando o meu manual que está em inglês e eles fazem para o francês e mandam de volta, eles só querem em francês, eles não querem em português por uma questão cultural, eles podiam deixar português, inglês, espanhol e francês porque tem um monte de imigrante [...], mas se não sabe falar francês o problema é do imigrante e não deles (gerente de exportação da empresa G).

Já no Canadá, onde uma parte do país fala inglês e a outra parte fala francês, o cliente permitiu que a empresa G utilizasse um manual técnico de montagem com mais de um idioma. “*Não tem esse problema cultural que tem na França*” afirma a gerente de exportação da empresa G. Para um cliente da Inglaterra a empresa G também desenvolveu um catálogo redigido somente em inglês, de acordo com a solicitação do seu cliente. Excetuando os casos da França e Inglaterra, a empresa G desenvolveu e utiliza um único manual técnico de montagem nos três idiomas, inglês, espanhol e português para todos os clientes no mercado externo.

A necessidade de apresentação de um manual técnico de montagem de fácil compreensão é uma questão abordada pela empresa F.

Se algum cliente diz: estou com uma dúvida aqui no manual porque aqui a gente não usa este termo – ocorre muito no espanhol, [...] uma mesma peça às vezes é chamada de três ou quatro formas diferentes – [...] a gente tenta adaptar da melhor forma possível (gerente de exportação da empresa F).

Para atender ao mercado externo, a empresa B desenvolveu um manual técnico nos idiomas espanhol e inglês. “*Nosso manual é bastante auto-explicativo, que é o padrão internacional, não possui muito texto e sim mais desenhos*”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. Foi possível observar que atualmente a empresa disponibiliza um CD, nos idiomas espanhol e inglês, que mostra visualmente como é a montagem do móvel. Já a empresa A, criou um manual técnico de montagem contendo as explicações de montagem em três idiomas, português, espanhol e português, para atender tanto ao mercado externo quanto ao mercado nacional.

As empresas A e C desenvolveram um único manual de montagem, em português, inglês e espanhol para ser utilizado tanto no mercado nacional quanto no mercado externo.

A empresa D está alterando o seu manual de montagem em virtude da demanda por parte dos seus clientes estrangeiros. “*Nosso manual de montagem está somente em português, isto é uma deficiência grande que temos por isto estamos mudando [...] estamos preparando a um manual de montagem em três idiomas*” (gerente de exportação da empresa D).

A empresa E desenvolve um manual de montagem nos idiomas português e espanhol para atender o mercado externo e um somente em português para atender o mercado nacional. “*Se chegarmos a atingir os mercados que estamos prospectando [África do Sul e Estados*

Unidos] vamos ser obrigados a desenvolver um manual em inglês”, comenta o gerente de exportação da empresa E. Para o mercado chileno, a empresa E adapta seu manual de montagem substituindo nele a logomarca da empresa E pela logomarca do cliente.

A empresa F tem uma grande preocupação com o manual de montagem, sendo ele desenvolvido de maneira direcionada para mercado externo. Quando o pedido é cadastrado no sistema da empresa F já é informado o idioma que vai sair o manual técnico de montagem.

7.5.6.2 Idioma

A diversidade de idiomas é considerada um fator de grande importância num processo de internacionalização, podendo, segundo Leonidou (2004), até ser considerado uma barreira ao processo de exportação. Foi inevitável a adaptação do idioma para todas empresas analisadas nesta pesquisa quando entraram em mercados internacionais cujo idioma não fosse o português (DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). O idioma foi considerado uma barreira encontrada pela empresa Bortoluzzi na exportação de pedras preciosas (MACHADO; SCORSATTO, 2005). Já para a empresa analisada por Schneider (2002), o idioma foi um dos fatores influenciadores na escolha dos mercados-alvo na exportação. Similarmente, ocorreu com a empresa Tritec (GARCIA, 2002) quando analisou a facilidade de compreensão do idioma espanhol para entrar no mercado latino.

Observou-se neste estudo que as empresas B, D, E e F sentem a necessidade de enviar pessoas especializadas para dar treinamentos no exterior aos seus clientes.

A empresa B envia ao exterior especialistas para dar treinamento de montagem e também estreitar relações, quando vende um projeto específico e normalmente na primeira venda ao cliente externo (representante / distribuidor / rede de lojas). A empresa E sente necessidade de dar treinamento quanto à montagem do móvel no exterior para alguns clientes e a empresa D, por trabalhar com produtos modulados, também sente a necessidade de realizar treinamentos em seus clientes no exterior. No caso da empresa D, o treinamento pode ocorrer no exterior, através do envio de um técnico da empresa D ou no Brasil, através da

vinda do cliente à empresa D. A empresa D conta com centros de treinamento no estado de São Paulo e no Rio Grande do Sul.

Até agora o cliente mais importante que prospectamos foi o Chile. Já mandamos uma pessoa para o Chile para dar treinamento. A empresa conta com um programa de computador para montar as cozinhas. Nosso pessoal realiza o treinamento no exterior tanto em produto quanto em programa (duração de uma semana), além do treinamento de mercado. Não adianta mandar uma cozinha boa e montar errado, estraga tudo, depois de montar errado, deixa errado que é melhor (gerente de exportação da empresa D).

Para atender o mercado externo a empresa D sentiu a necessidade de adaptar seu programa de desenhos para a realização de projetos para os três idiomas, espanhol, inglês e português.

No caso da empresa F, no mercado nacional a loja é responsável pela montagem do móvel e no mercado externo o responsável é a loja ou o distribuidor.

A nossa responsabilidade é dar treinamento para os montadores da loja. Então, nós temos uma pessoa que coordena pelo Brasil as equipes de montagem. Nós damos curso [...] em cozinhas de aço, nós somos a única empresa que dá curso de montagem, ninguém dá, ninguém se preocupa em dar um treinamento para um produto da linha C e D, e nós damos. Nós achamos que é importante, que tem que ser feito, está dando resultado [...] A gente trabalha mais em fins de semana, pois os lojistas não gostam de parar durante a semana e nos reunimos no sábado à tarde. Nos domingos a gente faz convenções com um grupo [...] mostra por meio de slides, vídeo [...] desde como ele tem que abrir a caixa, limpar o local depois de montar, até como ele tem que tratar o cliente, pois ele está chegando na tua casa: Boa tarde, eu sou fulano de tal, sou da loja tal e vim-lhe montar uma cozinha da empresa F (gerente de exportação da empresa F).

O mesmo ocorre no mercado externo quando solicitado pelo cliente, sendo que neste mercado, a pessoa responsável pelo treinamento é o próprio gerente de exportação. “*A gente reúne o pessoal, numa tarde [...] onde tu montas dois móveis, tu montas toda a linha, o produto foi projetado de uma forma que é uma seqüência e tem uma idéia de montagem, elas mudam entre si, mas com um conceito básico*” (gerente de exportação da empresa F). A empresa F menciona que existem casos de clientes no exterior que não têm interesse pelo treinamento, pois já têm uma equipe familiarizada com montagem de produto. Como o produto da empresa F é de fácil montagem e possui um bom manual de montagem fica fácil. No caso da empresa F, também é importante a adaptação do idioma, tanto o conhecimento do idioma por parte do instrutor quanto o material utilizado na apresentação (*slides*, vídeo, etc).

Nestas situações, faz-se necessário que as pessoas responsáveis pela realização dos treinamentos no exterior possuam, além do conhecimento técnico do produto, o domínio do idioma do cliente. O treinamento na língua estrangeira pode ser considerado uma das ferramentas mais comuns para melhorar a sensibilidade cultural (KOTABE; HELSEN, 2000; SEBBEN; DOURADO FILHO, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). A gerente de exportação da empresa G comenta que as pessoas que vão a trabalho ao exterior têm que ter o domínio de pelo menos dois idiomas, posicionamento este similarmente apresentado pelas empresas exportadoras analisadas por Schneider (2002) e por Cruz e Zouain (2006). Neste sentido, torna-se de grande importância o treinamento em outros idiomas, principalmente dos idiomas espanhol e inglês (SCHNEIDER, 2002; REBELATTO; WITTMANN, 2005; SILVA; MATOS; PICCININI, 2005). Além disto, a empresa G acredita que as empresas exportadoras devem ter uma boa estrutura aqui no Brasil para atender seus clientes externos e criar um *website* na internet em mais de um idioma, devem estar preparadas para responder a contatos no idioma do cliente.

Por outro lado, a empresa JT Móveis manteve 100% da sua produção destinada para o mercado externo sem sequer possuir funcionários com domínio do idioma inglês (GRASSI, 2004). Nesta época, a empresa exportadora vendia no mercado externo somente por meio de agente do importador localizado no Brasil.

7.5.6.3 *Formas, design e tamanhos*

Outras características importantes e contempladas pelas sete empresas analisadas neste estudo referem-se às formas, *design* e aos tamanhos dos produtos exportados (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; BUMGARDNER; BUSH; WEST, 2000; CHURCHILL e PETER, 2000; ETZEL; WALKER; STATON, 2001; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; LEONIDOU, 2004; JAIN; MANSON; SANKHE, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). Vários estudos abordam a necessidade de alteração na forma, *design* ou tamanho dos produtos exportados (SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES; 2005).

Etzel, Walker e Staton (2001) afirmam que o *design* do produto tem sido bastante reconhecido no mercado internacional. O *design* no setor moveleiro é considerado nos estudos realizados por Cardinal (2003) e por Rebelatto e Wittmann (2005), ao encontro deste estudo.

A adaptação do estilo e *design* do produto exportado pode ser considerada uma barreira ao processo de internacionalização (LEONIDOU, 2004). Neste sentido, a empresa F teve o processo de internacionalização de suas cozinhas dificultado em virtude do *design* existente no mercado brasileiro.

O Brasil está tão avançado em cozinha que o nosso design hoje é muito avançado para o que eles estão acostumados fora do Brasil. Então, o que se vendia no Brasil há 20 anos é o que o pessoal lá fora está comprando hoje, lá fora, digo América, América Central, América do Sul. Na América Central hoje tu vês um sofá com revestimento azul marinho com listrado amarelo e vermelho. Eu me lembro disso há 20 anos, mas lá é o momento. Então, tem essas barreiras que a gente vai encontrando (gerente de exportação da empresa F).

O *design* será um ponto a ser explorado pela área de marketing da empresa B no mercado russo. A empresa G contrata os serviços de um escritório de *design* para renovação da sua linha de produtos a cada seis meses.

Um fato que chama a atenção da gerente de exportação da empresa G é de como países próximos podem ter gostos tão diferentes (SILVA, 2004).

Pega uma Europa, se você vai para a Inglaterra é uma coisa mais de madeira maciça, não é tão reto [...] gostam muito de Luís XV e aí você vai para uma Alemanha que é tudo reto e é claro, na Inglaterra é escuro. Então, tu vais buscando pontos tão pertinhos e tu não podes dizer que a Europa é isso, não, não é isso, até porque vieram de culturas muito diferentes (gerente de exportação da empresa G).

Segundo visão da empresa A, existe a preferência por parte do mercado externo, por móveis com mais detalhes e formas arredondadas, um estilo considerado mais antigo pelos brasileiros. Em visita a uma feira na Rússia, a gerente de exportação da empresa G identificou o gosto dos russos por produtos, considerados pelos brasileiros como pesados, exagerados e chamativos, como por exemplo, camas com cabeceiras grandes na cor dourada. “*Imagina que tinha um sofá que era um tigre, onde sentava era a graminha verde, o encosto era um tigre e tinha um rabo do lado, e aquilo estava numa feira*” (gerente de exportação da empresa G).

Mesma visão possui a empresa D: “*O mercado externo demanda portas dos armários de cozinha com moldura e detalhes em alto relevo. Aqui no Brasil já não existe mais, é*

considerado muito pesado, carregado” (gerente de exportação da empresa D). No Brasil o mercado demanda formas mais retas e modernas com poucos acessórios e detalhes. Com base nisso, a empresa A desenvolve alguns móveis específicos para atender ao mercado externo. *“O mercado externo não está nem aí para detalhes que os brasileiros estão, nenhum cliente se preocupou em alterar um puxador, por exemplo”* (supervisora de exportação da empresa C).

Contrariamente, a gerente de exportação da empresa G acredita que os detalhes dos puxadores podem inclusive impedir a aceitação do produto no mercado externo. Segundo o gerente de exportação da empresa F, *“conforme o país que exportamos, é vendida uma porta diferente, tem país que gosta de aplique cromado, detalhe chamativo, dourado, tem país que quer tudo mais tradicional, sem nada de detalhes, mais liso”*.

No Equador trabalhamos com portas mais tradicionais, no México quanto mais extravagante melhor, quanto mais cromado, mais penduricalho, mais eles gostam. Na América Central vende os dois. A pessoa que tu vais fazer o trabalho vai te direcionar um pouco para o mercado e depois o que vai responder mesmo é o mercado, porque temos “n” exemplos, inclusive no Brasil, de ter lançado produtos que o pessoal adora na hora de comprar, mas não respondeu tanto na hora da venda e vice-versa. Os compradores botaram um pouco de desconfiança e se tornaram produtos líderes de mercado, e isso é uma coisa para analisar e é bem difícil. Então, quem define muito é o mercado. Mas é só depois de começar o trabalho (gerente de exportação da empresa F).

Em Trinidad-Tobago, onde 50% da população são indianos e 50% são negros africanos, a empresa G identificou dentro de um mesmo país diferenças sobre a preferência de compra.

O negro africano [...] compra coisas mais arredondadas, ele quer tudo muito grande. Estava achando engraçado que na loja onde eu fui a cama mais vendida era enorme, toda arredondada, cheia de trabalho e cheguei perto era de plástico, [...] nem o material era importante e sim porque era uma enorme cama ostentando [...]. Já o indiano, que é um povo mais rico, quer coisas de qualidade, e eles usam muito metal, cama de metal está entrando bastante agora, mas também é arredondado [...], as mesmas formas, mas não buscam as mesmas coisas (gerente de exportação da empresa G).

Mesmo não sendo o foco da empresa B, a empresa está iniciando a venda de dormitórios para dois clientes específicos, uma linha planejada para o Paraguai e *closets* para os Emirados Árabes. Para atender ao mercado árabe, a empresa B adaptou sua linha de *closets* passando a ter uma estruturação um pouco mais padrão com porta de correr, considerada

bastante usual naquele mercado. Em geral, na venda de dormitório no mercado externo, a empresa B julga necessárias adaptações na altura, profundidade e largura do móvel.

Os quartos são casos bem específicos como os das cozinhas. Cozinhas a gente já está conseguindo se adaptar bem porque é mais o nosso foco, possuímos bastante conhecimento nesta área. Já os quartos não são nosso foco, mas já estamos iniciando as adaptações [...] para o mercado externo (supervisora de exportação da empresa B).

Para atender aos países árabes, a empresa A desenvolveu armários mais largos e altos para guardar as burcas. Além disto, os armários tinham que possuir chave. Mesma situação ocorreu com a empresa G.

No Kuwait eles não compram roupeiro sem ter chave [...] e isso encarece bastante o produto porque é todo um mecanismo que tem que colocar. A profundidade dele tem que ser maior porque as roupas que eles usam têm que ser em cabides, primeiro que uma mulher não usa uma roupa justa, ela vai usar aquela roupa maior [...] roupas de linho [...] não podem amassar. Então, tem que ter espaço e tem que ter altura para deixar estendido lá. Apesar de ser muito quente, também têm épocas muito frias [...] então, eles têm aqueles casacos pesados [...]. Onde tu colocas a madeira que faz a sustentação dos cabides tem que ter uma sustentação melhor [...] para não fazer a envergadura (gerente de exportação da empresa G).

Nas vendas realizadas pela empresa G para a América Central, as adaptações realizadas para atender o Kuwait já são totalmente desnecessárias, uma vez que o povo usa muito camiseta e bermuda, são roupas leves.

Conclui a empresa G que cuidados quanto à profundidade, ao tamanho, ao tipo de roupa que se usa, à necessidade de guarda-roupa grande devem ser observados ao entrar no mercado externo.

Alguns clientes da empresa E já solicitaram que os móveis fossem um pouco mais altos. “Podemos cobrar um pouco mais por isto, o cliente aceita e nós adaptamos o produto sem problemas” afirma o gerente comercial do mercado externo da empresa E. Caso semelhante ocorreu com a empresa C onde a medida da cama da linha de dormitórios foi alterada para atender ao mercado externo (CARDINAL, 2003). Para um determinado cliente, a empresa C também teve que aumentar o tamanho de um armário de parede. “O cliente nos solicitou, passamos os custos a ele, negociamos e fechamos a venda. Não vamos deixar de vender por isto, vamos adaptar nosso produto” afirma a supervisora de exportação da empresa C.

A empresa F também se depara com a necessidade de adaptação das camas em virtude do tamanho dos colchões, quando se trata de atender a clientes localizados no exterior.

Existem no mundo hoje infinidade de medidas de colchões diferentes [...] essa é a diferença [...] hoje existe cama de casal de 1.27, 1.30, 1.40, 1.45 até 1.50 que é o padrão full que eles chamam que é de casal, depois tem de solteiro que tem de 0.80, 0.90 e 1 metro, têm as Queen de 1.50, 1.55, 1.60 e 1.60 e alguma coisa por 2 metros, têm as King que tem de 1.90 e 2 metros, de 2.10. por 2.00 e 2.10. [...] conforme o lugar tem uma medida e têm países que têm as camas $\frac{3}{4}$ que é uma cama que não é nem de solteiro e nem de casal, ou seja, ela não é de 0.90 e não é de 1.40, ela tem 1.20 (gerente de exportação da empresa F).

7.5.6.4 Características diversas

Em geral, a linha de produtos vendida pela empresa C - utilitários, estantes e escritório e computador - é considerada de fácil adaptação nas casas em virtude de serem móveis relativamente pequenos e simples. “No exterior o que se vende é isso, não adianta ir um produto lindo e maravilhoso que para vender a dificuldade é muito maior” comenta a supervisora de exportação da empresa C. Com base nisto, a necessidade de adaptação de produtos para atender o mercado externo se minimiza.

Segundo a empresa F, existe uma diferenciação no processo internacionalização de móveis, variando de acordo com o tipo de produto que está sendo vendido.

A venda de cozinhas é diferente da venda de commodity, uma empresa que vende um rack, uma estante, o cliente compra, se ele não vendeu direitinho é feita uma promoção, torra o estoque, deixa de comprar. A venda de cozinhas é mais trabalhosa, requer uma equipe de montagem, requer conhecimento, tem que saber montar no cliente, mesmo sendo um produto de baixo valor agregado [...] é uma venda estrategicamente diferente (gerente de exportação da empresa F).

Visão similar possui a empresa B em se tratando da venda de suas linhas de cozinha de MDF moduladas e planejadas. Considerando este aspecto do produto, o estudo mostra que a exportação dos móveis da empresa B difere-se significativamente da modulada para a planejada. O móvel planejado demanda um investimento e uma estrutura maior em relação ao modulado. A venda do móvel planejado torna-se mais complexa quando se trata de mercado externo. “A venda do planejado consiste em efetuar um projeto através de um software, este projeto específico é vendido para um cliente específico. Não há produção em escala” (supervisora de exportação da empresa B).

No caso das vendas no mercado interno, todas as lojas possuem o *software* específico para a montagem do móvel planejado da empresa B e também o treinamento necessário para utilização do software. Com seus arquitetos e projetistas próprios a elaboração do móvel fica a cargo da loja. Já no mercado externo, o processo de disponibilização do *software* e o treinamento das pessoas tornam-se mais complexo em virtude da distância física e algumas vezes também cultural. Por esta razão a empresa B vinha exportando somente cozinhas moduladas. Entretanto, a empresa B está trabalhando para dar início à exportação da linha de MDF planejada. Segundo a supervisora de exportação da empresa B, a empresa possui dois negócios em andamento:

O primeiro é uma franquia exclusiva da marca B2 no Paraguai no mesmo sistema do mercado nacional [loja exclusiva] [...] eles terão o software de montagem e o treinamento necessário para o pessoal trabalhar com o software. Ainda estamos analisando como manter somente o mínimo de peças em estoque e como se dará o envio das peças. Se o franqueado fizer uma solicitação a cada projeto que for fechado, estamos falando de uma ou duas cozinhas para cliente final, a exportação para cada projeto solicitado se tornará onerosa. [...] O outro negócio em andamento é um distribuidor nos Emirados Árabes. Este parceiro estará abrindo um showroom em Dubai exclusivo da empresa B onde serão vendidos, além das cozinhas de aço, as cozinhas de MDF planejadas. Nossa idéia é de começar com um estoque mínimo de peças em MDF, pra poder atender o público final.

Esta característica do móvel - modulado e planejado - também é considerada pela empresa D quando se trata de atender ao mercado externo. O gerente de exportação da empresa D acredita que trabalhar com lojas de móveis planejados, como é aqui no Brasil, funciona bem somente nos países próximos (Uruguai, Argentina, Paraguai) cujo transporte é mais rápido.

Ele [cliente] tem que comprar uma ou duas cozinhas, não conseguimos fechar uma carreta, tem que mandar consolidado. Já para fazer isto para a Europa, Estados Unidos, por exemplo, fica inviável. América Central é possível, mas também começa a complicar (gerente de exportação da empresa D).

Pôde ser observado neste estudo que a empresa G possui dois móveis que se diferem apenas por uma borda de plástico. “[...] têm mercados que não aceitam mais a borda plástica e têm outros que querem ela, então [...] eu ofereço as duas no mercado, mas eu sei que não vai ter receptividade igual num e no outro” (gerente de exportação da empresa G).

Segundo visão da empresa G, a adaptação de um móvel como um *rack* para televisão pode ser influenciado até mesmo pelo peso e tamanho da televisão utilizada em cada país no

exterior. Os *racks* vendidos pela empresa G também são adaptados de acordo com o tamanho das salas de estar, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Curiosamente, a empresa G identificou uma necessidade de compra na América Central que atualmente difere da necessidade de compra do brasileiro. “*Quem compra bar para colocar na sala, aquele barzinho, ninguém mais [...] e na América Central [...] tu vê isso como moda, todo mundo quer ter um bar na sala e quanto maior e mais visível melhor*” (gerente de exportação da empresa G).

7.5.7 Criação de novos produtos

A necessidade de desenvolvimento ou criação de um novo produto para atender a determinado mercado externo é abordado na literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; PRIDE; FERRELL, 2001; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; SOUZA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; NOSÉ JUNIOR, 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005). Mesmo que em alguns casos esta necessidade venha a ser considerada uma barreira ao processo de exportação (LEONIDOU, 2004), esta necessidade foi observada nas empresas analisadas.

A empresa C desenvolveu uma linha de quartos especialmente para atender o mercado norte americano. “*Nosso agente dos Estados Unidos percebeu a necessidade do mercado americano e passou para nós. Desenvolvemos uma nova linha, de quartos, que não tem nada a ver com o que nós fizemos no mercado nacional*” afirma a supervisora de exportação da empresa C. A empresa já está negociando a venda desta linha de quartos também para o mercado Venezuelano.

Uma grande parte dos produtos de exportação da empresa E é desenvolvida mediante solicitação dos clientes no exterior. O mesmo ocorre com a empresa analisada no estudo de Schneider (2002): no mercado externo há, quase sempre, a demanda do cliente, para que um produto específico seja desenvolvido; e também no estudo realizado por Grassi (2004).

A empresa E recebe a demanda do cliente, desenvolve uns quinze modelos/desenhos e envia para o cliente analisar. O cliente manifesta sua preferência, a empresa faz um protótipo e envia por encomenda expressa (DHL). O cliente avalia, aprova e a negociação é fechada.

Situação similar foi observada no estudo realizado por Cardinal (2003). “[...] *esta sistemática é vantajosa para a empresa, pois a demanda já vem com o cliente [...] por outro lado, isto pode ser um problema, uma vez que o produto geralmente vem com o preço que o cliente quer pagar*” (gerente comercial do mercado externo da empresa E). Neste sentido, o estudo realizado por Silva Júnior e Rodrigues (2004) aborda sobre os preços serem sugeridos pelo cliente exportador.

A empresa E está evitando a venda para este tipo de clientes. Demonstração disto é que a empresa E está trabalhando para lançar uma nova linha para atender aos mercados norte-americano e africano.

Se formos desenvolver o que o cliente solicitar, eles vão mostrar um produto chinês para nós, vão dizer que querem o mesmo produto, porém vão definir o preço que vão querer pagar. Neste caso não vamos conseguir chegar ao preço solicitado em virtude do dólar. Então, nós queremos apresentar uma linha nossa, acreditando chegar ao resultado esperado (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

A empresa D considera que no Brasil não existe um padrão de móveis comercializados no país, ao contrário ocorre com os Estados Unidos e Europa. Por esta razão, para entrar nestes mercados, a empresa D criou uma linha de produtos para os padrões europeus e para os padrões americanos.

Inicialmente a empresa G desenvolvia seus produtos para o mercado externo em função de solicitações expressas dos clientes. “[...] *eles nos mandavam que queriam tal produto [...] com esse desenho, com essas medidas [...] não era um produto nosso, era um produto feito conforme o cliente pedia [...]*” (gerente de exportação da empresa G). Mesmo posicionamento teve a empresa analisada por Schneider (2002) no seu processo de exportação para os Estados Unidos, onde o distribuidor americano passa sua demanda para o representante no Brasil e este repassa a demanda ao fabricante. Em setembro de 2005 a gerente de exportação da empresa G foi para a Europa e trouxe vários catálogos, *folders* e revistas, entregou para sua designer para a realização de pesquisa de mercado em cima do produto que está sendo oferecido no exterior.

Em 2005, a empresa F iniciou sua entrada no mercado americano, com uma linha de cozinhas de aço totalmente customizada para atender aquele mercado.

O retorno da primeira etapa foi bem positivo [...] nos mostrou caminhos [...], oportunidades, mostrou onde erramos [...] tivemos que quebrar alguns paradigmas

próprios [...] da empresa [...] pode ser que a empresa tenha limitações para mudar, então tu tens que [...] tentar fazer o arranjo da melhor maneira possível. O produto está aceito no mercado, tem condições de venda, tem condições principalmente de crescimento e tem muito lugar que podemos levar ainda (gerente de exportação da empresa F).

7.5.8 Matéria-prima

A composição do produto (matéria-prima) é considerada pela literatura principalmente quando o destino das mercadorias é o mercado externo (PÉPECE, 2000; SCHNEIDER, 2002; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005). De uma forma geral, os materiais utilizados pelas empresas exportadoras de móveis analisadas neste estudo são os mesmo para os mercados interno e externo. Quando isto ocorre, o processo de exportação torna-se mais fácil. O *trader* de exportação da empresa A menciona que os móveis produzidos para atender ao mercado nacional também são vendidos no mercado latino-americano em virtude de possuírem a mesma especificação da matéria-prima. Outro exemplo é o da empresa D, que trabalha muito com o revestimento melamínico¹⁴ em suas cozinhas no Brasil. Em visitas ao exterior, foi percebido pela empresa D que este revestimento era bem aceito, razão pela qual manteve este revestimento na fabricação das cozinhas destinadas ao mercado externo.

Por outro lado, em função dos hábitos de consumo diferentes entre os distintos mercados atendidos, as empresas necessitam adequar a matéria-prima utilizada na fabricação de seus produtos (SOUZA; ROCHA, 2001; PÉPECE, 2000; SCHNEIDER, 2002; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005). Um exemplo dessa situação é a utilização do MDF como matéria-prima para fabricação de móveis, material observado como mais difundido no mercado moveleiro internacional, posição esta ratificada por Rebelatto e Wittmann (2005). O MDF é considerado mais aceito no exterior, tanto em relação ao aglomerado quanto em relação ao aço. No mercado norte-americano, mesmo que aceite incipientemente o MDF, a preferência ainda é pela madeira sólida. *“Estamos vendendo MDF para a Flórida em virtude deste Estado*

¹⁴ Tipo de um papel com melamina que vai sobre a chapa de MDF ou aglomerado com o intuito de proteção da chapa contra riscos. O revestimento melamínico oferece condições de limpeza e resistência à ação da umidade e de vapores existentes no ambiente da cozinha.

ser menos conservador em relação aos demais, mas os Estados Unidos como um todo preferem madeira sólida, não MDF” afirma a supervisora de exportação da empresa B.

Foi constatado pela empresa E que alguns países não percebem a diferença existente entre o aglomerado e o MDF. Entretanto, países como o Brasil mantém uma preferência sobre a utilização do MDF na fabricação de móveis. *“Se você apresentar um produto em MDF em determinados países, ele vingará mais em virtude da qualidade”* (gerente comercial do mercado externo da empresa E). Para entrar no mercado chileno a empresa E sentiu necessidade de alterar sua matéria-prima, passando a utilizar o MDF. A empresa D passou por situação similar em Dubai onde seu cliente exigiu o MDF. Segundo o gerente de exportação da empresa D, esta preferência dá-se ao fator cultural daquele povo acreditar que o MDF é melhor. Para atender o cliente em Dubai a empresa D adaptou suas cozinhas produzindo-as totalmente em MDF. O gerente de exportação da empresa D postula:

Para a caixa do móvel não tem necessidade de se utilizar o MDF, o aglomerado poderia ser utilizado com um custo menor e mesma qualidade. O MDF é melhor quando se trabalha com curvas, chanfros, algum tipo de trabalho, mas quando são peças retas não tem por que pagar mais caro pelo MDF.

Não somente em Dubai, mas alguns outros países também possuem a preferência pelo MDF: *“A gente se reúne com o cliente, explica para ele, mas não adianta, o mercado quer assim e se não é MDF eles acham que é porcaria”* (gerente de exportação da empresa D).

O aço ainda é considerado uma matéria-prima desconhecida ou pouco aceita em cozinhas no mercado externo em geral. Somente na América Latina é que o aço já é um pouco mais difundido.

A Europa não aceita o aço para cozinhas, o povo europeu acha o aço muito frio, uma coisa meio retrô, não gostam do design. Nós sabemos que não vamos conseguir vender cozinhas de aço na Europa, já fizemos prospecção no mercado externo e não tivemos sucesso (supervisora de exportação da empresa B).

Na pesquisa de mercado realizada pela empresa F, a empresa descobriu pontos desconhecidos sobre o mercado de cozinhas de aço, associando a venda com as condições climáticas. Afirma o gerente de exportação da empresa que em países mais frios como Argentina, Uruguai, Chile existe uma maior dificuldade de introdução do produto. Segue dizendo que *“[...] isso também é uma coisa que se familiariza com o Brasil, 80% da venda da empresa F é para o Nordeste porque o nosso produto é de aço, é um produto frio”*.

Diante dessa constatação, a empresa F está encontrando resistência para entrar com suas cozinhas de aço no mercado chileno em função do frio. “*É um país que estamos galgando a venda bem devagarzinho [...] começando um processo de introdução [...] do produto de uma maneira mais lenta do que está acontecendo em outros países [...]*” (gerente de exportação da empresa F). Por outro lado, as cozinhas de aço da empresa F estão sendo bem aceitas em países mais quentes localizados na América do Sul e Central. O gerente de exportação da empresa F contempla que não é que as cozinhas de aço não vão ser vendidas em países considerados mais frios, mas sim que as cozinhas terão uma receptividade um pouco mais lenta do que estão tendo nos países de clima quente.

Além da resistência encontrada em determinados países, o aço representa também para a empresa F limitações fabris, baseando-se nos ferramentais e maquinários utilizados pela empresa.

Tem alguns itens que não conseguimos mudar o tamanho [...] a porta, que é o que define uma cozinha, limita a produção de produtos dentro de características específicas de cada país [...] é diferente com aglomerado e MDF – madeira - que tu corta [...] do tamanho que tu precisares. Então [...] começamos a readequar o nosso produto, ver onde conseguiríamos atuar, ver que matrizarías precisaríamos fazer para tentar com o mesmo ferramental, englobar o maior número de clientes, diferentes localidades, possíveis com menor quantidade de ferramental (gerente de exportação da empresa F).

Olhando por um outro lado, em virtude do aço possuir um conceito pouco difundido e por ser pouco conhecido no exterior, a empresa B identifica este aspecto um diferencial competitivo no mercado externo. A empresa B acredita ser importante destacar que o aço é um produto de alta durabilidade, funcionalidade e *design* moderno, adequado para valorizar espaços com bom gosto e qualidade. As cozinhas de aço fabricadas pela empresa B aliam beleza e preços competitivos, tanto que muitos clientes só percebem que a cozinha é feita de aço ao tocá-la. No ponto de venda, o aspecto da cozinha de aço da empresa B é similar a uma cozinha tradicional de madeira. Weisntein (1995) postula que algumas empresas evitam oportunidades internacionais potencialmente rentáveis em virtude de uma falta de conhecimento e hábitos dos consumidores.

O aço como matéria-prima para cozinhas era desconhecido no Oriente Médio. Lá eles possuem cozinhas de alumínio. Fomos para os Emirados Árabes fazer um lançamento de produto, uma apresentação sobre a empresa, sobre as cozinhas de aço, falando sobre as especificações do aço (não enferruja etc.). Sabemos que em alguns países vamos ter que quebrar esta barreira do desconhecimento, algo considerado comum no mercado internacional (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa F também identifica a barreira do desconhecimento quanto às cozinhas de aço.

[...] tu estás oferecendo algo num preço similar ao que existe no mercado com um conceito de produto totalmente novo [...] é uma barreira grande a ser quebrada [...] a barreira do medo, na verdade é o medo do cliente comprar e dizer que nunca vendeu. Se vende de madeira porque vai arriscar vender de aço? Então cabe a nós dizer que ele pode correr o risco porque é um produto que ele te dá uma tranquilidade maior na hora de montar, [...] não tem perda de espaço no container, não tem o problema de peso que nem o aglomerado, que tem ganho com frete. Então tem um leque de argumentos para levar a pessoa a criar confiança e colocar o teu produto para venda (gerente de exportação da empresa F).

O gerente de exportação da empresa F comenta ainda que, de uma forma geral, a cozinha de aço no mercado externo (Américas) foi um produto que existiu com força nas décadas de 40, 50 e início da década de 60.

O pessoal tem um conceito de uma coisa antiga, mal acabada, que enferrujava fácil, não tinha quase pintura, lembram das coisas do passado [...]. Já no Brasil é o contrário, nessa época não tínhamos cozinha de aço [...] tínhamos cozinhas de aglomerado e de madeira. Então o Brasil [...] caminhou nessa linha de produto ao contrário do resto do mundo. [...] nos mercados C e D, que é onde atua forte a cozinha de aço hoje no Brasil, é muito forte, mas não é conhecida fora do Brasil. Então, é esse trabalho que estamos fazendo para botar a nossa cozinha de aço hoje no mercado externo (gerente de exportação da empresa F).

Outro aspecto relativo à matéria-prima foi contemplado nesta pesquisa. No caso da empresa C, a matéria-prima utilizada na fabricação dos seus móveis – Pinus – foi um dos fatores responsáveis pela inserção da empresa no mercado externo. “No início, a empresa produzia somente móveis de Pinus. Naquela época estes móveis não tinham aceitação no mercado nacional, em contrapartida era muito bem aceito no mercado externo, principalmente na Europa e nos Estados Unidos”, afirma a supervisora de exportação da empresa C. Quando a empresa C alterou a matéria-prima de seus móveis de Pinus para o aglomerado, houve a necessidade de adaptar sua estratégia de atuação no mercado externo. “Deixamos de trabalhar com o mercado europeu, pois é um mercado onde os móveis de aglomerado não são bem aceitos. Passamos a atuar mais nas Américas e Dubai”, comenta a supervisora de exportação da empresa C.

7.5.9 Cor

A cor é considerada um aspecto importante pelos distintos significados culturais no mercado internacional. Neste sentido, as sete empresas analisadas contemplaram a cor dos seus produtos no momento da inserção dos mesmos no mercado externo. O mesmo ocorreu em estudos realizados por Knapp (1988), por Schneider (2002), por Cardinal (2003), por Grassi (2004) e por Dias, Consoli e Neves (2005).

Para atender ao mercado externo, a empresa B consegue oferecer sua linha padrão de cores utilizadas no mercado nacional. Entretanto, para determinados países ainda existe a necessidade de adaptação na cor do móvel. Para atender ao mercado mexicano a empresa B criou uma cor nova (marfim), muito usual naquele mercado e até então não utilizada pela empresa B no mercado nacional. O povo dos Emirados Árabes gosta muito da cor cinza e cores mais escuras nas cozinhas. *“Nós desenvolvemos a cor cinza para atender nossos clientes dos Emirados Árabes e estamos iniciando as exportações nesta cor de cozinhas”*, afirma a supervisora de exportação da empresa B. Surgiu recentemente a solicitação pela cor imbuia por parte de um cliente nos Estados Unidos. *“No Brasil utilizamos cores mais claras nas cozinhas de aço, entretanto, vamos acabar desenvolvendo esta cor específica para nosso cliente nos Estados Unidos”*, coloca a supervisora de exportação da empresa B. O mesmo ocorre com as cozinhas vendidas pela empresa D.

No mercado externo as empresas preferem os tons amadeirados, mais escuros. No mercado interno nós só tínhamos cozinhas com a caixa branca, somente a cor das portas mudava, mas o fundo era todo branco. Já para a linha americana, vendemos também a branca e desenvolvemos mais dois tipos de cores, o bege e uma cor mais escura, tipo noqueira, sendo que a caixa e as portas das cozinhas americana são todas da mesma cor, uma questão de costume do americano[...]. Para 2006 queremos desenvolver mais modelos de portas na cor amadeirada (gerente de exportação da empresa D).

Segundo a gerente de exportação da empresa G a cor mogno ainda é bastante vendida no mercado externo, mas a tendência é começar a sair do mercado. No mercado interno, a empresa G não utiliza a cor mogno e sim a cor tabaco escuro. No Brasil, atualmente, existe uma cultura de compra de cozinhas nas cores mais claras, já nos Estados Unidos existe uma busca por produtos nas cores mais escuras, tanto para cozinhas como para móveis em geral. *“A Argentina demanda produtos na cor cerejeira”* afirma o gerente comercial do mercado externo da empresa E. *“Alguns clientes solicitam cerejeira [...] e nós não vendemos mais este*

tipo de móvel aqui no Brasil” comenta a supervisora de exportação da empresa C. A empresa C desenvolveu um modelo de móvel em cerejeira para atender a um cliente específico no exterior. Excetuando a cor cerejeira, a empresa C mantém uma padronização das cores de seus móveis tanto no mercado interno quanto externo (marfim, mogno, branco e tabaco).

[...] na Europa [...] e América Central, eu diria que eles estão, no mínimo, 10 anos atrás no design, cor e tudo mais, eles acham lindo tudo muito reto, mas não compram, eles ainda buscam esse [gerente de exportação aponta para um móvel mais antigo] e é o que vende (gerente de exportação da empresa G).

No mercado externo a empresa G não vende produtos com duas cores, já no mercado nacional sim.

Para venda no mercado nacional, a empresa A disponibiliza seus produtos em várias cores de madeira. Já para a exportação, a empresa limitou a utilização de apenas seis cores (branco, marfim, mel, cerejeira, mogno e tabaco), sendo três delas mais claras e três delas mais escuras. Entretanto, para os casos cujo cliente no exterior solicita alguma cor diferente das seis oferecidas, a relação custo/benefício é avaliada pela empresa e se analisa caso a caso. O *trader* de exportação da empresa A diz que: “*é perfeitamente possível desenvolver uma nova cor para atender um cliente no mercado externo*”.

Segundo as empresas D, E, F e G, cada país possui uma preferência pelas cores dos móveis. Hoje a empresa E trabalha com linha de impressão, sendo que existem países que aceitam e outros não. No Chile, a empresa E trabalha bastante com o fosco em virtude de ser uma preferência do mercado. Já na Argentina e no Uruguai, a demanda identificada pela empresa E é por produtos com brilho. A empresa G identificou a preferência pelas cores opacas na Colômbia e das cores com brilho na Venezuela. A empresa D também identificou esta mesma necessidade no mercado africano. “*O pessoal da África gosta de bastante brilho ou combinações na porta [moldura de uma cor e porta de outra cor]. Para nós isso já é bastante ultrapassado, já saiu de linha há 10 anos*” (gerente de exportação da empresa D). Além do mercado africano, a empresa D desenvolveu também três portas do móvel de cozinhas para Dubai com uma moldura de cor diferente. Na venda de camas, o gerente de exportação da empresa F comenta que determinados países possuem a preferência pela cor branca, outros países compram mais a cor vinho e outros ainda só querem preto.

Por exemplo: na África vende muito branco e preto, o vinho não vende quase nada, já na América Central vende muito o vinho, depois branco e alguma coisa de preto. Tem

um país bem pequeno que vendemos e ele praticamente só quer da cor marfim [...] (gerente de exportação da empresa F).

No Equador, a empresa G identificou que na região próxima ao mar a preferência é pelas cores mais claras, já nas demais regiões a preferência é pelas cores mais escuras.

A estratégia da empresa F quanto à cor do móvel no mercado externo, segundo o gerente de exportação, é de abrir um leque de opções para os seus parceiros no exterior, para que eles digam o que mais vende. Partindo desta informação recebida do mercado externo, a empresa adapta seus produtos à necessidade específica de cada mercado. O gerente de exportação da empresa F julga a cor do móvel a parte mais fácil de ajustar numa venda de exportação.

O estudo revela que as empresas F e G identificaram que a cor dourada possui uma preferência em relação ao cromado em alguns países no exterior. *“Para Costa Rica, por exemplo, a gente só vende [...] dourado, cromado para eles é um produto de baixa qualidade [...]”* (gerente de exportação da empresa F). Em uma feira visitada na Rússia, a gerente de exportação da empresa G identificou o gosto pela cor dourada por parte do povo russo, utilizado em grande quantidade na cabeceira das camas. A empresa G ainda identificou que os puxadores no mercado externo também são mais aceitos na cor dourada, ao contrário do cromado que é consumido pelo mercado nacional.

Mesmo a empresa G que desenvolveu seus produtos para atender ao mercado externo sem passar previamente pela venda no mercado interno, teve a preocupação sobre a cor dos seus produtos como um dos primeiros pontos analisados. A empresa G iniciou sua exportação com três cores somente. *“Os móveis têm cores básicas [...] tem o mogno [...] tinha cerejeira que é uma cor que não existe mais e marfim, essa cor clarinha amarelinha, foram as primeiras cores. Então, foram escolhidas as cores, por quê? Porque há dez anos se vendiam essas cores”* (gerente de exportação da empresa G). Quando a empresa G iniciou sua atuação no mercado nacional, adaptou as cores dos seus móveis optando pela utilização de cores consideradas mais modernas, madeira chocolate e madeira nogal, por exemplo.

7.5.10 Embalagem

A embalagem normalmente é um dos primeiros elementos a sofrer adaptações quando o destino da mercadoria é o mercado externo, tema este abordado fortemente pela literatura (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; LEONIDOU, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ORLANDO et al., 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

Para algumas empresas exportadoras, em relação às adaptações realizadas em seus produtos, somente a embalagem sofre modificações (SILVA, 2004), ao contrário do que ocorre com as empresas pesquisadas neste estudo. As sete empresas analisadas sentiram necessidade de adaptar sua embalagem para destinar seus produtos ao mercado externo, além de outras adaptações já abordadas neste estudo. As adaptações deram-se em relação ao idioma, forma de empacotamento, forma de disposição dos produtos, composição, durabilidade, cor, etiqueta e logomarca.

7.5.10.1 Embalagem para produtos desmontados

Para atender ao mercado externo, a linha da empresa B de móveis de aço modulado chamado de CKD (*completely knocked down*)¹⁵ é embalada em *flat packs*¹⁶. “O cliente final compra o produto embalado nesta caixa, abre a caixa e monta o móvel, não exportamos nada montado”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. A empresa A também exporta seus móveis todos desmontados. Pôde ser observado em visita realizada à empresa A o procedimento de embalagem dos produtos (Figura 6 e Figura 7). A exportação de produtos desmontados também foi abordado pelos estudos realizados por Schneider (2002) e por Grassi (2004).

¹⁵ Carga desmontada para transporte.

¹⁶ Tipo de embalagem utilizada na exportação que contém todas as peças utilizadas na montagem do móvel (manual de montagem, portas, laterais, prateleiras, ferragens, etc.).



Figura 6 – Processo de embalagem da empresa A – parte 1
Fonte: O autor (2005)



Figura 7 – Processo de embalagem da empresa A – parte 2
Fonte: O autor (2005)

Esta modalidade de embalagem permite uma customização de espaço no acondicionamento da carga dentro do *container*, obtendo assim ganhos no frete internacional, como pode ser observado na figura 8. Este posicionamento vem ao encontro da opinião

abordada na literatura sobre a redução dos custos de distribuição por meio da utilização de uma embalagem adequada ao tipo de produto (McCARTHY; PERREAULT, 1997). A exportação de produtos montados tornaria o processo de exportação financeiramente inviável. Além de pagar muito mais pelo frete, os cuidados na embalagem de um móvel montado são muito maiores do que na embalagem realizada em partes.



Figura 8 - Carregamento do *container* na empresa B
Fonte: O autor (2005)

A empresa B conseguiu otimização e redução de custos por meio da adaptação de sua embalagem para atender ao mercado mexicano, substituindo a tradicional caixa de papelão pela embalagem plástica.

Para o México nós não vendemos nossos produtos em módulos, como normalmente fazemos para os demais países. Vendemos nossos móveis por partes devido à alíquota do imposto de importação. O imposto de importação para a NCM [código de classificação fiscal do produto] do móvel de aço fica em torno de 18%. Com esta alíquota, considerada alta, o mercado mexicano resistia à compra do nosso produto. Nós descobrimos que enviando as peças em partes, a alíquota caía para 10-11%. Agora enviamos num container todas as partes dos móveis, portas, laterais, fundos, prateleira, ferragens para todo o mercado mexicano, que vão embaladas na embalagem plástica para otimização de espaço [Figura 9]. Além disto, é uma embalagem que protege bem o produto, não sendo mais necessária a utilização de caixas de papelão e cantoneiras para proteger os móveis (supervisora de exportação da empresa B).



Figura 9 – Mercadorias da empresa B embaladas para exportação destinada ao México

Fonte: O autor (2005)

7.5.10.2 Composição da embalagem

Para Etzel, Walker e Staton (2001) um dos propósitos vitais da embalagem é a proteção do produto no seu caminho até o consumidor final. Com base nisto, a composição da embalagem também é um aspecto importante a ser considerado neste estudo, uma vez que estamos tratando de exportação de mercadorias, ou seja, transporte de mercadorias em longas distâncias com um grande manuseio da carga. Preocupação similar foi identificada no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005). A preocupação quanto à durabilidade da embalagem para suportar o transporte internacional foi observada pelas empresas analisadas nesta pesquisa, preocupação esta ratificada por Churchill e Peter (2000), por Leonidou (2004), por Dias, Consoli e Neves (2005) e por Ramos, Maya e Bornia (2005).

Foi identificado neste estudo que as empresas em geral preocupam-se mais com a embalagem destinada ao mercado externo do que com a embalagem destinada ao mercado interno, sendo que na maioria das vezes a embalagem de exportação sofre adaptações quanto à durabilidade. Posição similar foi identificada no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), onde algumas das empresas analisadas tiveram suas embalagens reforçadas para resistir ao transporte internacional.

A empresa A conta com uma linha automática de embalagem, onde o produto é envolto com plástico *stretch*, isopor e acondicionado em uma caixa de papelão plastificada com o sistema termo-encolhível¹⁷ (Figura 10).



Figura 10 – Caixa de papelão da empresa A sendo plastificada

Fonte: O autor (2005)

A empresa G utiliza como embalagem padrão caixas de papelão. As caixas destinadas ao mercado externo são envolvidas com um plástico fino para proteger a mercadoria contra a umidade. Um cliente da empresa G passou por uma situação onde se comprovou a importância da utilização de uma embalagem de boa qualidade na exportação.

Um cliente que comprou de nós, ele deixou sete containers por 40 dias debaixo do sol do deserto [...] ele nos avisou que estava sem depósito porque [...] tinha comprado muita mercadoria e não tinha onde colocar as mercadorias e como as mercadorias tinham plástico ele deixou fora em 40 graus. [...] começou a vender, aí eu pensei, nossa vai começar a abrir, porque a cola sofre um processo, mas não abriu, deu tudo certo, porque o papelão com o plástico protegeu e como não tem umidade do ar lá ele não estufou, só ficou seco, deve ter aquecido [...] mas não teve problema. [...] de repente se não tivesse o plástico bom, um papel bom teria influenciado. Porque se rasga e o sol bate direto no papel ou no acabamento ele vai perder a cor [...] mas não aconteceu (gerente de exportação da empresa G).

¹⁷ Processo que retrai o plástico aderindo-o ao produto/embalagem.

A empresa B também sentiu a necessidade de reforçar sua embalagem destinada à exportação. A empresa B utilizava o papelão simples, sendo que para atender ao mercado externo a empresa passou a trabalhar com papelão duplo. Isto se deu principalmente às longas distâncias e ao maior manuseio que os produtos estão expostos no processo de exportação. Pôde ser observada pelo pesquisador em visita à fábrica a diferença entre as duas embalagens (Figura 11). As empresas A e C igualmente à empresa B utilizam como embalagem padrão para a exportação a caixa de papelão pardo.



Figura 11 – Diferença de espessuras das caixas de papelão utilizadas como embalagens na empresa B
Fonte: O autor (2005)

No mercado interno, a empresa E utiliza a embalagem de plástico-bolha. Para entrar no mercado externo, a empresa E sentiu necessidade de adaptar, melhorando sua embalagem. *“Tínhamos uma embalagem toda de plástico, agora estamos utilizando caixas de papelão com plástico termo-encolhível por fora”*, menciona o gerente comercial do mercado externo da empresa E.

Com o processo de internacionalização a empresa E passou por uma melhoria significativa em sua embalagem, evoluindo não somente na embalagem do mercado externo como também na do mercado interno. A embalagem do mercado interno foi reforçada, e para o mercado externo foi adotada a caixa de papelão, usual na exportação do setor moveleiro.

A embalagem utilizada pela empresa D no mercado interno e na exportação é composta por plástico bolha, considerada bastante resistente, cantoneiras de plástico e o plástico termo-encolhível ao final.

Aqui no mercado interno foi descoberto que é melhor que as transportadoras vejam o que está sendo transportado, e se é papelão eles não sabem o que tem dentro e jogam a mercadoria. Foi feita uma pesquisa sobre isso [...]. Como tem o plástico bolha tu vê dentro e eles têm mais cuidado [...]. [...] fizeram um teste e é tão resistente quanto o papelão essa embalagem nossa, no caso do bolha, que é forte e bem grosso e mais o termo-encolhível e as cantoneiras de plástico (gerente de exportação da empresa D).

A demanda pelas embalagens de papelão surge na maioria dos clientes do mercado externo da empresa D.

Ainda não aderimos ao papelão para o mercado externo, nosso volume ainda é pequeno. [...] Por enquanto não estamos deixando de vender em virtude de não termos a embalagem de papelão, mas o ideal será futuramente a gente ter a embalagem de papelão. Já estamos fazendo alguns estudos, será um passo futuro a ser dado pela empresa (gerente de exportação da empresa D).

Na Europa, o fato da empresa não utilizar caixa de papelão na embalagem gera um “olhar meio de lado”, comenta o gerente de exportação da empresa D. “Mas como ele vai ter que entregar o móvel montado, não há necessidade de utilizar a caixa de papelão, desde que a mercadoria chegue bem ao seu destino, esta é a condição básica, ponto pacífico” (gerente de exportação da empresa D).

Quando há urgência no envio da assistência técnica para clientes no exterior, a empresa D envia a mercadoria via aérea. Neste caso, segundo relato do gerente de exportação da empresa, existe a necessidade de fazer uma embalagem especial, bem reforçada, uma vez que no transporte aéreo a mercadoria bate muito. Em virtude disto, a empresa adotou a política de fazer uma embalagem com madeira ou com uma chapa dura de três milímetros, para proteger bem a mercadoria. “O transporte aéreo é o pior. Via aérea não vai mais nada com embalagem normal”, afirma o gerente de exportação da empresa D.

Nos embarques consolidados, de acordo com o país, a empresa D também faz uma embalagem especial.

Embarques fora da América do Sul, colocamos um plástico extra, ou uma chapa duraplac de 3 mm para proteger a mercadoria, principalmente as peças menores e acessórios. O módulo já vai bem embalado não tem problema, o problema são os acessórios, que não tem uma forma definida, que fica-se movendo, é de plástico ou de

um metal muito fino, neste caso temos que fazer alguma coisa especial (gerente de exportação da empresa D).

Como a empresa G iniciou suas atividades com o processo de exportação, quando iniciou suas vendas no mercado interno a embalagem não precisou ser alterada. *“O bom é que a embalagem estava pronta, porque tu não precisa tirar qualidade, o processo de cuidado com qualidade também estava pronto. Então, são coisas boas que se tinha e que se usou e se ganhou um plus”* (gerente de exportação da empresa G). A empresa G julga a embalagem muito importante no processo de exportação. A gerente de exportação menciona que a embalagem tem que ser resistente ao manuseio dentro e fora da empresa. *“A gente tem que contar com pessoas que [...] não querem saber de ficar empilhando caixa como se fosse uma porcelana, ele vai jogar”* (gerente de exportação da empresa G).

A utilização de papelão e plástico nas embalagens adotada no processo de exportação das empresas pesquisadas neste estudo colabora com a utilização de embalagens recicláveis para preservação do meio ambiente, corroborando com Churchill e Peter (2000).

7.5.10.3 Embalagem com peças completas

A empresa G considera tão importante quanto a embalagem na exportação o cuidado de colocar dentro da embalagem todas as peças e partes que compõem o móvel que está sendo embalado.

[...] o cuidado de colocar tudo certo dentro, não faltar nenhuma pecinha, não faltar um parafuso, não faltar manual, não faltar nada é muito importante, tão importante quanto o papelão que vai por fora e, no nosso caso, o plástico também. [...] imagina essa minha linha aqui que é econômica, é uma linha de supermercado, aí você pega um rack numa loja da Europa, vai para casa e monta, mas falta o material. [...] se faltou numa loja vai dizer que sentiu muito [...] compra outro que é barato mesmo. Agora se faltar em dez, aquele grande cliente que tu investiu três, quatro viagens, que tu ligou, que tu mandou e-mail, pode perder. Então tem que ter muito cuidado com o que vai dentro da caixa, tem que ter tudo certinho e tudo bem feito (gerente de exportação da empresa G).

7.5.10.4 Logomarca

A necessidade de adaptação da logomarca na embalagem foi identificada no processo de exportação das empresas B e E. A empresa B alterou a logomarca em sua embalagem destinada ao mercado externo, de empresa B para empresa B *Export*, sendo que

posteriormente a logomarca B *Export* acabou sendo utilizada também para o mercado interno. “Adotamos a embalagem de exportação [...] com o logotipo B *Export* também para as embalagens do mercado interno, em virtude da qualidade da embalagem e do foco que a empresa vem dando à exportação”, comenta a supervisora de exportação da empresa B.

No caso das vendas realizadas para os distribuidores chilenos, a empresa E substituiu a logomarca e nome da empresa E na caixa de papelão pela do cliente no exterior. O mesmo ocorreu com a empresa B em vendas realizadas para a França e Estados Unidos. Na figura 12 pode ser visualizada a logomarca do cliente francês na embalagem de exportação da empresa B.



Figura 12 – Embalagem de exportação da empresa B contendo a logomarca do cliente francês
Fonte: O autor (2005)

7.5.10.5 Cor

A cor é um aspecto importante a ser considerado na embalagem do produto quando seu destino é o mercado externo (SCHEWE; SMITH, 1982; KNAPP, 1988; CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; ETZEL, WALKER e STANTON, 2001; CARDINAL, 2003; LEONIDOU, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005). O estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005) aborda que as empresas exportadoras de pedras preciosas devem pintar de bege ou branco os tonéis onde as pedras são

embaladas, para que se enferrujados sejam observados. Uma das empresas analisadas por Dias, Consoli e Neves (2005) declarou preocupação com a influência das cores da embalagem na aceitação do seu produto no mercado externo. O aspecto da cor na embalagem foi abordado pelas empresas analisadas, principalmente nas situações cujas vendas são destinadas à rede de lojas no exterior no qual o produto fica exposto na prateleira da loja dentro da sua embalagem. As empresas que se enquadram nesta situação (empresas A, B, C, F e G) normalmente adaptam sua embalagem adotando uma embalagem de papelão na cor branca (CARDINAL, 2003). Este posicionamento adotado pelas empresas vem ao encontro da idéia de Knapp (1988) quando considera a cor um dos componentes mais importantes de uma embalagem para atrair o consumidor no momento da compra. Visão similar foi observada no estudo realizado por Cardinal (2003).

A empresa B já vendeu para a França e para os Estados Unidos um produto que ficava exposto na loja do cliente. Para estes dois casos, a empresa teve que criar uma caixa de papelão branco com a foto do móvel. A empresa A também teve que se adequar à solicitação do seu cliente nesta mesma situação. Nestas situações, a empresa A utiliza embalagens brancas com uma etiqueta grande colorida contendo todas as informações sobre o produto, normalmente em três idiomas (português, espanhol e inglês). A empresa A também já desenvolveu e utilizou caixas coloridas observadas pelo pesquisador durante visita realizada à fábrica (Figura 13). Entretanto, no momento somente a embalagem branca é adotada.

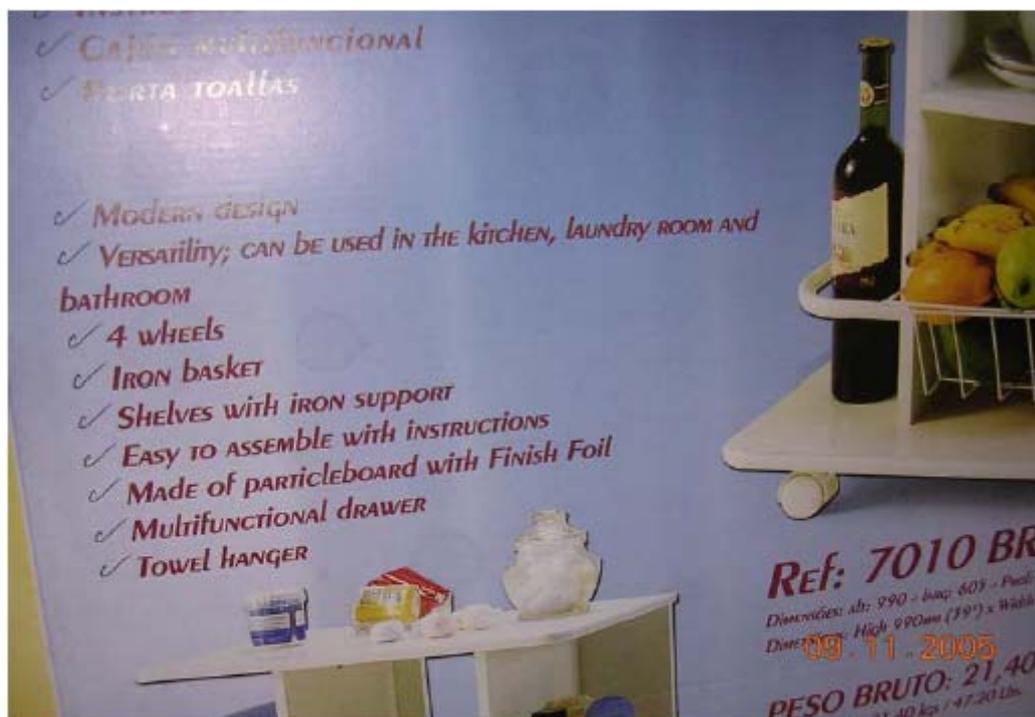


Figura 13 – Embalagens coloridas da empresa A utilizadas na exportação
 Fonte: O autor (2005)

Os maiores clientes da empresa C no exterior vendem seus produtos também com a embalagem exposta na loja do cliente, o que leva a empresa C também a adotar caixas específicas para ficarem em exposição nos pontos de vendas. A empresa adota a embalagem na cor branca com uma etiqueta grande colorida na frente (Figura 14). “*Temos a necessidade de utilização das caixas brancas, mesmo que isto represente um custo maior para a empresa, é uma exigência do mercado*”, afirma a supervisora de exportação da empresa C.



Figura 14 – Embalagem de exportação da empresa C
Fonte: O autor (2005)

Na situação onde seus produtos ficam expostos embalados no exterior, a empresa G oferece duas opções de embalagens para seus clientes no mercado externo, as caixas brancas, com um custo maior, e as pardas. Para ambas as embalagens a empresa utiliza uma etiqueta grande colorida contendo as informações do produto em inglês e espanhol (Figura 15). A empresa F desenvolveu a embalagem de papelão branca para atender os Estados Unidos, mesmo que isto represente um custo maior para o cliente. “*São os produtos RTAs, são os produtos que tu levas para montar em casa, e a caixa está visível, branca, com uma foto bonita do produto*” (gerente de exportação da empresa F).

Ao contrário das demais empresas analisadas neste estudo, a empresa D não possui necessidade de utilização de embalagem para ficarem expostas em lojas, uma vez que trabalha com linhas de produtos que não ficam expostos embalados nas lojas. “*Nossa embalagem tem que ser resistente, só isso*” comenta o gerente de exportação da empresa D. A empresa E não mencionou nesta pesquisa sobre a necessidade de adaptação da cor em suas embalagens de exportação.



Figura 15 – Embalagem de exportação da empresa G
 Fonte: O autor (2005)

7.5.10.6 Etiquetas

A necessidade de adaptação das etiquetas fixadas às embalagens de exportação e também das próprias impressões existentes nas caixas foi observada nas sete empresas analisadas (SOUZA; ROCHA, 2001; CARDINAL, 2003; LEONIDOU, 2004; DIAS, CONSOLI; NEVES, 2005; ORLANDO et al., 2005). A necessidade de adaptação diz respeito, principalmente, ao idioma (CARDINAL, 2003; SILVA, 2004; LEONIDOU, 2004; ORLANDO et al., 2005). Observou-se que, em geral, as informações que constam nas caixas (etiquetas e impressões) são apresentadas nos idiomas inglês e/ou espanhol, de acordo com o país importador.

A empresa D considera a alteração do idioma na etiqueta um procedimento padrão. Segundo o gerente de exportação da empresa D, as etiquetas saem em espanhol ou inglês, de acordo com o país. A empresa G adapta a sua etiqueta de acordo com o idioma do país para onde está sendo vendido o produto. A empresa G conta com um sistema de impressão das etiquetas onde o pessoal da expedição escolhe o idioma e a etiqueta já sai impressa no idioma do país de destino da mercadoria. As informações que constam na caixa/embalagem do produto exportado pela empresa B, bem como as etiquetas, tiveram que ser substituídas do português para o idioma do país importador. A empresa adotou como padrão a embalagem

com os idiomas espanhol e inglês para atender ao mercado externo. O mesmo ocorreu com a empresa A. A empresa E adotou apresentar as informações na embalagem nos idiomas português e espanhol. “[...] *as especificações do produto, a referência, a cor, website da empresa vão bem especificados na embalagem nos idiomas português e espanhol*” afirma o gerente comercial do mercado externo da empresa E.

A empresa F utiliza a mesma caixa de papelão como embalagem padrão no mercado interno e externo. Entretanto, sentiu necessidade de adaptar a etiqueta da embalagem destinada ao mercado externo. Segundo o gerente de exportação da empresa F, a embalagem recebia informações somente em português. A adaptação ocorreu por meio da inserção das informações também em outros idiomas.

Hoje emitimos a etiqueta em português para uso interno, espanhol, inglês e francês, de acordo com o idioma do país de destino, como são os três casos que temos hoje, só exportamos hoje para países que falam inglês, francês e espanhol; e quando exportamos produtos para os Emirados Árabes [...] eles aceitam o inglês, não precisa ser em árabe [...] eles até preferem que seja em inglês [...] (gerente de exportação da empresa F).

Já ocorreu um caso de exportação da empresa F onde o cliente externo solicitou que nenhuma informação constasse em português na embalagem, somente no idioma do país importador. O gerente de exportação da empresa F também se preocupa com a quantidade de informações que a empresa possui para constar na embalagem. A empresa F preocupa-se em não poluir a embalagem destinada ao mercado externo.

A empresa D mencionou que normalmente os clientes não solicitam etiquetas especiais. “*O único cliente que tem uma etiqueta que é mais complicada e que eu sei que é um problema do país é o México. Temos que colocar alguns dados a mais, a etiqueta tem que ser um pouco maior*” (gerente de exportação da empresa D). O gerente de exportação da empresa F também identificou o México como sendo um país que exige uma etiqueta diferenciada, padronizada de acordo com o tamanho solicitado.

Para tu teres uma idéia, a etiqueta que eles exigem para nós ela tem menos informações do que a minha padronizada, a etiqueta que temos como padrão pela empresa contém 30% a mais de informação do que a deles, só que ela é dois centímetros menor [...] então [...] nós fizemos a etiqueta que eles querem com o padrão deles (gerente de exportação da empresa F).

Se a empresa F não enviar as etiquetas de acordo com a solicitação do seu cliente, a empresa F terá que se responsabilizar pelo pagamento do custo que o seu cliente terá para etiquetar as embalagens. Igualmente no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), observou-se a necessidade de alterar o tamanho dos rótulos utilizados pelas empresas na exportação.

Na empresa F, no momento do cadastramento do pedido já é informado o idioma que deverá ser impressa a etiqueta, em inglês ou em espanhol. O idioma português também consta na etiqueta, para que o pessoal interno da fábrica possa ler as informações. *“Todos os dados principais saem em inglês ou espanhol, mas alguns detalhezinhas [...] referências, que são a nossa identificação interna da fábrica, o pessoal tem em português, para não se perder”* (gerente de exportação da empresa F). A empresa F possui uma etiqueta padronizada e acredita que seu cliente está satisfeito com sua etiqueta, uma vez que apresenta informações completas sobre o produto. *“Porque na etiqueta do nosso produto [...] tem o desenho do produto, código de barra, código do produto, referência, quantidade, volumes, dados do cliente como endereço, nome, cidade, país, tudo”* (gerente de exportação da empresa F).

Ao encontro do estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), a empresa F alterou a cor das suas etiquetas para atender ao mercado externo. A etiqueta de exportação da empresa F tem uma coloração diferente (amarelo claro) escolhida por uma questão aleatória. Já no mercado nacional, para controle interno, a empresa F possui etiquetas de várias cores, que variam de acordo com o destino da mercadoria.

A empresa G menciona a necessidade de constar determinados avisos nas embalagens destinadas ao mercado externo, como por exemplo, se a embalagem é reciclada, se tem vidro dentro da caixa, se deve ter cuidado com a umidade. Em alguns casos, esta necessidade não é uma obrigação exigida pelo cliente; entretanto, mesmo assim a empresa G utiliza estes avisos com o intuito de evitar problemas no manuseio de seus produtos. Além disto, a empresa julga necessário apresentar na embalagem informações completas sobre o produto que está embalado.

Tem que ter todas as informações por fora, o que é o produto, o código de barras próprio do cliente, [...] o peso, [...] a quantidade de volumes, a cor, isso sempre tem que ter e principalmente estar do lado [para poder visualizar as informações no estoque] [...] (gerente de exportação da empresa G).

A diferenciação quanto às cores da etiqueta da empresa G é utilizada para distinguir a cor do móvel que está embalado. O mesmo ocorre com a empresa C. “Com isso, fica mais fácil identificar o produto”, afirma a supervisora de exportação da empresa C. Todas as etiquetas da empresa C mostram a foto do produto, sendo que os detalhes sobre o produto são apresentados em três idiomas (português, espanhol e inglês). Com isto, a empresa C conseguiu padronizar a embalagem do mercado nacional e do mercado externo.

Em alguns casos a empresa A desenvolve etiquetas exclusivas para seus distribuidores/redes de lojas para colocar nas caixas. Um exemplo disto foi a negociação realizada com a rede americana de lojas *Home Source Industries* (Figura 16). Foi desenvolvida uma etiqueta para as caixas brancas contendo informações em dois idiomas (espanhol e inglês) e com o nome da rede de lojas no exterior. Nesta etiqueta o nome da empresa A não aparece. Situação similar ocorreu no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005) onde uma das empresas necessitou incluir no rótulo do seu produto o logotipo da *trade* que realizou a negociação com o cliente no exterior.



Figura 16 – Etiqueta desenvolvida exclusivamente para a rede de lojas americana *Home Source Industries*
Fonte: O autor (2005)

A seguir, o quadro 4 traz uma síntese das principais ações e adaptações relacionadas ao produto realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do primeiro objetivo específico deste trabalho.

Subcategorias	Ações e Adaptações
Condições econômicas	1) Adoção da profundidade de 500 mm nos balcões de cozinhas para países mais pobres. 2) Desenvolvimento de linha econômica para atender a mercados de menor poder aquisitivo. 3) Desenvolvimento de <i>racks</i> para televisores com tampo giratório para atender a residências pequenas.
Aspectos legais e técnicos	1) Limitar a estufagem de <i>containeres</i> ao peso permitido pelo país importador. 2) Necessidade de fixar às caixas que excedam 20Kg, uma etiqueta (com dois bonecos carregando uma embalagem) identificando a necessidade do carregamento da caixa ser realizado por duas pessoas. 3) Utilização de embalagens pequenas com um peso baixo, fâceis para carregar. 4) Desenvolvimento de linha específica com dimensões padrão. 5) Desenvolvimento de linha de móveis em polegadas. 6) Desenvolvimento de linha de móveis com medida européia. 7) Mercadorias embaladas por partes para obtenção de alíquota reduzida no imposto de importação no México. 8) Atender a composição de produtos químicos: nível de emissão de formaldeído (E-0, E-1, E-2) das chapas de aglomerado e MDF. 9) Obtenção de certificado FSC para as chapas de MDF e aglomerado. 10) Fabricação de móveis sem cantos e pontas, ou qualquer forma, desenho, acessório ou peças que possam cortar, ou cabeça de parafuso que possa machucar os consumidores. 11) Fabricação de cama com estrado parafusado
Assistência técnica	1) Envio de algumas partes e peças extras para o caso de assistência técnica (normalmente aquelas peças mais expostas a dar problemas, como vidros e ferragens). 2) Substituição do produto. 3) Enviar peças de substituição para o próprio importador arrumar o produto.
Marca	1) As empresas procuram utilizar, quando possível, sua marca globalmente. Entretanto, aceitam que alguns distribuidores ou grande rede de lojas no exterior tirem a marca da empresa e coloquem sua própria marca. 2) Alteração do leiaute e cor da marca. 3) Posicionamentos de marca diferenciados nos diferentes países. 4) Adequação no nome da marca.
Manual técnico de montagem	1) Criação de manual técnico de montagem em até oito idiomas. 2) Inserção da logomarca do cliente importador no manual técnico de montagem.
Idioma	1) Envio de pessoas com conhecimento do idioma para dar treinamento no exterior.
Medidas/Tamanho	1) Verificar a exigência de distâncias específicas da frente da gaveta ou porta com o final da terminação do tampo do balcão da linha de cozinhas. 2) Adequação da altura, profundidade e largura dos armários (linha de dormitórios). Além disto, os armários devem possuir chave em determinados países. 3) Alteração na medida de camas. 4) Alteração do tamanho em armários de parede. 5) Adequar os <i>racks</i> para televisão de acordo com o tamanho da televisão e das salas de estar.

Quadro 4 - Principais ações e adaptações relacionadas ao produto realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização

Quadro 4 - Principais ações e adaptações relacionadas ao produto realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização (continuação)

Subcategorias	Ações e Adaptações
Formas/ <i>Design</i>	1) Alteração do <i>design</i> dos móveis: preferência por formas arredondadas, utilização de detalhes e acessórios, portas dos armários de cozinha com moldura e detalhes em alto relevo, estilo Luís XV, móveis pesados, exagerados e chamativos. 2) Adaptação da linha de dormitórios utilizando armários com portas de correr. 3) Verificar a aceitabilidade da borda plástica no móvel. 4) Desenvolvimento de novas linhas de produtos de acordo com preferências dos diferentes mercados.
Matéria-prima	1) Verificar a aceitação do MDF em relação ao aglomerado nos diferentes mercados. 2) Verificar a preferência pela madeira sólida. 3) Verificar a aceitabilidade do aço. O aço ainda é considerado uma matéria-prima desconhecida e com baixa aceitação em determinados países.
Cor	1) Analisar a preferência por cores escuras e por cores mais claras nos diferentes mercados. 2) Criação e desenvolvimento de novas cores: marfim, cinza, bege, imbuia e tons amadeirados mais escuros. 3) Verificar a aceitabilidade da linha de impressão. 4) Analisar a preferência por cores opacas e por cores com brilho em determinados países. 5) Desenvolvimento de portas do móvel de cozinhas com uma moldura de cor diferente à do móvel.
Embalagem	1) Utilização de caixas de papelão com plástico termo-encolhível. 2) Adoção de papelão duplo para as caixas. 3) Embalar mercadoria em partes, totalmente desmontada. 4) Utilização de embalagem plástica, ao invés de papelão. 5) Deve constar na embalagem o código de barras do importador. 6) Embalagem com madeira ou com chapa duraplac de três milímetros e/ou plástico extra. 7) Alteração da logomarca na embalagem. 8) Desenvolvimento de embalagens brancas para as vendas destinadas à rede de lojas no exterior no qual o produto fica exposto na prateleira dentro da embalagem. 9) Desenvolvimento de caixas coloridas e caixas brancas com etiquetas grandes coloridas. 10) Alteração das etiquetas nas embalagens (idioma, tamanho, cor e informações adicionais solicitadas pelo importador) e também desenvolvimento de etiquetas exclusivas para o cliente importador.

Fonte: O autor (2006)

7.6 PREÇO

O estudo realizado por Ramos, Maya e Bornia (2005) teve como objetivo geral analisar o componente Preço no Marketing Mix de produtos brasileiros exportados pelas empresas integrantes do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista – SC. Segundo Coutinho et al. (2001) o preço foi identificado pelas empresas do setor moveleiro como um fator determinante para o sucesso da comercialização dos produtos no mercado nacional. Posição esta que vai ao encontro do estudo realizado por Hexcel (2003) onde preço

competitivo é um objetivo da estratégia da empresa Todeschini. Nesta mesma linha, o estudo realizado por Orlando et al. (2005) ressalta a preocupação por parte das empresas consorciadas quanto ao preço de venda dos seus produtos. Outro estudo ainda aborda o preço no processo de internacionalização (KLOTZLE; CAIRES, 2004). No mercado externo, o preço nem sempre foi considerado como um fator determinante de sucesso para as empresas exportadoras de móveis. Posicionamento este ratificado no estudo realizado por Silva Júnior e Rodrigues (2004) onde rejeita-se a hipótese de que o preço impacta positivamente na performance de exportação das firmas pesquisadas. A seguir serão identificadas e analisadas as ações e as adaptações relacionadas ao preço das empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do segundo objetivo específico deste trabalho.

7.6.1 Política de preço

Observou-se que em geral as empresas analisadas não determinam uma política de preços para atender ao mercado externo (DAL BELLO; GOMES, 2002; CARDINAL, 2003). Por outro lado, empresas exportadoras definem uma política de preços para atuar no mercado externo (SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; ROTH; ALBERICI, 2005).

Para a exportação, as empresas utilizam basicamente o mesmo princípio da formação de preços adotado no mercado interno, que é o custo do produto acrescido da margem de lucro determinada por cada uma das empresas. A variável identificada entre as empresas como sendo o diferencial na definição dos preços do mercado interno para o mercado externo foi o custo do produto. Procedimento similar quanto à formação do preço de venda foi abordado por Grassi (2004), por Nosé Junior (2005) e por Ramos, Maya e Bornia (2005).

Partimos de um princípio único de custo de matéria-prima e de mão-de-obra [...] a partir daí a tabela de custos segue em dois caminhos diferentes. No mercado interno temos as despesas internas, os impostos, as comissões do mercado interno, etc. O mercado externo é totalmente diferente, temos menos impostos, temos o frete [...] (gerente de exportação da empresa F).

A empresa G defende a importância dos custos envolvidos no processo produtivo e de exportação do produto para a formação do preço de exportação (SILVA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; GRASSI, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005;

CRUZ; ZOUAIN, 2006). “*A coisa básica no comércio exterior é ter um bom departamento de custos, temos que saber todos os custos envolvidos no processo*”, afirma a gerente de exportação da empresa G. Ao encontro deste posicionamento, Silva (2004) menciona sobre a dificuldade em relação aos custos envolvidos no processo de internacionalização encontrada pelas redes de franquias brasileiras. Similarmente, Leonidou (2004) considera os custos de logísticas, produção, entre outros, barreiras à formação de preços competitivos. Outros autores igualmente ratificam a consideração dos custos no processo de internacionalização (GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; KLOTZLE, CAIRES, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ROCHA; FREITAS, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005).

As grandes distâncias percorridas pelos produtos num processo de internacionalização geram, à empresa exportadora brasileira, a necessidade de contemplar o custo do frete (em muitos casos considerados altos) no preço do seu produto exportado (McCARTHY; PERREAULT, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004). O alto custo dos fretes é considerado pela empresa Pagatini uma das principais barreiras encontradas no processo de exportação (MACHADO; SCORSATTO, 2005). Esta mesma barreira foi encontrada no estudo realizado por Silva e Rocha (2001) e por Leonidou (2004).

Existe uma tendência entre as empresas analisadas a manterem uma mesma margem de lucro para o mercado interno e para o mercado externo. Entretanto, variáveis como a oscilação da taxa do dólar são consideradas na formação dos preços para o mercado externo (SILVA, 2004; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005), diferenciando o percentual de margem de lucro dos seus produtos exportados. “*Em 2003 e 2004, a margem de lucro do mercado externo era muito maior do que a do mercado interno [...]*” (supervisora de exportação da empresa C). A empresa D também vem trabalhando com um lucro maior na exportação. “*Em virtude da oscilação do dólar, certamente a margem de lucro do mercado interno deve ter sido maior que a do mercado externo para a maioria das empresas*”, afirma o gerente de exportação da empresa D. A empresa G julga necessário considerar uma taxa pessimista para o dólar na formação do preço para a exportação.

Esse início de ano [2005] foi muito difícil para muitas empresas porque estavam trabalhando com o dólar a US\$ 2,80 - 2,90 e despencou. Então, acho que uma das

coisas que manteve a nossa empresa bem é que começamos o ano com o dólar a US\$ 2,50 (gerente de exportação da empresa G).

A oscilação cambial também pode vir a pressionar alguns custos pertinentes ao processo de internacionalização das empresas (MACHADO; MELO, 2004). No caso da empresa F, foi identificado que o aço é bastante pressionado pela desvalorização do real perante o dólar. A gerente de exportação da empresa G menciona que em virtude do dólar baixo, a empresa encontra dificuldade de repassar todos os custos para o cliente. Posição similar possui o gerente de exportação da empresa D.

7.6.2 Controle de preços

É possível que as empresas exportadoras exerçam controle sobre os preços dos seus produtos praticados no mercado externo (VIGNALI, 2001; CANDIA, 2003; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005). Entretanto, nenhuma das empresas analisadas possui controle sobre o preço de venda de seus clientes no mercado externo, bem como da margem de lucro praticada pelos importadores, sejam eles distribuidores, agentes ou representantes (JOHANSSON, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004; SILVA, 2004).

Tanto no mercado nacional quanto no mercado externo as empresas não exercem controle sobre seu preço final de venda, exceto para a empresa D no mercado interno. No Brasil, a empresa D possui controle de preços sobre suas lojas exclusivas. Segundo o gerente de exportação da empresa D, a empresa não determina os preços às lojas, tampouco obriga a loja a colocar determinados preços, somente se controla os preços praticados.

No mercado externo, a empresa A possui somente o conhecimento do preço de venda dos seus produtos. *“As grandes redes de lojas nem deixam exercer qualquer tipo de controle de preços, muito pelo contrário, nós é que temos que nos adequar aos preços deles”*, afirma a supervisora de exportação da empresa C. A gerente de exportação da empresa G afirma que: *“difícilmente nos envolvemos com o preço do cliente, até porque ele não gosta disso”*.

Geralmente as empresas importadoras no exterior não utilizam uma margem de lucro muito expressiva, pois assim como está difícil para nós exportarmos, é difícil para eles importar. Então, acabamos sabendo que não utilizam uma margem de lucro superior a

10%. Nós somos conscientes que eles ganham mais que nós, mas nada exagerado. Um produto que sai daqui a vinte dólares, o cliente no exterior terá um custo de importação em torno de 46 - 47%. Como o custo já é expressivo, fica difícil para o importador definir uma margem de lucro muito alta (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

A empresa F possui uma noção sobre os custos e a margem de lucro de seus clientes no exterior, mas a empresa não pode participar da definição dos preços e margem de lucro. Entretanto, ter o conhecimento sobre o *mark-up* do cliente no exterior auxilia a empresa F em futuras negociações com seus clientes.

Temos condições de rever o preço nas próximas negociações. Estamos com um problema no Brasil que o nosso preço em dólar aumentou muito, principalmente no aço [...]. [...] Quando temos noção que o cliente tem um mark-up bom, aumentamos o preço do nosso produto. [...] quem tem um mark-up fica mais fácil de negociar. Na verdade, tudo tem os prós e os contras [...] se o cliente marca muito tu corre o risco, às vezes, dele vender pouco, mas tu tens uma facilidade de negociação. Se ele marca pouco não quer dizer que ele vá vender mais, às vezes ele vende mais, às vezes vende a mesma coisa porque a linha de cliente dele não tem tantas condições financeiras (gerente de exportação da empresa F).

A empresa D não exerce nenhum tipo de controle sobre os preços praticados no mercado externo. “O preço vai depender muito do imposto de importação e demais custos do processo de importação do cliente no exterior” (gerente de exportação da empresa D). Com exceção do depósito em Miami, este sim a empresa D mantém controle sobre o preço e a margem de lucro. “A gente já dá o preço para ele vender. Fizemos os cálculos em conjunto analisando qual o custo que ele tem no exterior e o lucro que a gente quer” (gerente de exportação da empresa D).

Segundo a empresa B e a empresa F, o mercado acaba sendo o grande responsável pela definição do seu preço de venda, tanto no mercado nacional quanto no mercado externo.

Existe um patamar de preços definido pelo mercado. Para as franquias se aconselha a utilização de um percentual de margem de lucro. Já para a linha de aço não, o próprio mercado é quem define o preço. Então nós vamos ficar sabendo o preço que será praticado para nossos produtos com base no preço do concorrente. Nas cozinhas de aço não definimos margem de lucro. No exterior, em alguns casos, sugerimos os preços a serem praticados. Algumas vezes temos o conhecimento da margem de lucro aplicada pelo importador e a política de preços utilizada por ele. Na verdade, não somos nós que definimos os preços de venda e tampouco nosso cliente, hoje em dia quem define o preço de venda é o mercado. O preço que o mercado está praticando acaba sendo o preço praticado por nossos clientes no exterior (supervisora de exportação da empresa B).

A gente tem noção de clientes que marcam mais alto, clientes que marcam mais baixo, mas o que vai definir o mark-up do nosso cliente para o cliente final dele é o mercado dele, é o público que ele atinge [...] se vende para um público mais alto ou para um público mais baixo. Se o distribuidor trabalha com um cliente que trabalha com uma classe social muito baixa ele não marca muito porque o nosso produto ficaria caro, já se for um cliente que vende para uma classe mais alta, ele vai vender o nosso produto marcando um pouco mais, porque ele não pode vender muito barato senão vão achar que é porcaria (gerente de exportação da empresa F).

7.6.3 Negociação

De uma forma geral, o cliente e o mercado/país, bem como seu aspecto cultural, são levados em consideração no momento da negociação no mercado externo (PANOSSO; NIQUE, 2000; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; CARDINAL, 2003; MOTTA, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005), gerando estratégias não padronizadas de atuação no mercado externo. Leonidou (2004) mencionou inclusive em seu estudo que as formas e costumes de negociação quando não usuais podem ser consideradas barreiras ao processo de internacionalização. Posicionamento contrário foi abordado por Ramos, Maya e Bornia (2005, p.10): “não há nenhuma diferença na utilização das estratégias de preço no principal mercado estrangeiro e em outros mercados estrangeiros”. Para as negociações realizadas com o mercado externo, as empresas analisadas fornecem uma lista de preços aos seus negociadores/vendedores com o custo do produto, valores mínimos e máximos para que possam negociar. Posicionamento similar foi abordado por Cardinal (2003).

A empresa E também analisa quem é o cliente no momento da definição do seu preço. “Tivemos que fazer algumas modificações no custo para chegar no preço solicitado pelo cliente” (gerente comercial do mercado externo da empresa E). A empresa B possui uma tabela de preço padrão em dólar para cada linha (seis tabelas de preço) e possui o conhecimento de quanto pode diminuir no preço de cada linha. “Sabemos qual o percentual de desconto que podemos dar em determinada linha para cada cliente analisado, se tivermos algum intermediário na venda, que esteja recebendo comissão, temos que considerá-lo no preço” (supervisora de exportação da empresa B). A empresa B trabalha com uma lista padrão com a identificação das margens mínimas e máximas para se ter uma flexibilidade maior na definição do preço no momento da negociação. “Sem precisar ficar fazendo listas de preços específicas para cada mercado ou cada situação”, menciona a supervisora de exportação da

empresa B. Da mesma forma, a empresa G disponibiliza para sua gerente de exportação uma lista de preços contendo o valor mínimo que pode ser negociado, bem como os custos do produto para auxiliar na negociação.

O gerente de exportação da empresa D possui uma política própria de negociação:

A empresa me passou o que ela quer ganhar [...] minha política e o que eu passo para minha equipe é o seguinte: se a empresa quer ganhar X, não tem porque ganhar X e mais alguma coisa. Na negociação eu saio de cara com o preço real. Eu não quero ganhar mais, mas não quero ganhar menos, é isso. Tenho que considerar comissão, condição de pagamento para chegar no preço solicitado pela fábrica. Eu faço este cálculo e já dou o preço fechado para o cliente (gerente de exportação da empresa D).

O gerente de exportação da empresa F negocia com base no lucro mínimo pretendido pela empresa: *“Temos o custo do produto, o custo da mão-de-obra, o custo de impostos, frete (custos fixos e variáveis) e a margem de lucro mínimo definida pela empresa, a partir da análise de lucro mínimo eu administro”* (gerente de exportação da empresa F). A gerente de exportação da empresa G faz suas negociações baseadas em uma lista de preços contendo o valor mínimo que ela pode chegar durante a negociação, bem como os custos do produto.

7.6.4 Descontos

Foi identificado neste estudo que existe a possibilidade de conceder descontos nas vendas destinadas ao mercado externo de todas as empresas analisadas (CANDIA, 2003; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005). Entretanto, não existe nenhuma política definida para esta concessão de descontos, cada caso é analisado de acordo com a empresa que se está negociando. Quando a empresa E vai vender para determinado cliente, já é de seu conhecimento o consumo do cliente. Sendo assim, a empresa E já consegue definir previamente o preço que será negociado com seu cliente, considerando os possíveis descontos. *“Nossos descontos são concedidos de acordo com o cliente. Concedemos descontos diferentes para cada mercado, inclusive para cada cliente brasileiro”*, afirma a supervisora de exportação da empresa C. Nas negociações realizadas pelo gerente de exportação da empresa D, o desconto já é informado ao cliente no início da negociação.

Quando atendo um cliente passo o preço com o desconto e não fico pensando se poderei ganhar mais com esse cliente. Minha política é a seguinte: não estou querendo vender uma vez para ele, eu quero vender bastante e não quero ganhar a mais, se o

desconto é de 20%, já dou 20% no início da negociação, não vou dar 10% e depois mais 10% [...] têm alguns lugares que querem mais desconto, mas o preço é esse e está acabado. Esse é o meu jeito de negociar (gerente de exportação da empresa D).

Os descontos concedidos pela empresa F no mercado externo também variam de acordo com o cliente. “*Tem cliente que gera uma margem de lucro maior, tem outro que gera perto da mínima, aí tem que administrar, aí faz parte da estratégia comercial da empresa*” afirma o gerente de exportação da empresa F.

O estudo mostrou que o volume de mercadoria negociado pode influenciar na concessão de descontos em uma venda de exportação (CANDIA, 2003). “*A tendência é das grandes redes de lojas obterem descontos maiores, em virtude até mesmo do volume negociado*” (supervisora de exportação da empresa C). Segundo o gerente de exportação da empresa F, como estratégia da empresa foi definido o desconto máximo que se pode conceder para cada tipo de venda, grande quantidade, pequena quantidade, carga fracionada, carga de container cheio.

Eu tenho um desconto padrão para container de 20’, de 40’, uma carreta [...]. [...] por exemplo, a cadeira custa dez reais, [...] com o desconto fica por oito reais, mas se o cliente comprar dois containers por mês, então vou poder dar mais 1% ou 2% de desconto (gerente de exportação da empresa F).

Ao contrário das empresas C e F, as empresas B e D não consideram o volume vendido no momento da concessão do desconto em suas negociações no mercado externo. “*A listagem de preços é padrão independente do volume vendido*”, afirma a gerente de exportação da empresa B.

Produzir uma cozinha e cem cozinhas é a mesma coisa, entra em lotes diários. É claro que vai ser bem melhor produzir quinhentas cozinhas iguais, vamos regular a máquina e vamos ter um certo ganho na produção, mas é pouco [...]. Há uma negociação com concessão de desconto quando se trata de uma quantidade maior, mas isto se dá para o cliente fechar o pedido e não como ganho de produção significativo (gerente de exportação da empresa D).

Observou-se que a cultura de cada país pode influenciar sobre a aceitação e a rejeição de descontos concedidos por parte das empresas exportadoras do setor moveleiro (KEEGAN e GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PANOSSO; NIQUE, 2000; PÉPECE, 2000; CANDIA, 2003; MOTTA, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005). De acordo com a cultura de cada povo que se está negociando, o desconto concedido pelas empresas brasileiras pode ser considerado algo positivo ou algo extremamente negativo. Segundo o *trader* de exportação da

empresa A, o desconto é percebido para determinados povos como um insulto - “*a empresa estava querendo me roubar*” e para outros uma necessidade.

O árabe é aquele tipo de cara que quer toda a hora ganhar um descontinho, então eu tenho que começar com um preço mais alto para até o final da negociação chegar no preço que a empresa quer. O judeu também é mais ou menos igual. Tu sabes que com esses clientes tens que iniciar a negociação com um preço lá em cima. Ao contrário têm países que não gostam de ganhar desconto, eles acham isso negativo (gerente de exportação da empresa D).

Segundo a supervisora de exportação da empresa B, os árabes adoram barganhar. Por esta razão, a empresa B considera uma margem maior para poder negociar e conceder descontos, pois segundo a gerente de exportação da empresa B, o cliente não ficará satisfeito se não ganhar certo desconto. O gerente de exportação da empresa F comenta que possui determinados clientes que já querem receber o preço final do produto, não querem saber de descontos. Como a empresa F trabalha com a lista de preços com os descontos, o valor deve ser calculado antes de informar ao cliente. A empresa G contempla que para alguns países o desconto é considerado abusivo, já para outros ele é necessário. “*Se tu der desconto de mais de 10% tu estava tentando roubar ele [cliente]. Agora, se tu deres um desconto de menos de 10% para um árabe tu é louco*” (gerente de exportação da empresa G).

Ao encontro com a abordagem feita pelas empresas do setor moveleiro, Nosé Junior (2005) menciona que árabes e judeus têm o prazer de negociar e barganhar preços. Neste caso, o autor sugere que a empresa exportadora mantenha uma margem de manobra em termos de descontos. Já para a Alemanha e o Japão, o autor sugere adotar o preço mínimo de mercado, pois os importadores destes países jamais aceitariam um desconto de 30% a 40% em uma negociação.

7.6.5 Lotes mínimos

Corroborando com a literatura, foi identificado neste estudo que nas vendas destinadas ao mercado externo algumas empresas limitam sua venda a uma quantidade mínima, principalmente em virtude dos custos logísticos oriundos do processo de exportação (CARDINAL, 2003). No mercado interno, a empresa D e a empresa E não possuem lotes mínimos estabelecidos. “*Se o cliente solicitar uma cozinha, a empresa vende sem problemas*” (gerente de exportação da empresa D). “*Atendemos muito a pequenas lojas. Às vezes eles*

solicitam quatro roupeiros, três criados-mudo. Neste caso, geralmente temos no estoque, podemos vender sem problema, mas é claro que o preço é diferente” (gerente comercial do mercado externo da empresa E). Ao contrário do mercado interno, a empresa D e a empresa E defendem a venda de lotes mínimos definidos para a exportação. A empresa E possui lote mínimo de um *container* ou uma carreta nas vendas de exportação. A empresa D tenta vender um lote mínimo de um *container*.

No mercado externo, ao contrário do mercado nacional, o problema de vender uma quantidade pequena é de como transportar. O cliente vai transportar consolidado, vai pagar mais caro o frete. O ideal é que ele compre no mínimo um container de 20'. Em Montevideu, nosso cliente deixa acumular pelo menos umas 5 ou 6 cozinhas para consolidar. [...] Aqui na América do Sul, nos países mais próximos não temos problemas de consolidação de cargas, porque tem transporte com bastante frequência. O consolidado rodoviário funciona bem, já o consolidado marítimo é que é o problema (gerente de exportação da empresa D).

Mesma tendência possui a empresa B e a empresa G, conforme menciona a supervisora de exportação da empresa B. “*Costumamos não fazer vendas muito pequenas [...] só se for um primeiro embarque do cliente ou se estivermos entrando no mercado. Caso contrário, temos a política de trabalhar com a venda de full container [carga total de container]*”.

Para não perder vendas, a empresa B envia cargas fracionadas (lotes pequenos), mas mantém sua preferência por embarques de *container* cheio. A empresa G trabalha com um sistema de lote econômico fornecido pela fábrica.

A fábrica sabe que se produzir 50 e produzir 150 é o mesmo tempo de set up das máquinas. [...] trabalhamos tentando chegar o mais próximo da produção do lote mínimo. [...] É mais um ganho de produtividade na fábrica do que realmente ganhar em vendas, tu dá o desconto porque tu gastas menos na fábrica (gerente de exportação da empresa G).

Neste sentido a empresa G consegue negociar de acordo com o tamanho do cliente, procurando sempre usar o lote mínimo auxiliando a fábrica a tornar-se mais enxuta.

7.6.6 O valor do produto no mercado externo

O valor do produto pode ser diferentemente assimilado no mercado externo de acordo com cada região. Ao encontro deste posicionamento, Silva (2004, p.8) afirma que

“consumidores de diferentes regiões podem possuir diferentes percepções a respeito das qualidades e benefícios de um mesmo produto ou serviço”.

Um mesmo produto pode representar pouco em determinada região e muito em outra região. Neste sentido, o estudo realizado por Souza e Rocha (2001) observou que o consumidor americano poderia pagar mais pelos produtos da Pastelândia, levando assim aos preços praticados nos Estados Unidos serem substancialmente mais elevados do que no mercado brasileiro. Similarmente ocorreu no estudo realizado por Cruz e Zouain (2006), onde a valorização da marca Brasil no segmento moda praia, entre outras características, fazem com que os importadores paguem mais pelos produtos brasileiros.

A gerente de exportação da empresa G ratifica a importância de contemplar este aspecto durante um processo de internacionalização.

Uma coisa que é muito importante é o quanto vale o teu produto em cada país, porque [...] uma cama, um produto muito econômico, ele não vai ter o mesmo valor no Peru do que vai ter numa Holanda, mesmo que eu venda para os dois. O que no Peru é classe média, na Holanda é classe muito baixa e é o mesmo produto, é importante saber o nicho de mercado em cada país. É um cuidado que se deve ter e acho interessante falar nisso porque poucas pessoas se dão conta que o teu produto não pode ser lançado da mesma forma num país e no outro (gerente de exportação da empresa G).

A supervisora de exportação da empresa B comenta que existem países que pagam melhor que outros países, que pechinham mais que outros, e têm mercados, como por exemplo os EUA, que geralmente não reclamam de preço para cozinha. Mesma percepção foi obtida pela empresa Pastelândia em relação ao preço dos seus produtos no mercado norte-americano: os americanos não reclamam do preço (SOUZA; ROCHA, 2001).

O gerente de exportação da empresa D comenta que enquanto muitos países, principalmente os europeus preocupam-se expressivamente com a qualidade dos produtos importados (nível de emissão de formaldeído, selo verde), os países da América do Sul só querem saber de preços competitivos. Neste sentido, Souza e Rocha (2001) comentam que o povo norte-americano não é tão preocupado com a questão do preço quanto o brasileiro.

A Empresa E está trabalhando para minimizar seus clientes do Mercosul, pois segundo o gerente comercial do mercado externo, é um mercado que paga pouco pelos seus produtos.

7.6.7 Garantias

A preocupação quanto ao recebimento do pagamento das exportações é cada vez maiores por parte dos exportadores. A morosidade no recebimento dos pagamentos da exportação é considerada em diversos estudos como uma barreira que as empresas enfrentam, em especial as pequenas e médias (SILVA; ROCHA, 2001; LEONIDOU, 2004). Ademais, nenhuma empresa pode estar exposta a efetuar uma venda ao exterior e não receber o pagamento. Desta forma, as garantias envolvidas no processo de exportação tornam-se um importante aspecto a ser considerado num processo de internacionalização, uma vez que pode ser considerado influenciador da formação do preço de venda para o mercado externo (RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005). Com base nisto, as empresas exportadoras têm como preferência a venda com carta de crédito. Para a empresa G, vender com carta de crédito representa uma tranquilidade para o exportador. Entretanto, os custos normalmente são altos para o importador, podendo em alguns casos inviabilizar o negócio. *“A carta de crédito tira o limite do meu cliente no exterior. Existe país onde o cliente importador tem que depositar quase todo o dinheiro na hora que abre a carta de crédito”* (gerente de exportação da empresa G). A empresa D contempla divergentes aspectos sobre as garantias no processo de exportação:

Na Europa não há problema em solicitar uma carta de crédito para o importador, é considerada uma prática comum adotada pelos europeus em virtude da baixa taxa de juros. Para os Estados Unidos também não encontramos problemas, apesar dos americanos não gostarem muito. Já na América Central, América do Sul e África, o custo para a abertura de uma carta de crédito é muito alto. No México é impossível trabalhar com carta de crédito em virtude do custo ser altíssimo, eles dizem que preferem pagar antecipado e ganhar um desconto. O que está começando a funcionar é o seguro de exportação à uma taxa bastante baixa, de 1 a 2 % sobre o valor da exportação. Tem seguradoras que estão fazendo seguros de exportação, só que tu tens que ter um volume expressivo, e nós ainda não temos, mas assim que tivermos um volume de exportação suficiente para fazer o seguro de exportação, vamos fazer (gerente de exportação da empresa D).

A seguir o quadro 5 traz uma síntese das principais ações e adaptações relacionadas ao preço realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do segundo objetivo específico deste trabalho.

Subcategorias	Ações e Adaptações
Política de preços	1) Não existe uma política de preços definida para atender ao mercado externo.
Formação de preço	1) Consideração de alguns aspectos na formação do preço de exportação: custos envolvidos no processo produtivo e de exportação, a oscilação da taxa do dólar e o frete internacional.
Controle de preço	1) Não existe controle sobre o preço de venda, bem como da margem de lucro praticada pelos importadores.
Negociação	1) Considerar o cliente e o mercado/país, bem como seu aspecto cultural, no momento da negociação no mercado externo.
Descontos	1) Possibilidade de conceder descontos nas vendas, entretanto, não existe nenhuma política definida. 2) Verificar a aceitabilidade de oferecer descontos. O desconto é percebido para determinados povos como um insulto. Para outros povos, essencial.
Valor do produto	1) Analisar a assimilação do valor do produto de acordo com os diferentes mercados.

Quadro 5 – Principais ações e adaptações relacionadas ao preço realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização

Fonte: O autor (2006)

7.7 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição objetiva a entrega do produto ao consumidor, ao menor tempo e custo possível. Neste sentido, os canais de distribuição auxiliam as empresas na distribuição dos seus produtos do mercado externo. De uma maneira geral, os canais de distribuição utilizados no mercado nacional são os mesmos utilizados no mercado externo. A seguir serão identificadas e analisadas as ações e as adaptações relacionadas à distribuição das empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do terceiro objetivo específico deste trabalho.

7.7.1 Canal de distribuição

Observou-se neste estudo que dentre as empresas analisadas no setor moveleiro gaúcho, não existe um padrão para a distribuição de móveis para o mercado externo, bem como, não possuem padronização em relação ao processo de distribuição do mercado interno. Ao contrário do mercado externo, observa-se que as empresas possuem uma política de distribuição mais definida no mercado interno. No mercado externo, ocorre a diversificação da utilização dos canais de distribuição de acordo com a necessidade de cada país e a

solicitação dos clientes importadores. Resultados semelhantes foram observados na empresa analisada por Schneider (2002).

Os diferentes tipos de canais são utilizados em diferentes países (CHURCHIL; PETER, 2000; COUGHLAN; STERN, 2001; CANDIA, 2003). Conclui-se que o processo de internacionalização das empresas moveleiras, igualmente observado no mercado interno, deu-se por meio da utilização de canais de distribuição indireto, ou seja, com a participação de intermediários, posição esta ratificada na literatura por vários autores (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; CHURCHIL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; VEIGA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; PERREAULT; MCCARTHY, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; BARBOSA, 2004; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; SILVA; MATOS; PICCININI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). Por outro lado, estudos defendem a exportação direta, sem a utilização de intermediários, como estratégia de distribuição no mercado externo (MEDEIROS; GUEIROS; ARAÚJO, 2001; VEIGA; ROCHA, 2001; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; MACHADO; BRANCO, 2004; SOUZA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005).

Dentre os intermediários utilizados nos canais de distribuição das empresas exportadoras destacam-se os agentes, os distribuidores, as grandes redes de lojas e os representantes. Outros estudos também destacam a utilização destes canais de distribuição na exportação (VEIGA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; SILVA; MATOS; PICCININI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006).

No mercado interno, a empresa A utiliza representantes espalhados pelo Brasil, para vender seus produtos. Para atender ao mercado externo, a empresa A sentiu necessidade de diversificar seus canais de distribuição, de acordo com as peculiaridades de cada mercado. “*A empresa utiliza como canal de distribuição de seus produtos no exterior distribuidores, grandes redes de lojas, representantes e agentes, de acordo com a necessidade e negociação de cada país*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A.

A empresa B vende sua linha de aço no mercado nacional por meio de representantes, tendo como principais clientes os grandes magazines e redes com mais de dez pontos de venda. A empresa conta com trinta representantes espalhados por todo o país. *“Vendemos para Magazine Luisa que é nosso principal cliente aqui no Brasil, alguns outros magazines como Tumelero no Rio Grande do Sul, Colombo, todos magazines, linha econômica B e C”* (supervisora de exportação da empresa B).

Para a linha de MDF, a empresa B trabalha com o sistema de franquias (lojas exclusivas) da marca B2 e vende seus produtos também para a Tok&Stok. Recentemente foi criado pela empresa B, um centro de distribuição (CD) em Recife para atender o mercado do norte e nordeste. O CD possui estrutura para montar o móvel e entregá-lo montado para a loja. Segundo a supervisora de exportação da empresa B, *“este CD está sendo uma experiência, foi implantado um projeto antigo, se der certo, estamos pensando em instalar outro, na região de São Paulo”*.

Para atender ao mercado externo, similar à empresa A, a empresa B diversifica seus canais de distribuição de acordo com o mercado. Atualmente a empresa conta com agentes, franquias, distribuidores e representantes para vender seus produtos no mercado externo, não possuindo nenhuma estrutura própria como um centro de distribuição ou armazém no exterior.

Trabalhamos com três agentes brasileiros que possuem contrato de exclusividade para atender o mercado africano, a França e para nosso cliente da Flórida - EUA. Fora estes casos, vendemos diretamente para um importador distribuidor do país estrangeiro. Na Colômbia vendemos para uma grande rede de lojas venezuelana, como se fosse uma Casas Bahia ou Magazine Luiza, vendemos para o distribuidor e ele distribui para suas 40-50 lojas espalhadas pelo país. No Paraguai vai ser aberta uma franquia. O investimento total é do franqueado, sendo que devem ser exclusivos e atender a uma série de exigências, procedimentos legais da loja, mercadorias de amostras para o showroom. Será uma loja exclusiva marca B2. Nos Emirados Árabes temos um representante exclusivo (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa B considera a escolha de um parceiro no exterior um processo bastante difícil e importante no processo de internacionalização da empresa (CHURCHIL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; SILVA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; PERREAULT; McCARTHY, 2002; CARDINAL, 2003). *“Às vezes a gente tenta um e não dá certo, muda, mas em geral temos tido bastante sorte na escolha de nossos parceiros”* (supervisora de exportação da empresa B). Dal Bello e Gomes (2002) e

Klotzle e Caires (2004) ratificam sobre a importância das empresas terem uma relação próxima e de parceria com o canal de distribuição.

As grandes redes de lojas são os maiores clientes da empresa C, tanto no mercado nacional (Carrefour, Lojas Colombo, Leroy Merlin, Wal-Mart) quanto no mercado externo (Wal-Mart, Big Deal, Home Source). No mercado nacional, a empresa conta com o auxílio de representantes, tanto para atender aos clientes pequenos como os grandes. No mercado externo, a empresa C vende diretamente ao cliente importador ou por meio de agentes nacionais (ex: Portugal, América Latina) ou estrangeiros (América Latina), de acordo com o cliente. Em alguns casos, a empresa C também exporta diretamente para o agente no exterior. A empresa C possui um centro de distribuição nos Estados Unidos e está abrindo outro em Dubai.

No mercado nacional, a empresa D atua com lojas exclusivas (franquias) para a marca D1 e com lojas multimarcas para a marca D2. A empresa está tentando montar lojas exclusivas também para a marca D2. Nenhuma das lojas é de propriedade da empresa D, é feito um contrato de exclusividade entre as partes. A empresa D possui exigências técnicas padrão que devem ser seguidas quando da montagem de suas lojas exclusivas (franquias), de encontro ao estudo realizado por Silva (2004).

Uma das obrigações do nosso cliente no momento que abre uma loja nossa é a fachada da loja. Ele deverá desenvolver a fachada da loja de acordo com o manual técnico e enviar para a área de marketing da empresa D para aprovação. A loja não pode entrar em funcionamento se não tiver a aprovação da empresa D (gerente de exportação da empresa D).

Para os clientes, tanto no Brasil quanto no exterior, que tiverem o interesse em montar uma loja exclusiva, a empresa D dá apoio em mercadorias.

Nas lojas são vendidos complementos de outras marcas, o que for componente agregado à cozinha ou ao dormitório a loja pode vender. Antigamente a empresa D vendia de tudo, sofás, colchões, eletrodomésticos, tudo com a marca D1. Isto acabou nos gerando um problema de assistência técnica, se os produtos dessem problema era a marca D1 que estava gerando o problema para o cliente. Já eliminamos isso (gerente de exportação da empresa D).

A empresa D deixou de trabalhar com representantes no mercado interno para trabalhar com supervisores de vendas. Eles ficam alocados em escritórios próprios da empresa

D, localizados em regiões estratégicas como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, etc.

Já no mercado externo, não existe uma padronização sobre os pontos de distribuição da empresa D como tem no mercado interno. “*Alguns lugares temos representantes, outros atendemos direto, trabalhamos com distribuidor, com lojistas, é bastante variável de acordo com cada país*” (gerente de exportação da empresa D). Na exportação, a empresa D ainda não está exigindo que seus clientes, como aqui no Brasil, possuam lojas exclusivas.

No Uruguai temos um cliente que possui loja exclusiva de cozinhas marca DI. Teremos uma pessoa cuidando dos projetos de montagem na Itália, fará o showroom, está em fase de negócio, quer utilizar a marca DI e a gente vai dar apoio para a abertura desta loja. Mas para os demais países, são utilizadas lojas multimarcas para a venda dos nossos produtos (gerente de exportação da empresa D).

O gerente de exportação da empresa D comenta que no mercado externo também existe a necessidade de se fazer um contrato de exclusividade, no caso das lojas exclusivas, entretanto, a negociação com o exterior é muito mais complicada neste sentido.

Na exportação funciona muito pelo fio do bigode, pela confiança, tem que conhecer, visitar, olhar. Se fizer o contrato como o nacional complica o negócio, dá muita obrigação para nós e para o cliente, desagradando ambas as partes. A nossa idéia é fazer um contrato básico, mínimo, e não um contrato complexo que temos no mercado nacional (gerente de exportação da empresa D).

Nos Estados Unidos, a empresa D possui um depósito próprio utilizado para fornecer mercadorias para três lojas exclusivas (franquias) localizadas em Miami. Como o foco da empresa D para o mercado está mudando, ou seja, a empresa está deixando de focar as lojas (consumidores individuais) para direcionar-se para as construtoras, além de o volume de vendas não comportar o custo para manter um depósito no exterior, o depósito estará sendo fechado na metade deste ano. “*As três lojas vão se manter, mas por conta própria, não mais através de nosso depósito em Miami. As empresas possuem um pequeno showroom e vão focar o atendimento às construtoras*” (gerente de exportação da empresa D).

No Panamá, a empresa D conta com um distribuidor responsável por estocar e distribuir para os clientes daquele país. No Uruguai, os produtos da empresa D são distribuídos por três lojas, duas localizadas em Montevideu e uma em Punta Del Este. Na Venezuela, o cliente possui um *showroom* com o objetivo de atender basicamente ao setor de construção civil. Em Dubai, a empresa D conta com uma loja e no Chile com um distribuidor

que possui *showroom* no próprio escritório. “*Quando o negócio começar a crescer no Chile [setor de construção], vamos colocar um showroom na avenida principal em Santiago*” (gerente de exportação da empresa D).

No Paraguai as vendas são realizadas por meio de lojistas basicamente e alguns distribuidores. Na Argentina, considerado complicado para negociar, segundo o gerente de exportação da empresa D, a empresa utiliza basicamente lojistas. E no Paraguai, a empresa D possui uma loja exclusiva.

No mercado interno, a empresa E conta com representantes atuando em todo o país. Já no exterior, a empresa E vende seus produtos a grandes redes de lojas e distribuidores e também para lojistas que tiverem capacidade para comprar no mínimo uma carreta. Na República Dominicana a empresa E vende para lojista que possui capacidade de compra de um *container*. A empresa E conta com a parceria de representantes na América Central, no Peru e estão contratando um na Argentina, para trabalhar mais no sul da Argentina. Ao contrário da maioria das empresas analisadas neste estudo, a empresa E está trabalhando para diminuir o número de representantes atuantes no mercado externo.

O antigo diretor, que era a pessoa que gerenciava as exportações, trabalhava com muitos representantes no exterior. Desde quando entrei na empresa, no final de 2003, o meu trabalho tem sido eliminar um pouco o número de representantes que tínhamos no mercado externo. Em alguns casos, para fazer um negócio, os representantes não abrem mão de ganhar menos que 6%. Considerando que a empresa recebe um lucro de 4%, o representante ganha mais que nós. Então, o que a gente está fazendo é investir em viagens internacionais, visitando clientes diretamente no exterior. Fui há poucos meses para Cuba e Panamá. Para o Chile a gente já vende direto, sem intermediários e Argentina nós também temos um cliente direto (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

Os produtos da empresa F são vendidos no mercado interno para lojistas por meio de representantes locais espalhados pelo Brasil (95%) ou por meio de venda direta (5%). No mercado externo, os meios de distribuição já são bastante variados. “*Nós temos todos os casos: clientes diretos, clientes por meio de agentes, têm lugares que eu tenho um agente que me representa e uma pessoa que dá assistência para as lojas no local [...]*” (gerente de exportação da empresa F). Para os Estados Unidos a empresa F vende por meio de distribuidor e por venda direta a cliente, e na Guatemala por intermédio de um agente.

A empresa G possui representantes espalhados por todo o Brasil para atender o mercado nacional. Já no exterior, a empresa G utiliza como canais de distribuição de seus

produtos distribuidores, redes de lojas ou lojas que têm capacidades para comprar grandes quantidades (*containers* fechados). A empresa conta com distribuidores como canal de distribuição no Uruguai, Argentina, Chile, Bolívia e Peru. Já para os Estados Unidos, a empresa G utiliza rede de lojas para distribuir seus produtos. A empresa G possui agentes no exterior, mas em pequena quantidade e a tendência é diminuir. “*Quando é menor [país], com poucas lojas, o agente funciona bem*” (gerente de exportação da empresa G).

Observou-se ainda neste estudo que algumas empresas identificam preferências e costumes por parte dos clientes internacionais com relação ao canal de distribuição utilizado no mercado externo. O gerente de exportação da empresa F comenta que existem países onde somente se consegue vender para o distribuidor e países que somente se consegue vender direto para cliente. A empresa A e a empresa E contemplam a existência de países que por uma questão cultural somente aceitam comprar produtos se for de representante ou distribuidor local. “*No Peru, Chile e México geralmente é assim*”, comenta o gerente comercial do mercado externo da empresa E. Para atender a estes países as empresas exportadoras devem entrar nestes mercados por meio de um representante ou distribuidor local.

Quando o cliente [lojas/rede de lojas] no mercado externo compra algum produto [...] ele quer que o importador-distribuidor faça a montagem do móvel e que entregue o produto na sua loja. A loja quer que o importador mantenha o estoque com ele e não na loja. No México e no Chile esta prática é tão comum que já está até informatizada. A loja emite o pedido via webmail, o distribuidor recebe automaticamente, dá baixa em seu estoque e faz a entrega na loja (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

7.7.2 Controle dos canais de distribuição

As empresas podem optar sobre o grau de envolvimento e controle que querem exercer sobre seus canais de distribuição no exterior (CHURCHILL; PETER, 2000; MEDEIROS; GUEIROS; ARAUJO, 2001; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006). De uma maneira geral, as empresas analisadas neste estudo não exercem controle sobre os canais de distribuição no mercado externo (CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005).

No Brasil, a empresa B possui controle sobre o centro de distribuição e as franquias, além de contar com o apoio de três supervisores de vendas que estão constantemente viajando em companhia dos representantes em visitas a clientes. Já no exterior, não possui nenhum tipo de controle sobre os pontos de distribuição. A empresa A realiza visitas periódicas aos seus agentes, representantes, distribuidores e lojistas no exterior e também aos pontos de venda de seus produtos, porém também não possui nenhum tipo de controle sobre estes estabelecimentos. O mesmo ocorre com as empresas C, F e G, sendo que a empresa C tampouco possui controle sobre os centros de distribuição localizados no exterior. Segundo o gerente de exportação da empresa F: *“Eu vendo para ele tantas peças, a gente dá assistência técnica, dá instrução de montagem, treina o pessoal dele e tudo, e ele que vai vender para os lojistas”*.

Na maioria dos pontos de distribuição, a empresa D não possui controle, isto ocorre tanto no mercado externo quanto no mercado nacional. A empresa D controla no mercado nacional somente seus escritórios de vendas espalhados pelo país, e no mercado externo controla o depósito localizado em Miami. Entretanto, quando a exportação estiver solidificada, a empresa D pensa na possibilidade de criar suas lojas exclusivas no exterior, como aqui no Brasil. A empresa tem o conhecimento de que para isto terá que fazer um forte investimento em publicidade no exterior, aumentando seu grau de controle e envolvimento sobre os canais de distribuição no mercado externo (MEDEIROS; GUEIROS; ARAUJO, 2001).

Ao contrário das empresas analisadas neste estudo, Souza e Rocha (2001) abordam sobre a responsabilidade de controle do ponto de distribuição realizado pela empresa exportadora no mercado externo, implicando em maiores riscos, maior dedicação, ou seja, uma forma de internacionalização de maior comprometimento. Neste sentido, *“identifica-se que empresas que adotam estratégias mais complexas de internacionalização se deva ao maior envolvimento dessas empresas com as atividades de comércio exterior e, conseqüentemente, um maior controle sobre seus compostos mercadológicos e relações com clientes”* (GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006, p.14). Manter o controle sobre um intermediário externo pode ser considerado até mesmo uma barreira ao processo de internacionalização (LEONIDOU, 2004).

7.7.3 Distribuição exclusiva

De acordo com Larentis (2004), existe uma tendência crescente no setor moveleiro pela utilização de lojas exclusivas como canal de distribuição no mercado nacional. Obter parcerias com exclusividade foi identificado como meta no processo de exportação para o mercado norte-americano (CARDINAL, 2003). No mercado internacional existe, também, em determinados países, a demanda pela distribuição exclusiva de produtos importados. Um dos modos de entrada no mercado externo das empresas analisadas por Souza e Rocha (2001) é a operações de franquias por meio de lojas próprias. Foi observado que determinados clientes importadores demandam exclusividade de distribuição às empresas exportadoras analisadas neste estudo.

As empresas exportadoras de móveis, excetuando a empresa C, atuam com distribuição exclusiva no exterior. O mesmo ocorre com a empresa *Athletic Way*, definindo um distribuidor exclusivo por país de atuação no mercado externo (GARCIA, 2002). Principalmente quando o mercado é muito pequeno, não comportando mais de um distribuidor, agente ou representante por país. É o caso de Trinidad-Tobago, que segundo o gerente de exportação da empresa F é um país que representa potencial equivalente a 1/3 de Santa Catarina. Uruguai e Argentina são exemplos de países onde a empresa A limita o número de canais de distribuição em um ou dois somente em virtude do tamanho do país. A empresa F também mantém somente um distribuidor no mercado externo quando o país não for grande suficiente para comportar mais de um canal de distribuição.

Normalmente nossos clientes pedem exclusividade. Nestes casos analisamos o tamanho do mercado, mas geralmente trabalhamos com exclusividade. No caso de um país ser muito pequeno, o mercado não comportará dois distribuidores, nós acabaríamos concorrendo com os nossos próprios produtos, por isto mantemos somente um cliente comprador. Já com os Estados Unidos, em virtude do tamanho do país, não temos como manter contrato de exclusividade (supervisora de exportação da empresa B).

A empresa E possui somente um caso de distribuição exclusiva, no Chile. Nos países em que a empresa G trabalha com distribuidor, ela mantém somente um distribuidor por país. Já nas vendas para lojas e redes de lojas, a empresa G não mantém exclusividade de distribuição, somente sobre a venda de determinados produtos para determinados clientes. A gerente de exportação da empresa G menciona que algumas lojas ou rede de lojas no exterior solicitam exclusividade sobre a venda de um até no máximo três produtos do catálogo da empresa para aquele país. A empresa G não se opõe em atender a esta solicitação, uma vez

que serão apenas três dos quarenta produtos oferecidos em seu catálogo de produtos exportados.

Vamos ter aqueles outros 37 para oferecer em outro lugar, mas não pode oferecer o mesmo, aí fica exclusividade sobre o produto e não uma linha completa, não tem porque parar de vender para os EUA, por exemplo, porque vendemos um rack para uma rede de lojas (gerente de exportação da empresa G).

No caso da empresa D, no mercado nacional a empresa conta com lojas de distribuição exclusiva para a marca D1. Já no mercado externo, a empresa não possui um padrão para a distribuição exclusiva: “*Geralmente a gente busca um distribuidor por país, de acordo com a capacidade do mercado. Teoricamente é complicado ter mais de um distribuidor por país. Lojistas, já temos mais de um, no Uruguai, por exemplo, nós temos três*” (gerente de exportação da empresa D). No exterior, atualmente a empresa D possui três lojas exclusivas, no Uruguai, no Paraguai e nos Estados Unidos (Miami) e também um depósito próprio para atender o mercado americano. Entretanto, prevê investir futuramente em mais lojas exclusivas.

Na loja de Punta Del Este, por exemplo, a gente faz um acordo de exclusividade naquilo que a gente tem, que são dormitórios e cozinhas. No resto, ele pode trabalhar com outras marcas, se quer comprar eletrodomésticos, não tem problema. Nosso cliente trabalha com a nossa cozinha e também com a italiana, um nível super alto de cozinhas, classe AA. Neste caso, não chega a ser concorrente da nossa cozinha, então não tem problema de ele vender também (gerente de exportação da empresa D).

Segundo o gerente de exportação da empresa F, no mercado externo as empresas exportadoras não conseguem criar uma concorrência entre os seus clientes finais como ocorre no Brasil.

No Brasil [...] tu consegues vender para a Colombo, Magazine Luiza, Lojas Americanas, Casas Bahia [...] tu consegues vender para vários clientes que atuam numa mesma cidade [...] são todos clientes que competem entre si harmoniosamente. Então, um tem uma porta exclusiva, outro tem um módulo exclusivo. No mercado externo existe uma resistência muito grande por parte dos importadores em não aceitar a concorrência em localidades pequenas (gerente de exportação da empresa F).

A empresa F compreende que os seus produtos passariam a competir entre si no mercado externo se a empresa utilizasse muitos canais de distribuição num único país, baixando assim, o lucro do cliente no exterior, deixando de ser interessante para ele vender os produtos da empresa F. O gerente de exportação da empresa F afirma que: “[...] não é nem uma imposição nossa vender com exclusividade, mas sim uma imposição do mercado hoje”.

Para a empresa F, no momento em que se trabalha com distribuidor no mercado externo, a tendência é de possuir menos canais de distribuição, uma vez que o próprio distribuidor torna-se responsável pela pulverização das vendas naquele país. Ao contrário de realizar vendas diretamente para grandes lojas, onde o próprio exportador faria a pulverização das suas vendas naquele país. Segundo o gerente de exportação da empresa F, de acordo com o volume negociado, a empresa fornece partes e peças exclusivas (por exemplo, portas) para determinados clientes no exterior.

O agente de vendas Seartha do Brasil Ltda comenta que, “uma vez iniciado os pedidos, o fornecedor deveria dar ao importador exclusividade do modelo exportado para evitar concorrência com o próprio produto no mesmo mercado comprador” (GRASSI, 2004, p.100).

7.7.4 Distribuição física

De certa forma, as empresas exportadoras selecionam o meio de transporte levando em consideração fatores como custos, velocidade e flexibilidade para transportar seus produtos (McCARTHY; PERREAULT, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000).

Na distribuição física é considerada a grande distância na qual os produtos enfrentarão para chegar ao cliente no mercado externo (McCARTHY; PERREAULT, 1997; CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN e GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; CANDIA, 2003). A distância percorrida pela carga num processo de exportação é o que leva a empresa F acredita que exportar cozinhas é difícil. De uma maneira geral, observou-se pelas empresas exportadoras de móveis a distância envolvida num processo de exportação.

No mercado interno, as empresas analisadas neste estudo utilizam basicamente o transporte rodoviário para realizar a distribuição de seus produtos. Para atender ao mercado externo, em virtude das longas distâncias, torna-se necessário, além da utilização do transporte rodoviário, o transporte marítimo. Observou-se que de uma maneira geral as empresas exportam seus produtos via rodoviário para alguns países da América do Sul (países mais próximos) e via marítimo para os demais países.

O transporte aéreo é utilizado eventualmente pelas empresas, uma vez que representa um custo adicional ao custo da mercadoria. A empresa A utiliza o embarque via aéreo

somente para pequenas encomendas. A empresa B utiliza somente em casos de urgência ou para pequenas quantidades exportadas, materiais para feiras, documentos e material de comunicação.

Um aspecto observado nas empresas é que em geral elas vendem e distribuem seus produtos no mercado nacional em pequenos lotes. Já para o mercado externo, a tendência é de que a venda, bem como a distribuição, sejam realizadas em lotes maiores, carretas e/ou *containers* fechados.

O transporte no mercado nacional ocorre em pequenos lotes, desde um item até um caminhão cheio, dependendo se o pedido é de uma loja ou de uma rede de lojas. Já no exterior, o transporte tende a ser de caminhões carregados ou em containers fechados, ou seja, em lotes maiores (gerente de exportação da empresa G).

7.7.5 Estoque

Observou-se neste estudo que as empresas exportadoras de móveis possuem uma tendência em não manterem estoque, tanto no mercado interno quanto no mercado externo (GRASSI, 2004). Uma das empresas analisadas por Machado e Scorsatto (2005) considera o custo referente à estocagem de mercadoria uma barreira na exportação. Similarmente, Leonidou (2004) considera barreiras à exportação o abastecimento de estoque no mercado externo, bem como a falta de recursos de armazenagem no mercado externo. “*Estoque é um dinheiro parado*”, afirma a gerente de exportação da empresa G. Entretanto, em alguns casos as empresas sentem necessidade de manter estoque. O custo de estoque e armazenagem foram igualmente considerados nos estudos realizado por Dal Bello e Gomes (2002) e por Cardinal (2003).

No mercado interno, as empresas A, B, C e E mantêm pequenos estoques de segurança dentro da fábrica, e a empresa B mantêm estoque somente em seu centro de distribuição em Recife. Já as empresas D e F não mantêm estoque para o mercado interno. “*No mercado nacional o que é produzido é embalado e sai da fábrica no mesmo dia [...] Peça embalada não fica parada, até porque o nosso depósito de produtos embalados é pequeno*”, afirma o gerente de exportação da empresa D. A empresa F conta somente com um estoque de partes (portas, gavetas, etc) dos seus produtos considerados chaves.

No mercado externo, as empresas A, B, C, E, F e G procuram não manter estoque de mercadorias em suas fábricas. A maioria das vendas é realizada em lotes fechados, minimizando a formação de inventário para a empresa. A empresa F mantém, como no mercado interno, um estoque de partes dos seus produtos considerados chaves. Somente para um cliente que compra regularmente um produto específico, a empresa F mantém uma certa quantidade de peças em estoque.

É um caso raro da gente abrir uma exceção porque é um cliente que compra todo o mês e é um produto especial, só dele. Então a gente segura umas peças, para nós é difícil por problema de espaço. Eu tenho uma diversidade de produtos enorme [...] no momento que eu manter um estoque de uma peça de cada, falta espaço na fábrica (gerente de exportação da empresa F).

Como a empresa G possui lotes mínimos de produção a serem atendidos, no caso de um pedido ser inferior ao lote mínimo, a diferença das peças solicitadas para as peças produzidas vão para o estoque geral da empresa. A empresa procura fazer a venda e embarcar estas peças dentro do próprio mês para não manter inventário. Segundo a gerente de exportação da empresa G, as peças não se mantêm por muito tempo no estoque, pois, se necessário, a empresa concede descontos para a venda destes lotes de estoque.

Ao contrário das demais empresas analisadas, a empresa D mantém estoque no exterior. A empresa D possui estoque em seu distribuidor em Dubai, no cliente do Panamá e no depósito localizado em Miami. Além disto, a empresa D mantém um estoque mínimo de partes somente ainda não embaladas que, segundo o gerente de exportação da empresa D, nem chega a acumular na fábrica. Ao contrário do mercado nacional onde o que é embalado já sai da fábrica, na exportação a mercadoria fica armazenada por alguns dias (no máximo uma semana) até que a carga seja consolidada com outras empresas.

A seguir o quadro 6 traz uma síntese das principais ações e adaptações relacionadas à distribuição realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do terceiro objetivo específico deste trabalho.

Subcategorias	Ações e Adaptações
Canais de distribuição	1) Diversificação da utilização dos canais de distribuição de acordo com a necessidade de cada país e a solicitação dos clientes importadores, destacando: agentes, distribuidores, grandes redes de lojas e representantes.
Controle dos canais de distribuição	1) Falta de controle sobre os canais de distribuição no mercado externo.
Distribuição exclusiva	1) Atuação com distribuição exclusiva no exterior.
Distribuição física	1) Distribuição via marítima na maioria dos casos.
Estoque	1) Tendência em não manterem estoque. Entretanto, em alguns casos, as empresas sentem necessidade de manter estoque. Neste caso, em geral a responsabilidade é repassada para o cliente importador.

Quadro 6 – Principais ações e adaptações relacionadas à distribuição realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização

Fonte: O autor (2006)

7.8 COMUNICAÇÃO

A comunicação dos produtos no mercado externo é importante para se obter êxito num processo de internacionalização (CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN e GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; MACHADO; BRANCO, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; REBELATTO; WITTMANN, 2005; PORTO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). O estudo realizado por Silva Júnior e Rodrigues (2004) comprova a hipótese de que o fator comunicação do mix de marketing é tratado e reconhecido como importante para a boa *performance* da empresa, impactando positivamente o sucesso na exportação.

Foi identificado que as empresas exportadoras de móveis analisadas neste estudo não possuem uma estratégia de comunicação padronizada para atender ao mercado externo, conforme sugerem Keegan e Green (2000), Vignali (2001) e Perreault e McCarthy (2002), tampouco utilizam estratégias de comunicação global (KEEGAN; GREEN, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001). Os estudos realizados por Souza e Rocha (2001), por Dal Bello e Gomes (2002) e por Souza (2004) apontam para resultados convergentes no que diz respeito à adaptação da comunicação no mercado externo.

Normalmente, os clientes importadores sugerem ao exportador brasileiro a melhor estratégia de comunicação a ser adotada para aquele país ou mercado (DAL BELLO;

GOMES, 2002), sendo que, na maioria dos casos, as empresas exportadoras se envolvem na comunicação dos seus produtos no mercado externo. Entretanto, em alguns casos, a comunicação fica sob responsabilidade do cliente importador, ou seja, distribuidores, agentes, rede de lojas, etc. (CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004).

Alguns autores abordam sobre a possibilidade das empresas exportadoras recorrerem ao auxílio de agências estrangeiras para a comunicação de seus produtos no mercado externo (CHURCHILL; PETER, 2000; JOHANSSON, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; CANDIA, 2003; SILVA, 2004). Esta ação não foi observada entre as empresas analisadas neste estudo. Em geral as empresas não contratam serviço de comunicação no exterior diretamente, isto seria muito oneroso para as empresas exportadoras. “[...] *o investimento teria que ser muito grande*” menciona a gerente de exportação da empresa G. Posicionamento similar foi encontrado nos estudos realizados por Souza (2004) e por Armando, Fischmann e Carvalho (2005).

Corroborando com os autores Schewe e Smith (1982) defensores de que o custo e a conveniência ditam que uma empresa utilize os meios promocionais semelhantes em todos os mercados de atuação, identificou-se neste estudo que as empresas possuem uma tendência a não diversificação dos meios de comunicação no mercado externo.

Ao conceber uma estratégia de comunicação no mercado externo, as empresas devem considerar também as diferenças entre os mercados de cada país (SCHEWE; SMITH, 1982; CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; DUFFY, 2002; CANDIA, 2003; SILVA, 2004; ROTH; ALBERICI, 2005). Diferenças de língua, por exemplo, podem alterar as estratégias de comunicação, pois órgãos de imprensa preferem materiais de publicidade em seu idioma (DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; SILVA, 2004; ROTH; ALBERICI, 2005). Além disso, a empresa B acredita ser necessário certificar-se de que as mensagens reflitam a cultura do país e de sua população, evitando equívocos constrangedores e obtendo sucesso na comunicação do produto no mercado externo (SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SILVA, 2004).

A necessidade de adaptações da política de comunicação adotada no mercado externo, principalmente quanto ao material publicitário (*folders*, *banners* e catálogos), foi observada no processo de internacionalização das sete empresas analisadas neste estudo. Esta

necessidade vai ao encontro de vários estudos (SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; MACHADO; BRANCO, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ORLANDO et al., 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). Leonidou (2004) menciona que a necessidade de ajuste da comunicação para atender ao mercado externo pode ser considerada uma barreira à exportação. Esta idéia negativa à adaptação da comunicação no processo de internacionalização não foi observada nas empresas exportadoras de móveis.

A seguir serão identificadas e analisadas as ações e as adaptações relacionadas à comunicação das empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do quarto objetivo específico deste trabalho.

7.8.1 Estratégia de comunicação da Empresa A

A empresa envolve-se com a comunicação de seus produtos tanto no Brasil quanto no exterior, entretanto, não se considera responsável por esta atividade. No Brasil o material publicitário - *folders*, mala direta, catálogos – é disponibilizado em português aos representantes da empresa, sendo os representantes os responsáveis pela comunicação do produto no mercado interno. A empresa também desenvolve em conjunto com seus clientes (redes de lojas nacionais) *folders* e encartes com o nome da loja. Um exemplo é a rede de lojas Marabraz, onde a empresa desenvolveu um encarte específico com o nome, logomarca e as cores da rede de loja e o nome da Empresa A (Figura 17).



Figura 17 – Encarte exclusivo desenvolvido pela empresa A para a rede de lojas Marabraz
 Fonte: O autor (2006)

Para atender ao mercado externo, a empresa desenvolveu catálogos para cada uma de suas linhas em três idiomas (inglês, espanhol e português), possibilitando à empresa a utilização dos catálogos também no mercado nacional (Figura 18). Este material é bastante utilizado em feiras nacionais e internacionais. Além dos catálogos desenvolvidos em três idiomas, a empresa desenvolveu um catálogo somente em inglês e espanhol com uma capa diferenciada contendo a expressão *for export* (Figura 19).



Figura 18 – Catálogo da empresa A em três idiomas
 Fonte: O autor (2006)



Figura 19 – Catálogo da empresa A nos idiomas espanhol e inglês
 Fonte: O autor (2006)

A empresa também desenvolve catálogos exclusivos para redes de lojas, distribuidores e agentes no exterior. Um exemplo foi o catálogo desenvolvido em espanhol para a empresa Everest na Argentina (Figura 20), totalmente personalizado com as cores e nome da empresa no exterior. *Folders* exclusivos para redes de lojas e distribuidores no exterior também são desenvolvidos. Foi o caso do *folder* desenvolvido exclusivamente para o cliente Ambiental Muebles Ltda do Chile. Na capa do *folder* consta o nome e a logomarca da empresa chilena (Figura 21). A empresa também participa de anúncios em encartes de hipermercados no exterior. Um exemplo é o Tottus Hipermercado no Peru, onde os produtos da empresa A são expostos na sessão de móveis e decoração (Figura 22).



Figura 20 – Catálogo da empresa A desenvolvido para o cliente Argentino Everest
 Fonte: O autor (2006)

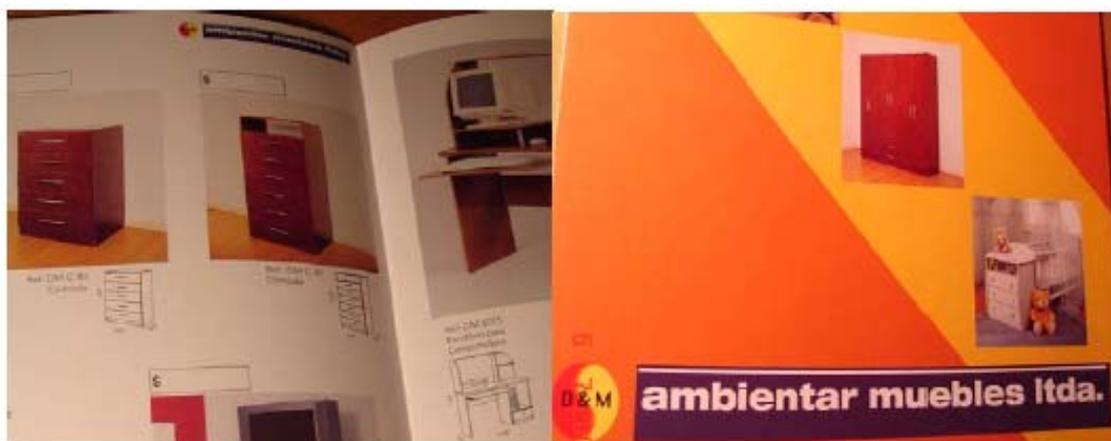


Figura 21 – Catálogo da empresa A desenvolvido para o cliente chileno Ambientar Muebles Ltda
 Fonte: O autor (2006)



Figura 22 – Anúncios da empresa A em encarte do Tottus Hipermercado no Peru
 Fonte: O autor (2006)

Para a participação na Index Dubai (feira internacional que ocorre anualmente em Dubai), a empresa desenvolve todos os anos um material publicitário específico para ser utilizado na feira. Todo o material é escrito em inglês e árabe. Segundo o *trader* de exportação, a empresa adotou o posicionamento de utilizar o idioma árabe em seu material utilizado na feira para ter uma maior proximidade cultural com o povo árabe (Figura 23).



Figura 23 – Folders da empresa A na feira internacional Index Dubai
Fonte: O autor (2006)

A empresa desenvolveu um vídeo institucional em CD-ROM para apresentação da empresa, contendo informações sobre a empresa em três idiomas diferentes (português, inglês e espanhol), para atender tanto o mercado nacional quanto o mercado externo.

A responsabilidade pela atividade de comunicação dos produtos da empresa A no mercado externo fica a cargo do agente, distribuidor ou lojista no exterior. Em geral, os custos com a comunicação no mercado externo também ficam a cargo do importador. Entretanto, em alguns casos os importadores solicitam à empresa A uma ajuda de custo para promover seus produtos no mercado externo. “Cada caso é analisado; se for positivo para a empresa, o investimento é aceito”, afirma o *trader* de exportação da empresa. A ajuda de custo também pode ser concedida por meio de descontos em mercadoria. A empresa não possui um padrão de negociação definido quanto à comunicação dos seus produtos no mercado externo, cada caso é analisado individualmente pela empresa, de acordo com o cliente.

7.8.2 Estratégia de comunicação da Empresa B

A empresa B demonstra-se bastante atuante na comunicação dos seus produtos no mercado interno, sendo a própria empresa a responsável pelo investimento. No Brasil, a empresa trabalha com a mídia televisiva e fortemente com propaganda em jornais e revistas especializadas.

A gente faz a comunicação da marca B1 voltada mais para o público das classes B e C através da mídia e revistas especializadas. Em 2004 nós estávamos num programa da BAND pela manhã [...] estilo Ana Maria Braga onde a cozinha da apresentadora era nossa. Para a marca B2 a comunicação já é diferente em virtude do mercado ser bem diferente [marca voltada para classes mais altas]. Se trabalha com revistas especializadas e jornais. No encarte dominical do jornal Zero Hora Casa & Cia. normalmente sai alguma coisa da marca B2 (supervisora de exportação).

No mercado externo, a atuação da empresa B em comunicação pode ser considerada expressivamente menor em relação ao mercado interno. Além disto, a empresa não possui uma política de comunicação definida para atuar no mercado externo. Trabalha sua estratégia de comunicação de acordo com o mercado e o cliente. A utilização de revistas e jornais dá-se somente nos casos do importador sugerir determinado anúncio. Nestes casos, a empresa analisa se é de interesse da empresa ou não tal investimento. Em muitos casos o investimento realizado no exterior em comunicação é do próprio cliente importador, outros casos são realizados em conjunto.

Um exemplo: nós fizemos a arte aqui e o cliente imprime o material no exterior. Depende muito do mercado e da relação que a gente tem com os importadores. Temos clientes que nunca visitaram a fábrica, temos clientes que compram há muito tempo e já nos conhecem. Temos sido bastante flexíveis nas negociações sobre comunicação no exterior com nossos clientes (supervisora de exportação).

Observou-se neste estudo uma forte adaptação no material publicitário - catálogos, banners, folders - da empresa B para atender ao mercado externo. Na Figura 24 pode ser observado o catálogo da empresa B desenvolvido em inglês e espanhol. Normalmente a empresa B responsabiliza-se pelo investimento destes materiais.

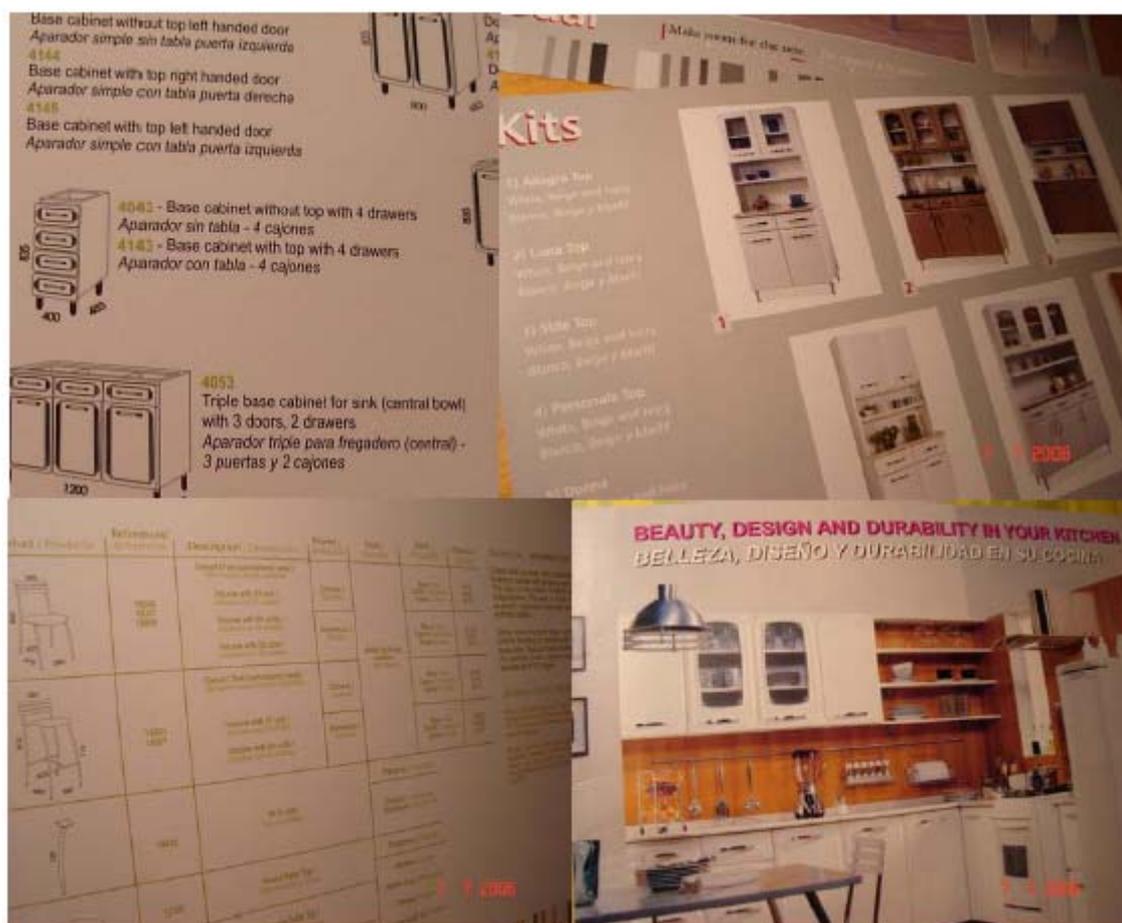


Figura 24 – Catálogo da empresa B em inglês e espanhol
 Fonte: O autor (2006)

A empresa desenvolveu catálogos padronizados em espanhol e inglês para a linha de cozinhas de MDF (planejado) e também um material publicitário padrão nos idiomas inglês e espanhol. A empresa também desenvolve materiais específicos e adapta seu catálogo de acordo com o mercado e a necessidade do cliente.

Nós temos adaptado bastante os catálogos. Para os Estados Unidos criamos um catálogo todo em inglês com as dimensões adaptadas para polegadas. Para Dubai também foi desenvolvido um catálogo específico. Vamos criar um catálogo para a linha de MDF (planejado) somente em espanhol para atender o mercado Latino Americano. Em 2004 participamos de uma feira na Rússia onde foi desenvolvido um folder em russo. Na Rússia não se pode utilizar o catálogo em inglês, pois poucas pessoas dominam o idioma. Para a América Latina, a gente faz catálogos e folders em espanhol constantemente para nossos clientes, com o nome da loja do cliente, o logo da loja e também bunnars (supervisora de exportação).

A empresa desenvolve determinadas tiragens de catálogos exclusivos e cria também artes específicas para atender às solicitações dos clientes. “Já desenvolvemos catálogos exclusivos para o México, Guatemala, Colômbia, Equador e recentemente nosso cliente dos

EUA solicitou que incluíssemos o nome dele nos nossos catálogos e folders”, comenta a supervisora de exportação. A empresa B considera comum a solicitação de catálogos exclusivos por parte dos importadores. A empresa gostaria de ter a possibilidade de atender a todas as solicitações, entretanto, não possui estrutura financeira para tal. A empresa procura analisar o tamanho do cliente e seu potencial de negócios na tomada de decisão sobre os investimentos em comunicação no exterior. Em alguns casos, a iniciativa parte da própria empresa B em desenvolver algum tipo de material exclusivo para seu cliente.

Comerciais, revistas e pequenos displays em lojas são considerados algumas das opções de trabalhos futuros que, segundo a supervisora de exportação, poderão ser delineados conforme as exigências de mercado e conforme a solicitação dos clientes.

O idioma foi um aspecto bastante observado pela empresa na comunicação dos seus produtos no mercado externo.

Se meu cliente árabe colocar um anúncio no jornal local, obviamente vai ser em árabe. Neste caso encaminhamos um trabalho de arte pra eles e eles incluíram o nome da empresa e os detalhes em árabe. Nos Emirados Árabes eles dominam o inglês [...], entretanto é importante eles terem a propaganda do nosso produto no idioma deles. O distribuidor de Dubai possui um caminhão onde colocou a marca B1 Export, com uma arte toda desenvolvida pela empresa B [Figura 25] e eles incluíram o nome da empresa e alguns detalhes em árabe (supervisora de exportação).

Para iniciar qualquer trabalho de prospecção no mercado externo, a empresa julga necessário adaptar sua estratégia de comunicação, através da adaptação de catálogos, *folders*, *banners* ou do *website* da empresa. Por meio destas iniciativas, a probabilidade da empresa obter sucesso no seu processo de internacionalização é maior.



Figura 25 – Caminhão do distribuidor da empresa B em Dubai
 Fonte: O autor (2006)

7.8.3 Estratégia de comunicação da Empresa C

A empresa C vinha mantendo uma estratégia de comunicação para o mercado externo tímida até o ano passado. A empresa desenvolveu catálogo de vendas em três idiomas (inglês, português e espanhol), com o intuito de utilização tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Para atender aos clientes do mercado externo, a empresa também desenvolve catálogos e panfletos com o nome do cliente no exterior.

Normalmente nós fizemos os catálogos aqui no Brasil e enviamos para nossos clientes no exterior. Desenvolvemos catálogos e panfletos específicos para determinados clientes com o nome do cliente ou da loja no exterior. Existem casos também onde o próprio cliente no exterior faz o catálogo, enviamos somente as fotos por CD (supervisora de exportação da empresa C).

A partir do ano passado, a empresa vem investindo na área de comunicação para atender ao mercado externo. Este investimento resultará na modificação de seu material de comunicação. Serão criados catálogos em português específicos para atender ao mercado nacional e catálogos em inglês e em espanhol para atender ao mercado externo.

Temos produtos que vendemos somente no mercado nacional e produtos que vendemos somente no mercado externo, sendo assim, não tem porque estarem todos os produtos juntos num mesmo catálogo. Vamos direcionar nossos produtos para seus determinados mercados (supervisora de exportação).

7.8.4 Estratégia de comunicação da Empresa D

Observou-se neste estudo que a empresa D não possui uma padronização entre a estratégia de comunicação praticada no mercado interno e a estratégia de comunicação praticada no mercado externo. Os meios de comunicação utilizados no Brasil e no exterior são os mais variados: televisão, revistas, feiras e rádio. Entretanto, nota-se que atualmente o investimento em comunicação realizado pela empresa no mercado nacional é expressividade maior do que no mercado externo. A empresa conta inclusive com a participação de artistas reconhecidos na comunicação nacional da marca D1. O investimento em comunicação no mercado nacional ainda acaba sendo maior do que o investimento realizado no mercado externo, principalmente pelo fato da empresa estar em fase inicial do seu processo de internacionalização.

A empresa utiliza seu catálogo padrão (Figura 26) desenvolvido em três idiomas, português, inglês e espanhol para ambos os mercados de atuação, interno e externo. Segundo o gerente de exportação, o catálogo funciona para o lojista olhar os produtos oferecidos pela empresa, principalmente para a linha de cozinhas onde é apresentado o mostruário de portas.



Figura 26 – Catálogo de vendas da empresa D

Fonte: O autor (2006)

Como a empresa está em fase inicial do processo de desenvolvimento de clientes no mercado externo, está investindo fortemente em feiras internacionais, *showrooms* e material publicitário para o mercado externo.

A empresa não possui uma política de comunicação definida no mercado externo, entretanto, apóia seus clientes no exterior em campanhas de comunicação, analisando caso a caso quando solicitado.

No Uruguai, por exemplo, nosso cliente fez uma campanha de televisão, rádio, revista e feira, utilizando o nome da nossa empresa. Ele sentou conosco e disse que ia gastar X em rádio, X em televisão, X em feira e X em revista. Negociamos, a campanha era interessante, apoiamos com um percentual do custo em mercadorias (gerente de exportação).

Para atender especificamente ao mercado externo a empresa desenvolveu *folders*, *banners* e um catálogo mais econômico (Figura 27) para enviar aos clientes que contatam a empresa por telefone ou pelo *website*. A empresa já desenvolveu catálogos exclusivos com o nome do cliente importador. Entretanto, adota como prática a utilização do catálogo padrão, disponibilizando na parte de trás do catálogo um espaço em branco para o cliente no exterior colocar o seu adesivo com o nome e informações da empresa estrangeira. Para a feira de Dubai, a empresa desenvolveu *banners* no idioma do país. Em geral, para as feiras internacionais a empresa desenvolve lotes específicos de material publicitário.



Figura 27 – Catálogo de vendas da empresa D – simplificado

Fonte: O autor (2006)

7.8.5 Estratégia de comunicação da Empresa E

A empresa E não possui muito envolvimento com a comunicação de seus produtos, tanto no Brasil quanto no exterior, sendo poucos os meios de comunicação utilizados pela empresa.

No mercado nacional a empresa já utilizou a mídia televisiva, faz parcerias com lojas em campanhas publicitárias em jornais e revistas e esporadicamente anuncia sua marca na revista *Móbile*.

No mercado externo, atualmente a empresa utiliza somente catálogos. A empresa está em fase de criação de novos catálogos para a divulgação de seus produtos no mercado interno e no mercado externo. Segundo o gerente comercial do mercado externo, a empresa utilizada um catálogo muito simples, hoje estão desenvolvendo um específico para atender o mercado interno e outro específico para o mercado externo.

A empresa não se envolve nas campanhas publicitárias de seus clientes importadores, sendo que na maioria das vezes a empresa nem toma conhecimento sobre a campanha. “*Se eles divulgam é como produto deles. A loja deles não divulga o produto com a nossa marca*”, afirma o gerente comercial do mercado externo.

Ao contrário da prática adotada pelas demais empresas analisadas neste estudo, atualmente a empresa E não possui parcerias com seus clientes no exterior para fins de comunicação. Entretanto, a empresa pensa em desenvolver algo neste sentido. Para o mercado interno a empresa pretende escolher umas cinco lojas ou rede de lojas pequenas e fazer um trabalho diretamente na loja. Já no exterior, existe um plano em Cuba. A idéia é montar um *showroom* para divulgação da marca da empresa. Este *showroom* será criado em conjunto com o cliente importador, uma empresa que não importa somente móveis que vai começar a divulgar os móveis com a marca da empresa E. “*Na verdade, seria como se fosse uma loja da empresa E em Cuba*”, comenta o gerente comercial do mercado externo. Esta idéia em Cuba surgiu em virtude do cliente importador ter um espaço livre em seu estabelecimento e propor esta parceria à empresa E.

Geralmente os distribuidores não têm isso e nem querem. Eles não comercializam em lojas próprias. Somente na Argentina que tive o conhecimento de que o importador-distribuidor atende a pequenas lojas, o restante é para consumo próprio ou para distribuição total do lote (gerente comercial do mercado externo).

7.8.6 Estratégia de comunicação da Empresa F

Foi identificado que a empresa F não possui uma estratégia de comunicação definida para atender o mercado externo. Cada cliente e cada mercado são analisados caso a caso. O gerente de exportação da empresa F comenta que a empresa analisa a viabilidade e a

necessidade da promoção e define em conjunto com o cliente importador. A responsabilidade financeira da comunicação no mercado externo é negociada junto ao cliente importador. Em alguns casos, fica a cargo da empresa F; em outros casos, fica a cargo do cliente.

Temos clientes que pedem ajuda, temos cliente que faz a propaganda nacional por conta própria. Tudo vai depender da negociação, é bem tranquilo. A empresa sempre deixa o cliente de portas abertas para nos pedir alguma coisa, desde que seja na realidade, de que querem fazer uma promoção (gerente de exportação).

No mercado interno, a empresa F possui vários catálogos, um para cada linha de produtos. Para atender ao mercado externo, a empresa F desenvolveu, para a maioria das suas linhas de produtos, catálogos em dois idiomas, português e inglês, sendo assim utilizado tanto para o mercado interno como para o externo. Apesar de a empresa vender muito para países latinos de língua espanhola, o gerente de exportação da empresa menciona que não inseriu o idioma espanhol ao catálogo por dois motivos: “além de ficar um catálogo muito poluído, no meu ponto de vista, a pessoa de língua espanhola gosta de ver um catálogo em inglês”.

A empresa também desenvolve *folders* específicos, diferentes dos que a empresa possui no mercado nacional, especialmente para atender ao mercado externo. “Os *folders* são em inglês, com algumas chamadas em espanhol, não tem nada em português, o principal título é em inglês e vem em linha menor o espanhol. É somente direcionado à exportação com os produtos que a gente mais vende”. A empresa ainda utiliza no mercado externo revistas especializadas e encartes de móveis.

Têm lugares que tem periódico de móveis, um pequeno jornal, que sai a cada 15 dias, que é só de móveis, com promoção de todas as lojas [...]. Nós fizemos um anúncio, na verdade um anúncio do cliente com o nosso nome. A gente participa com verba de propaganda. Essa verba pode ser em desconto, pode ser em produto, da mesma forma como é feita no Brasil (gerente de exportação).

A empresa possui um cliente na Guatemala que duas vezes por ano ele tem direito a pedidos especiais com preços reduzidos para atender o seu mercado local nas épocas promocionais. Este cliente vai fazer um anúncio forte na TV e no jornal. O gerente de exportação acredita ser interessante esta parceria beneficiando ambas as partes, a empresa F por obter vendas e o cliente por conseguir um apoio para investir em mídia.

7.8.7 Estratégia de comunicação da Empresa G

Em geral a empresa G demonstrou-se pouco atuante na comunicação dos seus produtos, utilizando como meios de comunicação no mercado externo, apenas *folders* e catálogos. Por outro lado, a empresa julga de grande importância a adaptação dos seus catálogos e *folders* na comunicação realizada no mercado externo. A gerente de exportação da empresa acredita que quando se abre um mercado novo, onde não tenham o domínio do idioma inglês ou espanhol, é importante adaptar seu material promocional ao idioma do país. Como exemplo disto, para entrar no mercado russo, a empresa desenvolveu *folders* e catálogos em russo, pois segundo a gerente de exportação o percentual de pessoas que falam inglês na Rússia é muito pequeno.

A responsabilidade quanto à comunicação dos produtos da empresa G no mercado externo em geral fica a cargo do cliente importador. A empresa G se envolve somente com auxílio financeiro, que pode ser concedido por meio de pagamento de um percentual dos custos da campanha ou por meio da concessão de descontos nas mercadorias.

A empresa G participa do processo de comunicação de seus produtos no exterior tendo seu nome impresso no material publicitário desenvolvido pelos clientes do exterior. Na Argentina, a empresa pagou um percentual da campanha publicitária realizada naquele país, onde o cliente argentino colocou o nome da empresa G no seu material publicitário. Existem casos de clientes que possuem estrutura para a realização de campanhas publicitárias, e o fazem sem o envolvimento, tampouco auxílio financeiro da empresa G. Ainda existe a possibilidade da empresa G fazer um trabalho em conjunto com seu distribuidor ou cliente onde desenvolve aqui no Brasil um material publicitário com o nome da empresa G e do distribuidor ou cliente no exterior. Mídias como revistas, jornais e televisão não são utilizadas pela empresa em virtude do custo. Para a utilização destas mídias, a gerente de exportação da empresa acredita que o valor agregado do produto deveria ser mais alto.

A empresa desenvolveu um único *folder* em seis idiomas para atender a todos os seus clientes do mercado externo. A empresa conta com uma política de envio regular de seus *folders* para seus clientes, mesmo para aqueles que não comprem da empresa. “*Quando o folder sai novo, já mando para todos os clientes [...] para eles olharem as novidades [...] e para continuar mantendo contato. Teve cliente que levei um ano para iniciar as vendas, é normal*” (gerente de exportação).

A empresa elaborou também uma lista de preços para ser enviada aos seus clientes no exterior juntamente com os *folders* e os catálogos dos seus produtos. A empresa tem uma preocupação muito grande com a lista de preço enviada para seus clientes. A gerente de exportação menciona que não adianta apenas constar uma referência e um preço, as informações têm que estar completas na lista de preço, fazendo com que o cliente não tenha a necessidade de ir ao catálogo e procurar o produto, o trabalho tem que ser facilitado, uma vez que a empresa exportadora não estará junto com o cliente.

A empresa costuma fazer um *benchmarking* do material utilizado em campanhas de comunicação no mercado externo. *“Eu fui para Europa, agora em setembro [2005] e comprei uma mala de catálogos, revistas e folders, [...] para o pessoal da publicidade e propaganda [...] para eles desenvolverem os nossos catálogos e ver como são os catálogos no exterior”* (gerente de exportação).

Para a participação em feiras, a empresa desenvolve materiais específicos de acordo com o mercado.

[...] para participar em feiras [...] você tem que ter material. Aquele material que você tinha com as medidas só num idioma já não serve mais. Porque é muito caro para o cliente ligar da Rússia e pedir as especificações técnicas. [...] Tem que ter o máximo de informações possíveis e claras no catálogo, tu mandas uma vez e o cliente já vai poder saber o que está procurando. Se a gente trabalhasse somente com países como Argentina e Uruguai [...] países próximos do Brasil, você consegue ir várias vezes visitar. Mas quando tu buscas países em mercados tipo Europa, Rússia e Oceania, tu não podes estar lá todo mês (gerente de exportação).

7.8.8 Restrições legais e religiosas

A literatura mostra que existem países que possuem algumas restrições legais e religiosas quanto à comunicação no mercado externo (SCHEWE; SMITH, 1982; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; VIGNALI, 2001; NOSÉ JUNIOR, 2005). Entretanto, as empresas analisadas neste estudo desconhecem este tipo de barreiras quanto à comunicação de seus produtos nos mercados externos que estão atuando.

7.8.9 Relações pessoais

Foi observado neste estudo que todas as empresas analisadas julgam importante o contato pessoal por parte das empresas exportadoras e o cliente no exterior (CARDINAL, 2003; NOSÉ JUNIOR, 2005; ORLANDO, et al., 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). Este contato pessoal normalmente dá-se por meio de visitas realizadas aos clientes no exterior e participação em feiras no exterior e no Brasil, e em poucos casos, por meio de visitas realizadas pelos clientes estrangeiros à empresa exportadora no Brasil. Segundo Cruz e Zouain (2006), a presença física contribui para que se adeque à oferta do produto às necessidades do cliente e o contato com o importador.

7.8.9.1 *Visitas internacionais*

Observou-se fortemente neste estudo que todas as empresas analisadas realizam visitas periódicas aos clientes no exterior (CARDINAL, 2003; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; NOSÉ JUNIOR, 2005; ORLANDO, et al., 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005). Os sete entrevistados desta pesquisa realizam visitas pessoais aos clientes no mercado externo. Estas visitas objetivam a apresentação da empresa exportadora, seus produtos e negócios, prospectar negócios, abrir novos mercados, manutenção de clientes e negociação.

Segundo o gerente de exportação da empresa F, a empresa pressiona a aproximação com o cliente importador, sendo que em 90% das negociações realizadas no mercado externo, a empresa F está presente frente ao seu cliente estrangeiro. As visitas periódicas aos seus clientes internacionais fazem parte da política da empresa. “*Tu não podes ter um cliente e não visitá-lo, ele te esquece*” (gerente de exportação da empresa G). Quando a gerente de exportação da empresa G esteve no Equador ela, juntamente com o distribuidor do Equador, visitaram as lojas que vendiam seus produtos. “*Passei todo o Equador, passei de loja em loja [...] conheci a cultura e tudo mais para entender um pouco de como eles fazem o trabalho deles. Fui conversando, vendo, recebendo as críticas, os elogios [...] que é super importante*” (gerente de exportação da empresa G). A empresa G projeta realizar viagens aos seus clientes no exterior, pelo menos uma visita a cada 45 dias para países diversos.

A empresa D está investindo bastante na relação pessoal com seus clientes no exterior por meio da instalação de *showrooms*. Investimento similar é utilizado pela empresa *AGB Photo Library* (DAL BELLO; GOMES, 2002). A criação de *showroom* no exterior está aumentando em razão da empresa D estar se direcionando para o mercado da construção civil. “*Os showrooms no exterior são importantíssimos principalmente no mostruário de portas, para que o arquiteto e o construtor possam visualizar os modelos oferecidos pela nossa empresa*” (gerente de exportação da empresa D).

A supervisora de exportação da empresa B menciona sobre a realização de apresentações e palestras sobre seus produtos aos seus clientes no mercado externo. Ação similar é adotada pela empresa *AGB Photo Library* no estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002).

O aspecto cultural no mercado externo foi fortemente observado pela empresa G (KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PÉPECE, 2000; AMBLER; STYLES, 2001; DUFFY, 2002; FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002; PERREAULT; McCARTHY, 2002; FLORIANI, 2003; MOTTA, 2004; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006), por meio das visitas realizadas pela gerente de exportação aos seus clientes no exterior. A empresa G acredita que quando se realizar uma visita a um país estrangeiro é de suma importância não emitir opiniões sobre os produtos ao cliente externo.

[...] se tu chegas despreparado e diz que é cafona já não vende mais nada. Uma vez um cliente pediu cerejeira e falei que não fabricávamos cerejeira porque era uma cor antiga que saiu de linha e aí ele se ofendeu porque ele achou que eu estava chamando ele de antigo, [...] eu só falei da cor, eu nem disse que eu achava bonita, feia, interessante ou não, só falei que saiu de linha porque era antiga e ele se ofendeu. Então tem que ter muito cuidado, dizer tem ou [...] não temos, não trabalhamos (gerente de exportação).

A cultura está relacionada com a origem de cada povo, segundo visão da empresa G, ratificada na literatura por Motta (2004). A gerente de exportação da empresa G identificou esta relação em viagem realizada ao Equador.

Eu fiz uma viagem pelo Equador que visitei todo o país, fui às lojas, [...] onde tinham lugares que eram de origem indígena o produto não era igual daquele que era de origem espanhola e italiana [...] no mesmo país existem duas culturas. Por exemplo, onde tinham indígenas, a maior parte do povo do Equador foi embora - os jovens - e mandam dinheiro para os pais. Então, eles constroem uma linda casa e continuam morando na cabana do lado[...]. Mas quando chega perto do mar que é outro povo, ele já é totalmente diferente. Dentro de um próprio país há diferenças culturais. Tipo aqui

na nossa região [...] a maioria é italiano, mas tu vais para Gramado é alemão [...] a cultura é diferente, a arquitetura é diferente, os móveis são diferentes. Tipo meus pais, nunca deram importância para móveis de madeira, já [...] os alemães só querem saber de madeira dentro de casa. (gerente de exportação da empresa G).

Quando se entra no mercado externo, deve-se entrar totalmente receptivo, pois segundo afirma a gerente de exportação da empresa G, “[...] tu vais encontrar pessoas que não vão gostar de ti, pessoas que não vão gostar que tu és de origem italiana, que é o meu caso, ou que tu és simplesmente mulher”. Mesmo hoje em dia, a mulher ainda é menosprezada em relação ao homem em negociações realizadas com determinados países. A própria gerente de exportação da empresa G se deparou com problemas em uma negociação internacional por ser mulher. Situação esta ratificada na literatura por Nosé Junior (2005).

Primeiro, mulher brasileira, ainda bem que não sou mulata porque o meu problema ia se agravar [...]. A pergunta básica é: você conhece carnaval? Brasil, país de mulher bonita, de mulher pelada e às vezes eles pecam um pouco comigo por causa disso, pela própria imagem do Brasil que está um pouco fora de foco, o próprio Presidente quando vai para uma feira, ele leva um monte de mulatas semi-nuas dançando [...] ele leva uma amostra do Brasil e acaba me atrapalhando um pouco [...]. Então, ele [cliente] conhece aquilo e vai me tratar como se todo mundo fosse igual às mulatas [...]. Tem tipo a Rússia que eu tive que provar que eu era uma boa profissional e ele mesmo disse: Desculpa por ter problemas em tratar de negócio contigo, não esperava que viesse uma mulher. Mas me tratou super bem, com muito respeito, mas um pouco mais ousado por eu ser mulher [...] eu fui lá e tive que provar que eu podia fazer. Mas a gente acaba se acostumando, até entendi muito bem o que aconteceu ali, [...] eu era uma aberração para a cultura dele [...] (gerente de exportação da empresa G).

Em alguns casos ainda ocorrem visitas por parte do cliente externo à empresa exportadora no Brasil. Existe uma tendência maior das empresas exportadoras analisadas neste estudo visitarem seus clientes no exterior. Entretanto, também recebem a visita de seus clientes estrangeiros. A empresa F menciona que normalmente seus grandes distribuidores participam das feiras no Brasil e já aproveitam para realizar visitas à fábrica. Segundo o gerente de exportação da empresa F, em épocas de feiras, principalmente a Movelsul realizada em Bento Gonçalves, a empresa recebe muitos clientes estrangeiros, principalmente da América do Sul e Central.

7.8.9.2 Feiras

É unânime a importância sobre a participação em feiras internacionais por parte das empresas exportadoras (MICHAEL; SMITH, 1994; CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN;

GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; MACHADO; BRANCO, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). Corroborando com os estudos realizados por Dal Bello e Gomes (2002), por Schneider (2002), por Cardinal (2003), Grassi (2004), por Klotzle e Caires (2004), por Souza (2004), por Machado e Scorsatto (2005), por Orlando et al. (2005), por Ramos, Maya e Bornia (2005), por Rebelatto e Wittmann (2005) e por Roth e Alberici (2005) as sete empresas analisadas neste estudo utilizam as feiras como o principal meio de comunicação de seus produtos no mercado externo, participando ativamente em feiras internacionais, realizadas no Brasil e no exterior.

A participação em feiras permite à empresa A o contato pessoal com seus representantes, agentes, distribuidores e redes de lojas. “*Nas principais feiras nacionais e internacionais a empresa se faz presente*”, afirma o *trader* de exportação da empresa A. No Brasil normalmente a empresa apresenta-se nas feiras com estande próprio, já no exterior em alguns casos com estande próprio e em outros casos em parceria com seu agente/representante/distribuidor. A empresa A participa anualmente da Index Dubai, feira internacional de Dubai, julgando ser uma feira de grande potencial para o setor moveleiro.

A empresa B também adere à participação em feiras nacionais e internacionais desde o ano de 2001/2002 de forma não sistemática e com foco a partir do ano de 2004. A empresa C participa em feiras internacionais normalmente atuando em conjunto com o seu agente. Para a feira em Dubai a empresa C participou juntamente com seus distribuidores e representantes. A empresa analisada por Schneider (2002) também demonstra a parceria com seu distribuidor para a participação em feiras internacionais. “*Contamos com o apoio da APEX e ABIMÓVEL para a participação em feiras internacionais em países como: Espanha, Dubai, Estados Unidos, México e África do Sul*” (supervisora de exportação da empresa C). A empresa E participa ainda timidamente em feiras internacionais, entretanto, possui como meta expandir a participação.

A empresa D também está investindo fortemente na relação pessoal com seus clientes no exterior por meio de feiras internacionais. Em alguns casos a empresa D participa em conjunto com parceiros no exterior, em outros casos não, de acordo com o cliente e país. “*Tem país que a gente não tem ninguém, como queremos entrar naquele mercado, vamos sozinhos, como empresa D. No México, por exemplo, onde temos um distribuidor que atende a construtoras, fomos juntos em uma feira de construção*” (gerente de exportação da empresa

D). A empresa D não possui uma política definida. “*O que mais fizemos é dar apoio aos nossos clientes externos nas feiras internacionais. Colaboramos geralmente concedendo descontos em produtos, disponibilizar verba financeira não é o nosso forte*” (gerente de exportação da empresa D).

Segundo o gerente de exportação da empresa F, nas feiras realizadas no Brasil, os clientes do mundo todo participam com as mais diversas intenções, copiar, comprar, olhar, conhecer. “*As feiras geram contatos*”, afirma o gerente de exportação da empresa F, sendo que depois a empresa se depara com a parte mais difícil, a de prospecção de mercado. A participação em feiras internacionais faz parte da estratégia da empresa G.

A empresa G iniciou suas atividades em junho de 2003. Em janeiro de 2004 estávamos expondo no México. Depois disso, em março, teve a Movelsul e também estivemos presente, e depois fizemos algumas feiras, tipo na Argentina, mas aí já era em parceria com os distribuidores, a gente fez outras e, no final do ano [2004], fomos à feira de Dubai. No início desse ano [2005] eu fui só visitar a feira do México porque [...] é uma feira que vem perdendo a força, às vezes não vale a pena continuar investindo naquela feira. Se for uma feira muito grande, como tem a High Point nos Estados Unidos, ou você tem um espaço maravilhoso e grande ou você não é percebido. Abrimos mão da High Point, participamos da FENAVEN aqui no Brasil em agosto [...] eu fui para a feira na Espanha. Agora vamos para Dubai de novo [dezembro de 2005]. Sempre vamos testando, tipo a de Valência esse ano [2005] eu achei interessante, achei que vale a pena [...] testamos o lançamento de uma nova linha em MDF, linha alta, para a Europa (gerente de exportação da empresa G).

A empresa G definiu como meta para o ano de 2006 a participação em pelo menos duas feiras internacionais no exterior e duas no Brasil.

7.8.10 Internet

O estudo realizado por Perfeito, Dalfovo e Ostetto (2006) aborda a utilização da internet como instrumento de ações estratégicas de marketing em empresas no setor têxtil. A internet é considerada, em geral, uma ferramenta de comunicação muito difundida e utilizada pelas empresas, principalmente entre as empresas exportadoras (CHURCHILL; PETER, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; CRUZ; ZOUAIN, 2006). Foi identificado neste estudo que a internet tem auxiliado o processo de internacionalização das sete empresas exportadoras de móveis analisadas nesta pesquisa, ao encontro dos estudos realizados por Dal Bello e Gomes (2002), por Schneider (2002), Cardinal (2003), por Souza

(2004) e por Machado e Scorsatto (2005). Cruz e Zouain (2006) consideram o *website* a forma mais dinâmica e menos onerosa de apresentar os produtos aos importadores. Para seus clientes no mercado externo, a *AGB Photo Library* disponibiliza suas imagens por meio de arquivos digitais no *website* (DAL BELLO; GOMES, 2002).

No estudo realizado por Perfeito, Dalfovo e Ostetto (2006), 66% das empresas analisadas possuem *website*. As empresas A, B, C, D, F e G também possuem *website* sendo apresentados em três idiomas (inglês, português e espanhol), permitindo assim a consulta de informações sobre a empresa e seus produtos, tanto para o mercado nacional quanto para o mercado externo. O mesmo ocorre com a empresa *AGB Photo Library* (DAL BELLO; GOMES, 2002). A empresa D e a empresa F recebem vários contatos de clientes externos através de seu *website*. A empresa A também recebe alguns contatos externos pelo seu *website*. Em todo o material de comunicação da empresa B consta o endereço de e-mail e do *website* da empresa.

Eu recebo solicitação de informações sobre nossos produtos pelo site. Nós vendemos para Nova Zelândia através do site também. Tem cliente que nunca viu o produto, mandou e-mail, a gente começou a conversar, ele comprou umas amostras das cozinhas de aço, uma quantidade pequena, gostou, mandou fotos da cozinha montada. Agora ele comprou um container de cozinhas de aço e também algumas peças da cozinha de MDF. Isso tudo através do nosso site, isso que ainda temos muito a melhorar (supervisora de exportação da empresa B).

O *website* nos dois idiomas básicos, inglês e espanhol, auxilia bastante a empresa B na divulgação de seus produtos no exterior. “O site é de bastante utilidade e às vezes as empresas não se dão conta disto”, afirma a supervisora de exportação da empresa B.

A empresa E conta atualmente com um *website* nos idiomas português e espanhol apenas. Entretanto, segundo o gerente comercial do mercado externo, a empresa vem investindo na melhoria do seu *website*. O gerente comercial do mercado externo da empresa E comenta que em todas as embalagens da empresa consta o endereço do *website* da empresa, caso o cliente tenha algum problema com o produto adquirido, ele poderá entrar no *website* da empresa e fazer a reclamação ali mesmo.

A seguir o quadro 7 traz uma síntese das principais ações e adaptações relacionadas à comunicação realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização, alvo do quarto objetivo específico deste trabalho.

Subcategorias	Ações e Adaptações
Estratégia de comunicação	1) Inexistência de estratégia de comunicação padronizada, tampouco utilização de estratégia de comunicação global. 2) Sugestão pelos clientes importadores ao exportador brasileiro sobre a melhor estratégia de comunicação a ser adotada para aquele país ou mercado, sendo que, na maioria dos casos, as empresas exportadoras se envolvem na comunicação dos seus produtos no mercado externo. Entretanto, em alguns casos, a comunicação fica sob responsabilidade do cliente importador, ou seja, distribuidores, agentes, rede de lojas, etc. 3) Não contratação de serviço de comunicação no exterior diretamente pelas empresas. 4) Adaptações da política de comunicação ocorre principalmente quanto ao material publicitário (<i>folders, banners</i> e catálogos).
Relações pessoais	1) Investimento em viagens internacionais para visitas a clientes. 2) Investimento na participação de feiras internacionais.
Internet	1) Utilização da internet: adaptação do <i>website</i> em relação ao idioma (português, espanhol e inglês).

Quadro 7 – Principais ações e adaptações relacionadas à comunicação realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização

Fonte: O autor (2006)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

8.1 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou identificar e analisar as ações e as adaptações no composto de marketing em empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul no processo de internacionalização.

Observou-se que a adaptação se faz necessária independente do porte da empresa ou tempo de atuação no mercado nacional e externo. *“A exportação é uma venda totalmente diferente da venda realizada no mercado interno, completamente diferente. A questão da adaptação é fundamental para as empresas que querem exportar nos dias de hoje”* (supervisora de exportação da empresa B). Entretanto, identifica-se que o nível de adaptação pode aumentar de acordo com a expansão da empresa exportadora no mercado internacional, bem como tipo de mercado e cultura do país importador. Quanto maior o número de países clientes que a empresa exportadora possuir, há a tendência de execução de um maior número de adaptações no composto de marketing, uma vez que cada país possui suas peculiaridades.

Além disto, identifica-se uma maior necessidade de adaptação por parte das empresas exportadoras na entrada em países culturalmente diferentes em relação ao Brasil. Neste sentido, observou-se que as empresas analisadas iniciaram seu processo de exportação para o mercado latino-americano em virtude da proximidade cultural, facilitando o processo de internacionalização, mantendo ainda um volume expressivo de exportações para estes países. Esta estratégia é abordada por vários autores na literatura (SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; SILVA, 2004; SOUZA, 2004; SEBEN; DOURADO FILHO, 2005). A entrada no mercado externo em países considerados culturalmente próximos, além de facilitar o processo de internacionalização, pode ser considerada uma boa porta de entrada para o mercado externo. Sugere-se às empresas que estão almejando entrar no mercado externo

iniciar seu processo de internacionalização em países mais próximos cuja cultura seja similar à do país exportador. Esta estratégia auxiliará a empresa a obter o conhecimento necessário em relação à exportação. Após o período de aprendizagem, acredita-se que as empresas estejam mais preparadas a prospectar novos negócios em outros mercados.

De uma forma geral, uma outra conclusão deste estudo aponta que as empresas não possuem uma estratégia deliberada para atuar no mercado externo (DAL BELLO; GOMES, 2002). Suas ações de internacionalização e de adaptação do composto de marketing basearam-se, especialmente, em estratégias emergentes para aproveitar oportunidades de mercado e serem competitivas nos mercados de atuação. As adaptações ao composto de marketing emergem principalmente de solicitações explícitas dos clientes, por razões de gostos, costumes ou aspectos culturais, e também de exigências legais e técnicas do país importador. Num primeiro momento o fato das empresas exportadoras não possuírem uma estratégia definida de atuação no mercado externo pode ser bem aceita. Entretanto, de acordo com o desenvolvimento da capacidade exportadora, torna-se pertinente à adoção de uma postura diferenciada. Neste sentido, sugere-se a definição de uma estratégia deliberada de atuação no mercado externo, aderente com os objetivos da empresa.

Um outro fator interessante é que as modificações ocasionadas em função de maiores exigências dos mercados externos ajudaram na melhoria dos produtos e dos processos das empresas exportadoras, aprimorando, conforme também postulado por Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995), a atuação no mercado interno. Neste sentido, sugere-se que as empresas desenvolvam mais significativamente sua atividade exportadora e com isto aprimorem seu desempenho no mercado interno.

Foi em relação ao produto que se observou uma maior necessidade de adaptação quando do processo de internacionalização. As principais adaptações ocorreram em relação à embalagem (SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; LEONIDOU, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ORLANDO et al., 2005; ROTH; ALBERICI, 2005), cor (SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005), matéria-prima (SOUZA; ROCHA, 2001; PÉPECE, 2000; SCHNEIDER, 2002; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005), pesos (SCHNEIDER, 2002; MACHADO; SCORSATTO, 2005), composições de

produtos químicos e certificação de matéria-prima (SCHNEIDER, 2002; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005), padrões de segurança (SCHEWE; SMITH, 1982; SOUZA; ROCHA, 2001), manual de montagem (SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ORLANDO et al., 2005), formas, *design* e tamanho (SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

Ratificando com vários autores, sugere-se que as empresas adaptem seus produtos antes de entrar no mercado externo. Ademais, as empresas não podem desprezar a necessidade de atender às normas legais, técnicas, de segurança e de qualidade já na prospecção dos mercados e no planejamento de seus processos de internacionalização (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; KLOTZLE; CAIRES, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ROCHA; FREITAS, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006).

Sugere-se às empresas foco em investimento na área de recursos humanos para atender ao mercado externo, principalmente no que diz respeito ao domínio de idiomas estrangeiros. Um diferencial para a empresa exportadora seria que o *trader* pudesse se comunicar no idioma do comprador, conforme sugere Nosé Junior (2005). Segundo Rebelatto e Wittmann (2005), as ações coletivas que visam à capacitação dos recursos humanos é uma atividade de relevância à indústria moveleira. As pessoas, no processo de internacionalização, podem ser consideradas peças chaves para o bom desenvolvimento da capacidade exportadora da empresa, uma vez que elas são as responsáveis pela busca das informações do mercado a ser prospectado e também são consideradas a “cara” da empresa brasileira no exterior.

Observou-se não existir uma estratégia de marca bem definida entre as empresas do setor moveleiro. Existe uma preferência pela utilização da sua marca globalmente (PRIDE; FERRELL, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; SOUZA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; BACHA; STREHLAU; STREHLAU, 2006), entretanto, abdicam da utilização da marca própria em favor da do cliente importador (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; SCHNEIDER, 2002; GRASSI, 2004; MACHADO;

MELO, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005). Em curto prazo, a estratégia de utilização da marca do cliente no mercado externo pode ser considerada adequada, principalmente pelo fato das empresas não possuírem muito conhecimento quando iniciam o processo de exportação. Para algumas empresas, a adoção desta estratégia pode ser considerada a única opção de entrada no mercado internacional. Entretanto, no longo prazo as empresas devem buscar investir mais em sua marca globalmente para não ficarem a mercê das definições do cliente importador. A exemplo do que tem ocorrido no setor calçadista gaúcho, há aproximadamente cinco anos apenas 10 empresas brasileiras exportavam sapatos com marca própria, sendo que hoje em dia este número já ultrapassa 100 empresas (AFFONSO RITTER, 2006).

Em relação às adaptações referentes ao preço, observou-se que apesar de vários autores mencionarem sobre a existência de uma política de preços para entrar no mercado externo (SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; ROTH; ALBERICI, 2005), as empresas analisadas entraram no mercado externo sem uma política de preços definida, ajustando sua atuação de acordo com a necessidade do mercado, corroborando com a literatura (JOHANSSON, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004; SILVA, 2004). De uma forma geral, as empresas formam seus preços por meio da composição de custos e *mark-up*. Entretanto, não possuem controle sobre os preços praticados no mercado externo, posição esta diferentemente da preconizada pela literatura (VIGNALI, 2001; CANDIA, 2003; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005).

A falta de uma política de preço definida e a falta de controle dos preços no mercado externo podem ser consideradas vantajosas à empresa exportadora, principalmente às pequenas e/ou às em fase inicial de internacionalização, uma vez que o controle de preço no mercado externo demanda um maior envolvimento, bem como um investimento maior. Algumas empresas não possuem estrutura para desenvolver uma estratégia de preço, outras não têm interesse. As empresas optam pelo grau de envolvimento que desejam manter sobre os preços dos seus produtos no mercado externo de acordo com a política de exportação da empresa, algumas podem ser mais tímidas, outras mais ousadas.

Por outro lado, as empresas que não possuem uma estratégia de preços definida, bem como o controle dos preços no mercado externo, ficam restritas à definição do preço do

cliente importador. Em longo prazo, as empresas devem definir uma política de preços de atuação no mercado externo que reflita o posicionamento e o segmento-alvo desejado, assim como o nível de retorno buscado, conforme sugerido por alguns autores (SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; ROTH; ALBERICI, 2005). Ademais, as empresas devem definir a responsabilidade sobre o controle de preços praticados no mercado externo. Acredita-se que esta função de controle não deva ficar a cargo do canal de distribuição / cliente importador.

Dos fatores-chaves sugeridos por Churchill e Peter (2000), as empresas identificam os custos envolvidos no processo produtivo e no processo logístico (em especial o custo do frete internacional), o ambiente econômico (oscilação da taxa do dólar), a demanda (preço e descontos definidos com base no volume negociado) e a concorrência (principalmente do mercado chinês) como possíveis influenciadores na determinação do preço para atender o mercado externo.

Diferentemente do que se esperava, as empresas pouco observam os aspectos culturais em relação ao preço praticado no mercado externo. Neste sentido, espera-se que as empresas exportadoras busquem conhecer a cultura de cada país importador previamente à prospecção de negócios (PANOSSO; NIQUE, 2000; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; CARDINAL, 2003; MOTTA, 2004; NOSÉ JUNIOR, 2005).

Em relação às adaptações do processo de distribuição, as empresas demonstraram possuir uma política de distribuição mais clara no mercado interno. Já no mercado externo, as empresas tornam-se mais flexíveis com relação à política de distribuição. Além disto, as empresas não exercem nenhum tipo de controle sobre os seus canais de distribuição no exterior (CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005), diferentemente do que ocorre internamente, onde mantêm certo controle. Neste sentido, é aconselhada às empresas exportadoras uma definição sobre o controle dos canais de distribuição no exterior a fim de certificarem-se de que a estratégia adotada é a mais adequada para cada mercado.

É unânime entre as empresas a opção por utilizarem canais de distribuição na venda de seus produtos no mercado externo, posição esta ratificada na literatura por vários autores (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; CHURCHIL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; VEIGA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002;

GARCIA, 2002; PERREAULT; McCARTHY, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; BARBOSA, 2004; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; SILVA; MATOS; PICCININI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006).

Ocorre uma diversificação quanto à utilização dos canais de distribuição no mercado externo, de acordo com a necessidade de cada país e a solicitação dos clientes importadores (SCHNEIDER, 2002). Entretanto, destaca-se a utilização de agentes, distribuidores, grandes redes de lojas e representantes como principais canais de distribuição para atender ao mercado externo.

A utilização de canais de distribuição pode gerar uma certa falta de controle nas vendas para o mercado externo. Por outro lado, a utilização de canais de distribuição viabiliza o processo de internacionalização da grande maioria das empresas exportadoras, especialmente na fase inicial do processo. Além disto, existe a tendência a uma redução dos custos do processo de internacionalização quando da utilização de intermediários, uma vez que muitos dos custos de distribuição são absorvidos pelo canal.

Na mesma linha do estudo realizado por Larentis (2004), sugere-se, a exemplo do que ocorre com a empresa D, que outras empresas criem lojas exclusivas para atuação no mercado externo. O resultado do canal de lojas exclusivas no setor moveleiro (comparado com lojas multimarca), com relacionamento mais estreito, de confiança, comprometimento e parceria permite uma maior velocidade de lançamento e de descontinuação de produto, assim como diferenciação no atendimento, no desenvolvimento de projetos e no pós-venda. Os varejistas que se envolvem mais com as estratégias do fabricante conhecem com maior profundidade a cultura da organização e também se tornam uma fonte valiosa de informações de mercado. Considerando que o relacionamento em lojas exclusivas já pode ser considerado um fator importante de influência positiva no desempenho dos negócios (LARENTIS, 2004), sugere-se às empresas exportadoras seguir o mesmo caminho nos negócios internacionais.

Diferentemente do que retrata a literatura (LEONIDOU, 2004) as empresas do setor moveleiro analisadas não se deparam com maiores dificuldades na escolha do canal de distribuição e/ou parceiro no exterior. Também contrariando alguns autores (CHURCHILL; PETER, 2000; KEEGAN; GREEN, 2000), as empresas não mencionam sobre conflitos

existentes entre os canais de distribuição. Estes dois aspectos são observados de maneira positiva entre as empresas exportadoras de móveis no processo de internacionalização.

Pouco foi observado sobre considerações culturais nas empresas em relação à distribuição, contrariando a literatura (CHURCHILL; PETER, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERRELL, 2001). Espera-se uma atenção maior por parte das empresas exportadoras em relação aos aspectos culturais no processo de distribuição de bens no mercado externo.

Em relação à comunicação no mercado externo, identificou-se que as empresas não possuem uma estratégia de comunicação padronizada (KEEGAN; GREEN, 2000; VIGNALI, 2001; PERREAULT; McCARTHY, 2002), tampouco utilizam estratégias de comunicação global (KEEGAN; GREEN, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001). Em alguns casos, a comunicação nem fica sob responsabilidade do exportador, mas sim do cliente importador (CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004).

A adaptação da comunicação restringe-se às solicitações e necessidades do mercado importador, sendo este, normalmente, o responsável por sugerir ao exportador brasileiro a melhor estratégia de comunicação a ser adotada para aquele país ou mercado (DAL BELLO; GOMES, 2002). Num primeiro momento, esta pode ser considerada uma estratégia interessante em virtude do desconhecimento sobre o mercado por parte do exportador brasileiro. Entretanto, num segundo momento, após conhecer o mercado importador, é aconselhável que as próprias empresas brasileiras definam suas ações quanto à comunicação. O envolvimento do intermediário e/ou do cliente importador na definição dos meios de comunicação torna-se interessante, uma vez que é ele que está inserido no contexto internacional, transformando-se em uma grande fonte de informação para auxiliar a empresa exportadora na tomada de decisão.

Independente do grau de ação da empresa exportadora quanto à comunicação no mercado externo, considera-se importante que as empresas mantenham-se sempre envolvidas nas definições quanto à comunicação dos seus produtos no mercado externo.

Embora alguns autores abordem sobre a possibilidade das empresas recorrerem ao auxílio de agências estrangeiras para a comunicação de seus produtos no mercado externo (CHURCHILL; PETER, 2000; JOHANSSON, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002;

CANDIA, 2003; SILVA, 2004), não é uma ação visualizada nas empresas exportadoras de móveis. Esta ação pode ser considerada onerosa para muitas empresas. Entretanto, de acordo com a estrutura financeira da empresa, torna-se bastante interessante para a empresa exportadora a contratação de uma agência estrangeira, principalmente em virtude do grau de conhecimento em comunicação que possuirá no mercado externo.

A necessidade de adaptações da política de comunicação adotada no mercado externo pelas empresas exportadoras deu-se, principalmente, em relação ao material promocional, ou seja, *folders*, *banners* e catálogos (SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; MACHADO; BRANCO, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ORLANDO et al., 2005; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006).

As empresas do setor moveleiro posicionam-se de maneira tímida quanto à comunicação dos seus produtos no mercado externo, diferentemente do que se esperava e aborda a literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; VIGNALI, 2001). Neste sentido, vislumbra-se que as empresas invistam mais recursos em comunicação no mercado externo, com o intuito de destacar os móveis brasileiros no mercado internacional, produto este considerado de grande qualidade, comparado ao móvel italiano.

Como principal forma de comunicação dos produtos no mercado externo, as empresas exportadoras utilizam as feiras internacionais (CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; KLOTZLE; CAIRES, 2004; MACHADO; BRANCO, 2004; SOUZA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; NOSÉ JUNIOR, 2005; ORLANDO et al, 2005; RAMOS, MAYA; BORNIA, 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006). As visitas pessoais realizadas a clientes no exterior (CARDINAL, 2003; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; NOSÉ JUNIOR, 2005; ORLANDO, et al., 2005; REBELATTO; WITTMANN, 2005) e a utilização da *internet* (CHURCHILL; PETER, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; SOUZA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006) também foram identificadas como meios de comunicação bastante adotados pelas empresas no mercado externo.

Ações quanto à participação em feiras internacionais, visita a clientes no exterior e utilização da *internet* são visualizadas de maneira positiva pelo pesquisador. O contato

pessoal permite a inserção da empresa exportadora no mercado internacional, bem como estreita o relacionamento. É o momento em que a empresa brasileira se apresenta perante o cliente no mercado externo. Considera-se importante que as empresas exportadoras invistam em ações de relacionamento com o intuito de agregar valor ao fornecimento, em adição ao valor do produto em si, fazendo com que o cliente fique menos sensível ao preço e ao apelo dos concorrentes (BERRY, 2001; UGALDE; PASQUALOTTO, 2004).

A literatura mostra a existência de determinadas restrições legais e religiosas quanto à comunicação no mercado externo (SCHEWE; SMITH, 1982; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; VIGNALI, 2001). Diferentemente da abordagem da literatura, as empresas não sofreram nenhum tipo de barreiras neste sentido quanto à comunicação de seus produtos nos mercados externos. Portanto, seria interessante para as empresas atentarem-se às restrições legais e religiosas pertinentes à comunicação no mercado externo. Muita atenção deve ser dada a catálogos ou vídeos em que apareçam mulheres com vestimentas que podem ser consideradas impróprias, como para alguns países árabes (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Mesmo que autores defendam a padronização do composto de marketing no processo de exportação (KEEGAN; GREEN, 2002; KOTABE; HELSEN, 2000), como principal conclusão deste estudo identificou-se que as empresas do setor moveleiro possuem a necessidade de adaptar seu composto mercadológico, e o fazem para atender ao mercado externo, posição esta ratificada por vários autores na literatura (ALBAUM; TSE, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; FREITAS, BLUNDI; CASOTTI, 2002; CANDIA, 2003; MOTTA, 2004; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; JAIN; MANSON; SANKHE, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

8.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações.

O estudo de caso apresenta limitações conhecidas quanto à generalização dos resultados, o que faz com que os dados coletados nesta pesquisa devam ser considerados apenas no âmbito deste estudo. O estudo contemplou somente um setor nacional, o setor

moveleiro, e somente de uma região do país. Além disto, a percepção de um único respondente por empresa pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização e até mesmo levar a perda de informações relevantes, mesmo que se tenha utilizado a observação e a análise de documentos.

As críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois dependem muito da intuição do investigador estando sujeitas à sua subjetividade (YIN, 2005).

8.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A superação de cada uma das limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

Seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, que não a percepção de um único respondente por empresa, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos à organização. Foi analisado apenas um único setor de uma única região do Brasil. Vislumbre-se a possibilidade de realizar estudos exploratórios com empresas de outros setores e também do setor moveleiro de outras regiões do Brasil ou exterior.

Ainda utilizando uma abordagem qualitativa sugere-se a realização dos seguintes estudos:

- analisar as necessidades de adaptações por mercado importador;
- analisar os elementos do composto de marketing em empresas de outros setores, permitindo um comparativo realizado entre mais de um setor;
- identificar até que ponto as necessidades de adaptação do composto mercadológico nas empresas exportadoras são oriundas de aspectos culturais e de aspectos legais e técnicos;
- aprofundar o envolvimento do aspecto cultural deste estudo;

- analisar a adaptação *versus* padronização dos elementos do composto de marketing;
- identificar as barreiras ao processo de internacionalização do setor moveleiro e identificar as barreiras ao processo de internacionalização de outros setores, permitindo a realização de um estudo comparativo;
- monitorar o perfil dos líderes envolvidos no processo de internacionalização das empresas do setor moveleiro, conforme sugere Hofstede, Deusen, Mueller e Charles (2002);
- analisar a adaptação do composto mercadológico à luz do grau de internacionalização.

Sugere-se ainda que futuros estudos utilizem uma abordagem quantitativa. Neste sentido, visualiza-se a possibilidade de desenvolvimento de um estudo com o intuito de medir a necessidade de adaptação de cada um dos elementos do *mix* de marketing nas empresas do setor moveleiro. Ademais, dentro de cada um dos elementos do composto mercadológico, poderiam ser identificadas as variáveis de maior relevância, ou seja, de maior exposição à necessidade de adaptação no processo de internacionalização.

Sugere-se também que estudos mais específicos e aprofundados sejam realizados a partir da realização desta pesquisa. As variáveis relativas à adaptação do composto de marketing identificadas neste estudo poderiam ser utilizadas num futuro estudo quantitativo, com o objetivo de medir o nível de adaptação das empresas exportadoras. Será possível medir também a intensidade de adaptação de cada uma das variáveis. Este novo estudo poderia ser aplicado em empresas do setor moveleiro e também em outros setores.

REFERÊNCIAS

ALBAUM, G.; TSE, D.K. Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantages, and Firm Performance: a study of Hong Kong exporters. **Journal of International Marketing**, v.9, n.4, p.59-81, 2001.

ALI, A.J.; LEE, M.; HSIEH, Y.; KRISHNAN, K. Individualism and Collectivism in Taiwan. **Cross Cultural Management**, v.12, n.4, p.3-16, 2005.

AMBLER, T.; STYLES, C. Como as pequenas e médias empresas entram nos mercados estrangeiros. In: KELLOGG GRADUATE SCHOOL. **Dominando o Marketing**: financial times. São Paulo: Makron Books, 2001.

ANDERSON, R.C.; HANSEN, E.N. The Impact of Environmental Certification on Preferences for Wood Furniture: a conjoint analysis approach. **Forest Products Journal**, v.54, n.3, p.42-50, 2004.

ARMANDO, E.; FISCHMANN, A.A.; CARVALHO, M.M. Cadeias Produtivas Globais e Competitividade Internacional: um estudo de múltiplos casos em confeccionados têxteis. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil** – Agosto/2005. Disponível em: <www.abimovel.org.br/?pg=panorama>. Acesso em: 07/12/05.

_____. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil** – Janeiro/2006. Disponível em: <www.abimovel.org.br/?pg=panorama>. Acesso em: 30/05/06.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – MOVERGS. Disponível em: <www.movergs.com.br>. Acesso em: 20/06/06.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE ESTOFADOS E MÓVEIS COMPLEMENTARES – AFECOM. Disponível em: <www.afecom.com.br/location>. Acesso em: 20/06/06.

BACHA, M.L.; STREHLAU, S.; STREHLAU, V.I. Marcas de Biquini Exportadas: um estudo exploratório com mulheres das classes AB em São Paulo. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BAGOZZI, R.P.; ROSA, J.A.; CELLY, K.S.; CORONEL, F. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br/exportacao>. Acesso em: 20/06/06.

BARBOSA, F.J. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso.** Rio de Janeiro: PUCRJ, 2004. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

BARBOSA, T.R.C.G.; SIQUEIRA, P.H.L. Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). **Anais.** Atibaia: ANPAD, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BERRY, L. **Descobrimo a Essência do Serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sece/balComBrasileira>. Acesso em: 20/06/06.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Evolução do Comércio Exterior Brasileiro – 1950 a 2006 (Janeiro/Maio). Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sece/evocomextbrasil>. Acesso em: 20/06/06.

BUMGARDNER, M.S.; BUSH, R.J.; WEST, C.D. Beyond Yield Improvement: selected marketing aspects of character-marked furniture. **Forest Products Journal**, v.50, n.9, p.51-8, 2000.

CAMPOS, A.L.V. **O Impacto das Estratégias de Exportação no Desempenho das Empresas: o caso do programa SEBRAExport móveis.** Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

CANDIA, R.D.J. Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). **Anais.** Atibaia: ANPAD, 2003.

CARDINAL, I.M.B. **Análise do Processo de Formação de Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: o caso de duas empresas moveleiras gaúchas.** Porto Alegre: PUC, 2003. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2003.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL JR., G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, A.T.; STERN, L.W. Projeto e gerência de canais de marketing. In: IACOBUCCI, D. (org.). **Os desafios do Marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management.** São Paulo: Futura, 2001.

COUTINHO, L.G. et al. **Design na Indústria Brasileira de Móveis.** São Paulo: Abimóvel, 2001.

CRUZ, B.P.A.; ZOUAIN, D.M. Atuação de Consórcios de Exportação Brasileiros no Segmento de Moda Praia. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JR., M.M. Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

CZINKOTA, M.R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; TARRANT, J.J. **The Global Marketing Imperative: positioning your company for the new world of business**. Illinois: NTC Business Books, 1995.

DAL BELLO, U.B.D.; GOMES, M.M. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

DEAN, J. **Pricing Policies for New Products**. [s.l.]: [s.ed.], 1996.

DIAS, D.R.; CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F. Alteração nos Produtos de Empresas Exportadoras: uma pesquisa na cidade de Ribeirão Preto. In: CLADEA, 2005, Lima. **Proceedings**. Lima: CLADEA, 2005.

DUFFY, J. **How Ronald got le boot**. Net, jan. 2002. BBC News Online. Disponível em: <www.news.bbc.co.uk/1/hi/uk>. Acesso em: 20/06/06.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. **Marketing**. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORIANI, D.E. A Cultura Nacional e as Negociações Comerciais Internacionais: Um Comparativo Entre Negociadores Brasileiros e Italianos. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

FONTAINE, R.; RICHARDSON, S. Cultural Values in Malaysia: chinese, malays and indians compared. **Cross Cultural Management**, v.12, n.4, p.63-77, 2005.

FORBES, C.L.; SINCLAIR, S.A.; BUSH, R.J.; ARAMAN, P.A. Influence of Product and Supplier Attributes on Hardwood Lumber Purchase Decisions in the Furniture Industry. **Forest Products Journal**, v.44, n.2, p.51-6, 1994.

FORD, C.W.; SARATH, A.N.; HUDSON, G.I. A Cross-Cultural Comparison of Value Systems and Consumer Ethics. **Cross Cultural Management**, v.12, n.4, p.36-50, 2005.

FRANKE, R.H.; HOFSTEDE, G.; BOND, M.H. Cultural Roots of Economics Performance: a research note. **Strategic Management Journal**, v.12, p.165-73, 1991.

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research Methods in the Social Sciences**. 5.ed. New York: St. Martin's Press, 1996.

FREITAS, H.G.; BLUNDI, M.D.S.; CASOTTI, L.M. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como um diferencial competitivo. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

GARCIA, J.S.M. **Estratégias de Internacionalização**: o caso de duas empresas catarinenses. Porto Alegre: PUCRS, 2002. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2002.

GARRIDO, I.L.; LARENTIS, F.; SLONGO, L.A. Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORINI, A.P.F. Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento>. Acesso em: 20/06/06.

GRASSI, G. **Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas**: um estudo sobre três casos de sucesso. São Leopoldo: UNISINOS, 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

HARNER, J. Muebles Rústicos in México and the United States. **Geographical Review**, v.92, n.3, p.354-71, 2002.

HENKIN, H. **Mudanças no Ambiente Competitivo e Resposta Estratégica das Empresas**: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90. Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

HEXCEL, A.E. A Estratégia da Todeschini para Alcançar e Sustentar Vantagem Competitiva. In: 3Es, 1, 2003, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2003.

HOFSTEDE, G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**, v.14, p.75-89, 1983.

_____. The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. **Academy of Management Review**, v.9, n.3, p.389-98, 1984.

_____. Cultural Constraints in Management Theories. **Academy of Management Executive**, v.7, n.1, p.81-94, 1993.

_____. Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. **Human Relations**, v.55, n.11, p.1355-61, 2002.

HOFSTEDE, G.; DEUSEN, C.A.V.; MUELLER, C.B.; CHARLES, T.A. What Goal do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries. **Journal of International Business Studies**, v.33, n.4, p.785-803, 2002.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D.D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35 n.2, p.286-316, 1990.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MAREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informação. **READ**, 7.ed., v.2, n.2, 1996.

HUSZAGH, S.M.; FOX, R.J.; DAY, E. Global Marketing: an empirical investigation. **Columbia Journal of World Business**, Twentieth Anniversary Issue, p.31-43, 1985.

IUSHIEWITZ, D. **O poder das cores**. Entrepreneur, nov. 1990.

JAIN, K.P.; MANSON, N.A.S.; SANKHE, S. The Right Passage to India. Net, mar. 2005. The McKinsey Quarterly. Disponível em: <www.marketingpower.com/content-printer-friendly>. Acesso em: 20/06/06.

JOHANSSON, J.K. **Determinação**: a fórmula japonesa de fazer marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KARKI, T. Species, Furniture Type, and Market Factors Influencing Furniture Sales in Southern Germany. **Forest Products Journal**, v.50, n.4, p. 85-90, 2000.

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

KLOTZLE, M.C.; CAIRES, C. O Desempenho Exportador de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

KNAPP, L. As cores do sucesso e as do fracasso. **Exame**, São Paulo, 10 ago. 1988.

KOLMAN, L.; NOORDERHAVEN, N.G.; HOFSTEDE, G.; DIENES, E. Cross-cultural Differences in Central Europe. **Journal of Managerial Psychology**, v.18, n.1, p.76-88, 2003.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAGH, S.U.; DJURSAA, M. Product syntax and cross-cultural marketing strategies. **European Journal of Marketing**, v.35, p.1301-19, 2001.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

LARENTIS, F. **Relacionamento como Fonte de Vantagens Competitiva Sustentável**: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LEMAK, D.J. Global Business Strategy: a contingency approach. **College of Business Administration**, Detroit, 1997. Disponível em: <www.findarticles.com/p/articles>. Acesso em: 20/06/06.

LEO, C.; BENNETT, R.; HÄRTEL, C.E.J. Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles. **Cross Cultural Management**, v.12, n.3, p.32-62, 2005.

LEONIDOU, L.C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. **Journal of Small Business Management**, v.42, n.3, p.279-302, 2004.

LEONIDOU, L.C. Empirical Research on Export Barriers: review, assessment and synthesis. **Journal of International Marketing**, v.3, n.1, p.29-43, 1995.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOW, S.P.; SHI, Y. Cultural Influences on Organizational Processes in International Projects: two case studies. **Work Study**, v.50, n.7, p.276-85, 2001.

_____. An Exploratory Study of Hofstede's Cross-cultural Dimensions in Construction Projects. **Management Decision**, v.40, 2002.

MACHADO, M.A.; BRANCO, P.L. Consórcio de Exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo italiano FEDEREXPORT. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MACHADO, M.A.; SCORSATTO, R.Z. Obstáculos Enfrentados na Exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

MACHADO; A.L.; MELO, F.C. Potencialidades/Restrições para a Inserção da Cadeia Produtiva Brasileira do Leite e Derivados no Comércio Internacional. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARX, W. Foreign policies – direct marketing services in the international marketplace. **Net**, 2004. Gale Group. Disponível em: <www.findarticles.com/p/articles>. Acesso em: 21/07/05.

MCCARTHY, E.J.; PERREAULT, W.D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F. O Envolvimento de Empresas Pernambucanas nos Mercados Internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F.; BEZERRA, E.I. O Perfil de Internacionalização das Empresas Pernambucanas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

MICHAEL, J.H.; SMITH, P.M. Furniture Markets as Promotional Tools: integrating objectives for furniture manufacturer. **Forest Products Journal**, v.44, n.11, p.51-4, 1994.

MIRACLE, G.E. Product Characteristics and Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v.29, p.18-24, 1965.

MOINI, A.H. Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Global Marketing**, v.10, n.4, p.67-93, 1997.

MOTTA, S.L.S. Ambiente Cultural como Elemento Modelador das Decisões de Marketing Global. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

NEWSLETTER DE AFFONSORITTER. Disponível em: <www.affonsoritter.com.br>. Acesso em: 04/08/05.

NEWSLETTER DE AFFONSORITTER. Disponível em: <www.affonsoritter.com.br>. Acesso em: 24/07/06.

NOSE JUNIOR, A. **Marketing Internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

O PERFIL da empresa exportadora gaúcha. **PUCRS Informações**, Porto Alegre, ano 23, n.101, p.9, set/out. 2000.

ORLANDO, J.A. et al. Consórcios de PME para Exportação, Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Regional. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

PAIVA, E.L.; HEXSEL, A. A Busca de Internacionalização: uma análise baseada na área de operações. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

PANOSSO, C.A.; NIQUE, W.M. Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C.H.; PERIN, M.G. A importância da Cultura nas Adaptações dos produtos em Empresas Exportadoras de Móveis em Processo de Internacionalização. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PÉPECE, O.M.C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

PERFEITO, J.; DALFOVO, O.; OSTETTO, F.S.M. A Utilização da Internet como Instrumento de Ações Estratégicas de Marketing: uma aplicação realizada nas empresas têxteis de médio e grande porte do Estado de Santa Catarina. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PERREAULT, W.D.; MCCARTHY, E.J. **Princípios de Marketing**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PORTO, E.C. Os Consórcios de Exportação como Instrumento Facilitador de Estratégias Cooperativas para Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

PRIDE, W.M.; FERRELL, O.C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RAMOS, P.M.; MAYA, P.C.C.; BORNIA, A.C. Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/Santa Catarina. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

REBELATTO, M.J.; WITTMANN, M.L. Cooperação empresarial: um estudo de *cluster* industrial moveleiro de Coronel Freitas – Santa Catarina. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1987.

RITTER, A. Exportação de Móveis. Sindmóveis – Notícias, 28 jun. 2005. Disponível em: <www.sindmoveis.com.br/noticias>. Acesso em: 28/07/05.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. The Export Experience of a Developing Country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v.6, p.111-42, 1994.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H.; CUNHA, C.E. Aggressive and Passive Exporters: a study in the Brazilian furniture industry. **International Marketing Review**, v.7, n.5, p.6-15, 1990.

ROCHA, A.; FREITAS, Y.A. Estabilidade Temporal dos Obstáculos à Exportações: Um Estudo Exploratório. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba (PR). **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

ROTH, R.; ALBERICI, F. Adaptações das Estratégias de Marketing Internacional: o caso dos vinhos finos da Vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

SAHAY, A. Como encontrar o mix internacional correto. In: KELLOGG GRADUATE SCHOOL. **Dominando o Marketing**: financial times. São Paulo: Makron Books, 2001.

SCHEWE, C.D.; SMITH, R.M. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

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

SEBBEN, A.; DOURADO FILHO, F. **Os Nortes da Bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SELLTIZ, C. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1974.

SHOHAM, A. Marketing-Mix Standardization: determinants of export performance. **Journal of Global Marketing**, v.10, n.2, p.53-73, 1996.

SHOHAM, A.; ALBAUM, G.S. Reducing the Impact of Barriers to Exporting: a managerial perspective. **Journal of International Marketing**, v.3, n.4, p.85-105, 1995.

SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. Strategic firm type and export performance. **International Marketing Review**, v.19, n.3, p.236-58, 2002.

SILVA JR, L.A.; RODRIGUES, L.C.A. Composto de Marketing Para Exportação: fatores de sucesso em pequenas e médias empresas cearenses. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, D.M. A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, E.M. **Alinhamento das Estratégias Competitivas com as Estratégias de produção**: estudo de casos no pólo moveleiro de Votuporanga – SP. São Carlos: USP, 2003. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2003.

SILVA, J.M.; MATOS, F.R.N.; PICCININI, V.C. Comércio Internacional da Cera de Carnaúba – as pequenas empresas exportadoras do Ceará. In: CLADEA, 2005, Lima. **Proceedings**. Lima: CLADEA, 2005.

SILVA, P.A.; ROCHA, A. Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms. **International Marketing Review**, v.18, n.6, p.589-610, 2001.

SOUZA, C.O.P.; ROCHA, A. Adaptação de Estratégias de Marketing em Mercados Externos: Estudos de Casos em Empresas de *Fast-Food*. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

SOUZA, P.K.T. **Estratégias de Marketing Internacional para Marcas Brasileiras**: um estudo exploratório. Rio de Janeiro: PUCRJ, 2004. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

THE TIMES 100. Within an Arm's Reach of Desire. **Net**, 5.ed., 1999. Disponível em: <www.coca-cola.co.uk/citizenship/pdf/AboutCoke>. Acesso em: 20/06/06.

UGALDE, M.; PASQUALOTTO, C. Marketing de Relacionamento: por que adotar? **Think Caderno de Artigos e Casos ESPM/RS**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.87-92, 2004.

URBASCH, G. **A Globalização Brasileira**: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VEIGA, L.F.A.; ROCHA, A. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

VIGNALI, C. McDonalds Corp. **British Food Journal**, Bradford, v.103, n.2, p.97, 2001.

VRONTIS, D.; PAPASOLOMOU, I. The Use of Entry Methods in Identifying Multinational Companies' Adapt Stand Behavior in Foreign Markets. **Review of Business**, v.26, n.1, p.13-20, 2005.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WIND, J. Pensamento estratégico na era global. In: KELLOGG GRADUATE SCHOOL. **Dominando o Marketing**: financial times. São Paulo: Makron Books, 2001.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Método. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHU, Y.; ULIJN, J. Introductory Essay: new horizons in cross cultural management. **Cross Cultural Management**, v.12, n.3, p.4-13, 2005.