



Barreiras à Exportação no Setor Moveleiro

Autoria: Carina Pasqualotto, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

As barreiras de entrada no mercado externo têm sido apresentadas na literatura como um entrave determinante do processo de internacionalização das empresas exportadoras brasileiras. Este estudo objetivou verificar empiricamente as barreiras, entraves e dificuldades encontrados pelas empresas brasileiras de móveis em seu processo de exportação. A metodologia utilizada foi o estudo multi-casos, envolvendo sete empresas exportadoras do setor moveleiro, sendo que os dados foram coletados através de entrevistas, observações e análise de documentos. Como conclusão deste estudo identificou-se como principais barreiras à exportação às empresas brasileiras produtoras de móveis: aspectos políticos, aspectos econômicos, concorrência, tributos e taxas, aspectos legais, aspectos técnicos, design do produto, idioma e embalagem. Observou-se, ainda, a necessidade que antecipadamente as empresas identifiquem estas dificuldades com o intuito de minimizar os entraves associados à penetração no mercado externo.

1 Introdução

As empresas brasileiras, num processo de internacionalização, deparam-se com aspectos considerados barreiras de entradas para diversos países. Segundo dados do BNDES (Banco do Desenvolvimento) de 2000 a 2006, a trajetória das exportações brasileiras vem sendo ascendente, em valores absolutos, aumentando de US\$ 55 bilhões para US\$ 137,4 bilhões no período. Entretanto, ainda há uma parcela muito pequena de empresas que aderem ao processo de internacionalização de seus bens e produtos. Atualmente o Brasil está na 25ª posição no ranking dos maiores exportadores do mundo, com aproximadamente apenas 1% das vendas mundiais (SECEX), fato este motivado pelas dificuldades encontradas pelos exportadores brasileiros quando do início do seu processo de internacionalização.

“Vencer as fronteiras entre países e reduzir suas forças negativas em relação ao comércio internacional não é uma tarefa fácil” (PÉPECE, 2000, p.9). Pasqualotto (2006) enumera diversos 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.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas em seus processos de internacionalização, 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. Um dos setores que auxilia este desempenho positivo é o moveleiro. Segundo dados da MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), o Brasil ocupa o 9º lugar no *ranking* mundial dos produtores de móveis. Neste sentido, o setor moveleiro posiciona-se de maneira contributiva no fomento às exportações brasileiras e, por isto, tem recebido incentivos por parte do governo.

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), Harner (2002), Anderson e Hansen (2004); inclusive no Brasil: Rocha, Christensen e Cunha (1990), Henkin (2001), Campos (2002),

Schneider (2002), Cardinal (2003), Silva (2004), Grassi (2004), Larentis (2004), Rebelatto e Wittmann (2005), Pasqualotto (2006). O presente estudo também focaliza este setor; entretanto, trata especificamente das barreiras encontradas no processo de exportação de móveis de empresas brasileiras. A identificação destas barreiras – resultado deste estudo – traz contribuições acadêmicas e também contribuições gerenciais às empresas do setor, auxiliando-as no fomento e desenvolvimento das suas exportações.

2 Referencial Teórico

Inevitavelmente as empresas brasileiras, principalmente as pequenas, se deparam com barreiras à exportação de seus produtos. Barreiras estas de diversas naturezas, políticas, técnicas, legais, culturais, sociais, de qualidade, entre outras. 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.

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.

As incertezas políticas do novo mercado devem ser enfrentadas quando do processo de internacionalização. A política internacional encontra-se entre as mais incontroláveis das variáveis, e as empresas devem estar preparadas para enfrentar qualquer situação ou emergência política. Na medida em que diminui o risco político de um país, aumentam as possibilidades de se entrar nele (KEEGAN; GREEN, 2000; SCHEWE; SMITH, 1982). Também a intensidade competitiva nos mercados atendidos tem sido alvo de diversos estudos e é apontada como uma das primeiras e principais barreiras a serem investigadas (GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

As barreiras técnicas e legais devem ser consideradas como fator essencial pelas empresas quando o destino da mercadoria é o mercado externo (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; MACHADO; MELO, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). O 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. Além disso, toda bebida alcoólica exportada para o Reino Unido está sujeita à incidência do *Excise Duty* (imposto do governo para importações de mercadorias), sendo que sobre os vinhos a tarifa varia de acordo com o teor alcoólico.

Segundo o estudo realizado por Silva (2004) o que parece ser a maior dificuldade enfrentada pelos franqueadores brasileiros na internacionalização de suas redes diz respeito às legislações, que se diferem em cada país e que em muitas vezes, são extremamente exigentes na concessão de permissões de importação de produtos. A Vivenda do Camarão enfatizou a série de exigências feita pelos organismos reguladores para conseguir exportar produtos alimentícios, já O Boticário enfatizou os altos custos envolvidos no registro dos produtos nos

ministérios da saúde no exterior (SILVA, 2004). Para entrar no mercado americano, a empresa de *fast-food* Pastelândia precisou adaptar-se à legislação americana: a) as receitas dos produtos tiveram que ser aprovadas pela *Federal Drug Administration*, levando a alteração nas especificações dos ingredientes; b) os equipamentos de produção, exportados do Brasil, precisaram ser aprovados pela fiscalização; c) a embalagem do produto teve que conter impressa a informação de que o produto era quente (SOUZA; ROCHA, 2001).

É relevante considerar que as pessoas de outras regiões do mundo possuem atitudes, valores e necessidades diferentes (PRIDE; FERRELL, 2001), gerando assim barreiras culturais aos exportadores brasileiros. Dentro dos aspectos culturais, encontra-se a diversidade de idiomas, considerada fator preocupante num processo de internacionalização. A cada alteração de idioma surgem mais desafios quanto à comunicação, aumentando a comunicação não verbal. É fundamental dentro de um processo de internacionalização, que as empresas busquem o entendimento sobre o idioma do país que manterá negócios, minimizando assim as barreiras relacionadas ao idioma (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; KOTABE; HELSEN, 2000; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; CANDIA, 2003; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

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 própria embalagem utilizada pelas empresas brasileiras pode ser considerada uma barreira para o processo de exportação. Na exportação de produtos farmacêuticos para o mercado africano, uma das empresas analisadas por Dias, Consoli e Neves (2005) identificou barreiras no seu processo de exportação quanto ao volume do frasco utilizado na exportação dos seus produtos.

De acordo com as empresas exportadoras de pedras preciosas analisadas por Machado e Scorsatto (2005), as barreiras encontradas com relação à embalagem são significativas: a) é proibido transportar as pedras em embalagens de madeira; b) é proibido preencher os espaços vazios com serragem (mais pesada e mais úmida), sendo permitido somente a utilização da maravalha (volumosa e higiênica); c) para países como Líbano e Arábia Saudita são expressamente proibidos o envio das pedras enroladas em jornais, porque na visão do povo libanês, os jornais podem conter informações e mensagens secretas; d) os tonéis onde as pedras são transportadas devem estar todos pintados com uma cor neutra (branco, bege), para que se enferrujados sejam observados.

A preocupação com o meio ambiente está maior em todo o mundo. Este fato gera limitações quanto à utilização da embalagem destinada ao mercado externo. Cada vez mais as empresas trabalham no desenvolvimento de opções 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. A União Européia incentiva a compra de produtos cujas embalagens não sejam prejudiciais ao meio ambiente.

A cor da embalagem também pode ser considerada um entrave à entrada de mercadorias no mercado externo. 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.

O desenho do produto pode ser considerado um fator determinante no sucesso do produto no mercado global. O desenho do produto deve agradar o consumidor internacional (BUMGARDNER; BUSH; WEST, 2000; ETZEL; WALKER; STATON, 2001), caso contrário, a empresa exportadora poderá perder sua negociação com o cliente externo. Keegan e Green (2000) julgam necessário considerar quatro fatores ao tomar decisões sobre o desenho de um 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.

Os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa são descritos a seguir.

3 Método

Objetivando analisar as barreiras encontradas por empresas exportadoras de móveis em seu processo de internacionalização, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. A estratégia de pesquisa definida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos (YIN, 2005), objetivando uma maior validade das informações obtidas no decorrer da pesquisa. Além disto, Yin (2005) afirma que os resultados de casos múltiplos são considerados mais convincentes e robustos. Foi definido como unidade de análise deste estudo sete empresas exportadoras do setor moveleiro.

Com base no procedimento de triagem sugerido por Yin (2005), com o auxílio de uma instituição do setor moveleiro, gerou-se uma listagem de empresas identificadas como potenciais à participação deste estudo. As empresas foram selecionadas por julgamento, baseando-se em opiniões de especialistas e profissionais do setor, foram identificadas empresas de expressividade exportadora do setor moveleiro escolhidas por indicação de especialistas do setor. A seleção das empresas ocorreu pela facilidade e proximidade de acesso. As sete empresas selecionadas serão doravante denominadas de empresa A, empresa B, empresa C, empresa D, empresa E, empresa F e empresa G.

Das fontes de coleta de dados 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 abordada por Yin (2005) procurou-se nesta pesquisa utilizar várias fontes de evidências com o intuito de aumentar a confiabilidade do estudo de caso.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de pesquisa semi-estruturado com perguntas abertas a partir do referencial teórico e das entrevistas com dois especialistas do setor – um executivo de uma grande empresa do setor e um agente de exportação. Após a elaboração do roteiro de pesquisa, foi realizada a validação de conteúdo do mesmo com dois professores doutores com o objetivo de adequar o instrumento aos dados a serem levantados.

A escolha dos profissionais entrevistados nas empresas foi realizada considerando o grau de envolvimento e conhecimento destes profissionais no processo de internacionalização da empresa (exportação). Na empresa A foi entrevistado o *trader* de exportação, na empresa B a supervisora do departamento de exportação, na empresa C a supervisora de exportação, na empresa D o gerente de exportação, na empresa E o gerente comercial do mercado externo, na empresa F o gerente de exportação e na empresa G a gerente de exportação.

Depois de realizada a coleta de dados, os mesmos foram analisados sob a ótica da fundamentação teórica, seguindo um padrão descritivo. Os dados coletados foram analisados mediante a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977; FLICK, 2004). Os resultados da análise são apresentados a seguir.

4 Análise dos Resultados

Na análise dos dados coletados foram identificadas algumas das principais barreiras à exportação advindas da base teórica, das entrevistas com especialistas e das entrevistas com

os representantes das empresas objeto deste estudo. As barreiras de entrada no mercado externo declaradas pelas sete empresas do setor moveleiro serão detalhadas a seguir.

4.1 Concorrência

A primeira barreira identificada neste estudo refere-se ao nível de intensidade competitiva nos mercados atendidos, tema abordado fortemente na literatura (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; WEINSTEIN, 1995; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PERREAULT; McCARTHY, 2002; MACHADO; MELO, 2004; SILVA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005).

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 a China um forte concorrente no mercado moveleiro internacional, em especial pela barreira de preço imposta. 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 as empresas 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” (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. Esta concorrência entre as empresas exportadoras de móveis e os chineses é explicada no estudo realizado por Cardinal (2003). As fábricas de móveis chinesas possuem um nível tecnológico avançado e conseguem comprar matéria-prima a preços muito mais acessíveis (principalmente tubos de aço e chapas de MDF), além de terem acesso a créditos financeiros com juros negativos e uma mão-de-obra abundante e pouco onerosa no custo final do produto (CARDINAL, 2003).

Além da concorrência dos chineses, as empresas do setor moveleiro possuem os fabricantes de móveis da Itália como um grande concorrente em qualidade no mercado internacional. Este aspecto foi observado com clareza nas empresa B e D. Segundo visão da empresa D, o conceito das cozinhas italianas globalmente é bastante forte. É uma cozinha com um alto conceito de qualidade e preço direcionado para atender o público AA. Entretanto, a qualidade em muitos casos é a mesma das empresas brasileiras. A supervisora de exportação da empresa B comenta que na venda de sua linha de aço no exterior, muitas pessoas questionam sobre se o produto é italiano e se é caro. “O que a Itália possui de diferente aqui no Brasil é que as empresas brasileiras de móveis são voltadas para a produção em massa [...]. A cozinha italiana é muito forte na individualização [...] ela é muito mais flexível e artesanal [...]” (gerente de exportação da empresa D). Por esta razão é que o custo final da cozinha italiana acaba sendo superior às nossas. “Nossa qualidade é comparável à qualidade das empresas européias, mas com os preços lá embaixo”, comenta a supervisora de exportação da empresa B.

4.2 Aspectos Políticos

Os aspectos políticos geram entraves às empresas brasileiras no momento de sua entrada no mercado externo (WEINSTEIN, 1995, KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PÉPECE, 2000; PRIDE; FERREL, 2001, DAL BELLO; GOMES, 2002; MACHADO; SCORSATTO, 2005). Concentrar as exportações em determinados mercados pode vir a abalar a empresa exportadora brasileira no caso de ocorrer algum tipo de problema político naquele mercado importador. Situação esta ocorrida com as empresas A, C e F analisadas neste estudo. A empresa A possuía um grande foco de suas exportações para o

mercado Argentino. Com a crise ocorrida na Argentina (fim da paridade dólar americano – peso argentino) a empresa desestruturou sua atuação no mercado externo, perdendo muito mercado. Situação similar ocorreu com a empresa C. “Em 1993-1994 a produção era destinada 100% à exportação” (supervisora de exportação da empresa C). Com a valorização do real diante do dólar por ocasião do plano que derrubou a inflação, 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, através 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. A empresa F também atendia ao mercado dos países do Mercosul, muito focado na Argentina (60% da exportação era realizada para a Argentina), estratégia esta considerada um grande erro pelo gerente de exportação, pois com a crise ocorrida na Argentina as exportações caíram muito.

Para evitar esta barreira, a empresa A deu início a novos trabalhos de expansão para novos mercados, com o intuito de pulverizar sua atuação no mercado externo, diversificando os riscos. Estratégia similar é contemplada no estudo realizado por Schneider (2002) e também adotada pelo Grupo Gerdau. Segundo o estudo realizado por Garcia (2002), 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 políticos.

4.3 Aspectos Econômicos

As questões econômicas constituem barreiras à exportação (WEINSTEIN, 1995; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; MACHADO; SCORSATTO, 2005). Em recente reportagem realizada pela Revista Exame, Naiditch (2006) aborda sobre o que as empresas estão fazendo para sobreviver ao câmbio desfavorável. Dificuldade esta que está sendo vivenciada por muitas empresas exportadoras no Brasil, sendo mencionado com bastante preocupação neste estudo pelas empresas E, F e G, bem como no estudo realizado por Dal Bello e Gomes (2002) que relata que a diferença da taxa de câmbio das transações internacionais foi a barreira econômica enfrentada pela empresa *AGB Photo Library* no seu processo de exportação. O gerente de exportação da empresa F relata que as empresas exportadoras estão com um problema cambial, o preço do aço aumentou significativamente e com a desvalorização do dólar, de US\$ 3,80 para US\$ 2,20 (valor aproximado na data da entrevista), a rentabilidade da empresa diminuiu significativamente. “A ameaça maior realmente é o dólar. Hoje temos cliente que compra há 120 dias [...], só que quando tu vais fechar o câmbio é um pânico, vendi com o dólar a US\$ 2,20 e vou receber com um dólar a US\$ 2,16”, menciona 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.

Dentre as barreiras encontradas no processo de internacionalização da empresa estudada por Schneider (2002), a barreira financeira foi a mais nociva. No ano de 1995, a empresa analisada por Schneider (2002) deixou de exportar pela diferença desfavorável entre o real e o dólar, sendo que somente em 1999, quando a diferença voltou a ser favorável, a empresa retomou as exportações. Segundo dados do Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, nos dois primeiros meses de 2006 cerca de 600 empresas brasileiras desistiram de exportar seus produtos, simplesmente pelo fato de não conseguir sobreviver no mercado internacional com um ambiente de contínua valorização do real (NAIDITCH, 2006).

Ao encontro desta abordagem, as empresas C e E também sofreram um impacto negativo sobre suas exportações. Um grande percentual do faturamento da empresa C correspondia às vendas realizadas para o mercado externo, com ênfase na França e nos Estados Unidos. “Em 1993-1994 a produção era destinada 100% a exportação” (supervisora de exportação da empresa C). Com a valorização do real diante do dólar por ocasião do plano que derrubou a inflação, a empresa C começou a passar por sérias dificuldades, perdendo mercados importantes no cenário internacional até que foi obrigada a entrar com pedido de concordata preventiva. Foi identificado neste estudo que as exportações da empresa E está fortemente atrelada à taxa do dólar. Segundo o gerente comercial do mercado externo da empresa E, no início do ano passado, a empresa chegou a exportar 80% de sua capacidade produtiva, diminuindo para 50% e mais para o final do ano para 30-35%, diminuição esta atrelada à desvalorização da taxa do dólar.

4.4 Tributos e Taxas

As empresas exportadoras devem estar muito atentas aos regulamentos dos países que estão mantendo negócios. O estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005) demonstra que as empresas exportadoras de pedras preciosas consideram as taxas abusivas para despacho da mercadoria uma barreira de entrada no mercado externo.

Uma das barreiras encontradas pela empresa analisada por Schneider (2002) foi quanto à tarifa de importação de móveis no México. O estudo relata que a tarifa de importação de móveis do México em relação aos produtos brasileiros é de quase 30%, considerada comparativamente muito superior às tarifas praticadas na Europa e Estados Unidos. Mesma barreira foi identificada pela empresa B no seu processo de exportação também para o México. “O imposto de importação para a NCM do móvel de aço fica em torno de 18%. Com esta alíquota, considerada alta, o mercado mexicano resistiu à compra do nosso produto” (supervisora de exportação da empresa B). Como forma de superar esta barreira, a empresa B passou a embalar suas cozinhas por partes, objetivando com isso uma classificação diferenciada baixando a alíquota de importação tributada aos seus clientes mexicanos. “Nós descobrimos que enviando as peças em partes, a alíquota caía para 10-11%. Agora enviamos num contêiner todas as partes dos móveis, portas, laterais, fundos, prateleira, ferragens para todo o mercado mexicano, que vai embalado na embalagem plástica para otimização de espaço”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. A otimização de espaço dentro do container pôde ser observada pelo pesquisador em visita realizada à empresa B.

4.5 Design do produto

O design do produto brasileiro pode ser considerado uma barreira no processo de exportação de empresas brasileiras. Exemplo disto ocorreu com quatro das vinte e duas empresas analisadas por Dias, Consoli e Neves (2005). Segundo os autores, as empresas tiveram que mudar o desenho de seus produtos, de acordo com a exigência do cliente no exterior, para poder entrar no mercado externo.

As empresas F e G, analisadas neste estudo, mencionam algumas dificuldades obtidas para entrar no mercado externo, oriundas do design dos seus produtos. As empresas consideram que o design brasileiro dificulta a venda dos seus produtos no mercado externo em virtude da modernidade existente do móvel 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 vêes 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). A empresa G desenvolveu recentemente

uma linha em MDF com um acabamento diferenciado, design moderno, cores novas, para alcançar 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. Esta linha foi desenhada inicialmente para atender ao mercado brasileiro, mas empresa a empresa G está trabalhando arduamente para introduzi-la no mercado externo.

Outro aspecto analisado neste estudo sobre o design do produto refere-se ao desenvolvimento de produtos mediante solicitação do cliente. A necessidade de desenvolvimento ou criação de um novo produto para atender a determinado mercado externo é também abordada na literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; PRIDE; FERRELL, 2001; SCHNEIDER; 2002, SOUZA, 2004). Foi observado que em alguns casos, as empresas analisadas neste estudo, desenvolvem produtos sob encomenda do cliente externo, ou seja, o design do produto é definido no exterior. Esta situação pode gerar uma barreira ao comércio internacional, caso a empresa exportadora não possua flexibilidade para permitir este tipo de trabalho para atender o mercado externo. A empresa E, por exemplo, embora ainda tenha uma parte dos seus produtos desenvolvidos mediante solicitação dos clientes no exterior, está tentando evitar este tipo de trabalho no mercado externo. “[...] 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. Desse tipo de mercado que a gente está fugindo” (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

A empresa exportadora deve estar aberta à possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, mesmo que não seja seu produto alvo. Esta flexibilidade foi observada nas empresas analisadas nesta pesquisa. A empresa G desenvolve produtos para o mercado externo em função de solicitações expressas dos clientes. “[...] eles nos solicitam o que querem [...] mandam o desenho, as medidas [...] é um produto feito conforme o cliente pede [...]” (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.

4.6 Idioma

No ambiente de negócios é comum encontrar um baixo nível de conhecimento geral de idiomas estrangeiros (URBASCH, 2004). O baixo nível de conhecimento, atrelado à necessidade de adaptação do idioma no processo de internacionalização da empresa exportadora gera uma das barreiras mais contempladas pela literatura: o idioma (KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). O idioma, refletido pela falta de funcionários com fluência no idioma inglês, foi considerado uma das barreiras encontradas pela empresa Bortoluzzi na exportação de pedras preciosas (MACHADO; SCORSATTO, 2005). Para a empresa analisada por Schneider (2002), o idioma foi um dos fatores influenciadores na escolha dos mercados-alvo na exportação. Corroborando com os autores mencionados, as sete empresas analisadas neste estudo tiveram dificuldades com o idioma quando entraram no mercado externo, algumas empresas em maior grau, outras em menor grau.

No processo de internacionalização das empresas B, D, E e F, as empresas foram surpreendidas pela barreira do idioma quando da 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 F responsabiliza-se pelo treinamento de montagem dos seus móveis concedidos aos seus clientes no exterior, quando solicitado pelo cliente.

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 é considerado uma das ferramentas mais comuns para melhorar a sensibilidade cultural (KOTABE; HELSEN, 2000). 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 igualmente apresentado pela empresa analisada por Schneider (2002). Além disto, a empresa G acredita que as empresas exportadoras devem ter uma boa estrutura aqui no Brasil para atender seus clientes externos e se criar um *website* na internet em mais de um idioma, tem que estar preparados para responder a contatos no idioma do cliente. No caso da empresa F, o idioma também deve ser considerado no material utilizado na apresentação (slides, vídeo, etc).

Outra barreira de entrada no mercado externo identificada neste estudo, ainda relacionada ao idioma, foi o nome da marca. Este aspecto foi considerado pelas empresas B e D no seu processo de internacionalização, corroborando com a literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; SOUZA, 2004).

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 quando entrou no mercado latino-americano com a sua marca D1. Para o idioma espanhol, o nome da marca D1 é considerado um nome feio. Mediante esta barreira, para que a empresa D pudesse entrar em mercados de língua espanhola, a empresa criou uma marca específica para entrar nestes países.

Com o intuito de quebrar as barreiras de entrada no mercado externo, as empresas B e D utilizam palavras em italiano em suas marcas, fazendo desta maneira, uma relação com a qualidade dos móveis italianos, gerando um efeito bastante positivo para as empresas no mercado externo. 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. A supervisora de exportação da empresa B postula que na exportação a empresa tem procurado vender as cozinhas sempre com a marca B1, sendo esta bem aceita 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” (supervisora de exportação da empresa B). A empresa B percebe que suas marcas, na maioria das vezes, são identificadas como sendo italianas 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. Para os mercados que a empresa D julga necessário é feita uma associação da marca D1 à palavra italiana. “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 [...]” (gerente de exportação da empresa D).

4.7 Aspectos Legais e Técnicos

As barreiras técnicas e legais foram consideradas de uma maneira bastante expressiva nas empresas estudadas nesta pesquisa, resultando em adaptações dos produtos em termos de pesos, padrões de medidas e obtenção de certificações, e corroborando com estudos anteriores (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; MACHADO; MELO, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

O peso dos produtos pode ser considerado um fator limitante no processo de exportação. Este aspecto foi considerado pelas empresas A, C, D e G e 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 contêiner 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 contêiner 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 contêiner em determinados países no exterior.

A empresa G aborda a questão do peso da caixa exportada. Segundo a gerente de exportação da empresa G, em determinados países existe uma legislação que determina os 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” (gerente de exportação da empresa G). A empresa G contempla ainda, que 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. A empresa C já se adequou quanto aos aspectos técnicos e legais das embalagens para atender ao mercado externo, superando esta barreira. “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 como barreira no processo de exportação das empresas estudadas, o que levou as empresas a adaptarem-se para entrar no mercado externo (SCHNEIDER, 2002; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005). A adaptação quanto às medidas pode ser considerada como uma maneira de romper esta barreira existente no mercado internacional, ação esta adotada pelas empresas deste estudo.

A empresa F desenvolveu uma linha específica para atender o mercado americano, com dimensões padrões, dentro de todos os parâmetros que o mercado exige. 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, entretanto, se o móvel não for ajustado à medida padrão americano, dificilmente a empresa exportadora conseguirá penetrar no mercado americano.

A primeira preocupação que a empresa D teve quando decidiu exportar para o mercado americano foi referente aos padrões de medidas do país importador. As dificuldades foram sanadas, o produto adaptado e a empresa conseguiu penetrar no mercado americano. Segundo a empresa E, nos Estados Unidos ou o exportador se adapta às normas e padrões do mercado americano ou não consegue entrar no mercado. 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. “O Chile é um país que tem o produto muito americanizado [...] eles têm bastantes coisas padronizadas no padrão americano, em polegadas [...] lá estamos tendo 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.

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, no padrão brasileiro e não nas medidas do cliente”.

Uma 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*)ⁱ. 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. Em visita realizada à fábrica o pesquisador pôde observar a certificação FSC na caixa do fornecedor das chapas de madeira. A gerente de exportação da empresa G também considera importante a certificação do FSC para entrar no mercado externo. 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 preocupa 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 que busca o selo verde” (gerente de exportação da empresa G).

4.8 Embalagem

As exigências quanto à embalagem, demandadas pelos importadores e também pelo processo logístico internacional, são significativas e capazes de gerar entraves no processo de exportação. As sete empresas analisadas neste estudo identificaram barreiras quanto à durabilidade e à resistência da embalagem para entrar no mercado externo, e necessitaram adaptar suas embalagens para atender ao mercado externo, tema este abordado fortemente pela literatura (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CANDIA, 2003; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

A empresa G utiliza como embalagem padrão caixas de papelão envolvidas com um plástico fino para proteger a mercadoria contra a umidade. A empresa B utilizava o papelão simples sendo que para atender ao mercado externo, a empresa passou a trabalhar com papelão duplo. Pôde ser observada pelo pesquisador em visita à fábrica a diferença entre as duas embalagens. Com o processo de internacionalização a empresa E passou por uma melhoria significativa em sua embalagem, tornando-a mais resistente.

A embalagem utilizada pela empresa D na exportação é composta por plástico bolha, considerado bastante resistente, cantoneiras de plástico e o plástico termo-encolhível ao final.

A demanda pelas embalagens de papelão surge na maioria dos clientes do mercado externo da empresa D. Entretanto a empresa D ainda não aderiu em virtude do seu volume de exportação ser 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” (gerente de exportação da empresa D). Na Europa, o fato da empresa D não utilizar caixa de papelão na embalagem gera um “olhar meio de lado”, comenta o 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 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 [...], é de plástico ou de um metal muito fino, neste caso temos que fazer alguma coisa especial” (gerente de exportação da empresa D).

As considerações finais quanto aos resultados deste estudo serão apresentadas no item a seguir.

5 Conclusões

Por meio da realização deste estudo foi possível identificar as barreiras enfrentadas pelas empresas brasileiras exportadoras de móveis quando se inserem no mercado internacional. Abaixo serão sintetizadas as barreiras encontradas neste estudo, bem como o tratamento dado para cada uma delas, objetivando minimizar os problemas e dificuldades advindas de cada barreira identificada.

A concorrência do mercado chinês e do mercado italiano foi identificada como a primeira barreira de entrada no mercado externo. Esta acirrada concorrência enfrentada pelos exportadores de móveis está ligada ao preço e à qualidade do produto. Neste caso as empresas devem estar atentas à competitividade do mercado externo, buscando novos mercados dispostos a pagar mais pelos seus produtos, bem como uma redução de custos internos. A qualidade do móvel brasileiro das empresas investigadas é superior à do concorrente chinês. Neste sentido, as empresas devem explorar a qualidade dos seus produtos quando da entrada no mercado internacional.

Observou-se que as empresas do setor moveleiro encontram-se sensivelmente expostas às barreiras políticas para a entrada em mercados internacionais. A valorização do real diante do dólar e a crise ocorrida na Argentina foram as duas barreiras políticas identificadas neste estudo. Na tentativa de minimizar as barreiras políticas, Schneider (2002) e Garcia (2002) sugerem às empresas pulverizarem sua atuação no mercado externo.

Dentre as barreiras econômicas observadas pelas empresas deste estudo, o câmbio desfavorável foi identificado como o maior entrave econômico. Foi identificado que algumas empresas tiveram suas exportações significativamente reduzidas em virtude da variação do câmbio. Na tentativa de amenizar a interferência de barreiras econômicas, sugere-se que as empresas exportadoras mantenham sua atividade comercial também no mercado nacional.

Foi constatado neste estudo que o setor moveleiro sofre barreiras tributárias nas exportações de móveis para o México (SCHNEIDER, 2002). A tarifa de importação é

considerada alta, inviabilizando negócios com aquele país. Sugere-se que as empresas exportadoras se posicionem de maneira sensível aos regulamentos tributários dos países importadores, evitando assim serem surpreendidas com más notícias. As empresas devem também estar cientes de que alterações quanto ao recolhimento de tributos e classificação fiscal podem ser alteradas pelo governo do país importador. É pertinente que as empresas estejam constantemente prospectando novos mercados em busca de melhores alíquotas. Ou então, em busca de novas formas e/ou modalidade de exportação de seus produtos, a exemplo da empresa B que conseguiu reduzir a alíquota de importação paga pelos seus clientes mexicanos de 18% para aproximadamente 10% através da alteração da forma de empacotamento de suas cozinhas de aço.

O design do produto, como barreira de entrada no mercado externo, foi identificado no setor moveleiro, basicamente em virtude do design moderno, acabamento diferenciado e cores arrojadas encontrados nos móveis brasileiros. Uma ação que já é adotada pelo setor moveleiro como forma de superar este entrave é a fabricação e desenvolvimento de produtos mais simples, adequados ao gosto do cliente importador. Outra sugestão é a realização de um cuidadoso trabalho de prospecção no mercado externo, explorando a qualidade do produto brasileiro, fazendo com que o mercado externo reveja seus conceitos quanto à compra de móveis.

A barreira do idioma surge nas empresas estudadas quando da necessidade de enviar periodicamente técnicos para o exterior com o intuito de dar treinamento de montagem, software e sistema de montagem. Neste caso, recomenda-se o treinamento destes profissionais no idioma do país importador. Outra opção é a contratação de profissionais com fluência no idioma estrangeiro. É também prudente às empresas exportadoras tomarem cuidado com as traduções literais em propagandas ou marcas, como sugere Etzel, Walker e Stanton (2001), uma vez que, situação como esta pode ridicularizar um produto ou até mesmo arruinar a negociação internacional.

As barreiras técnicas e legais são consideradas as mais amplas, pois se diferem significativamente de um país para outro. A preocupação quanto ao cumprimento das exigências técnicas e legais oriundas do país importador foi observada no processo de exportação das empresas, base deste estudo. As barreiras legais e técnicas resultaram em adaptações dos produtos em termos de pesos, padrões de medidas e obtenção do certificado do FSC. Sugere-se que previamente à inserção de qualquer produto no mercado externo, as empresas tomem conhecimento sobre as exigências legais e técnicas pertinentes a cada país.

A embalagem utilizada pelas empresas do setor moveleiro pode ser considerada um entrave na exportação de móveis, se não for adaptada para suportar as longas distâncias e o grande manuseio sofrido pela carga destinada ao mercado externo. Observou-se que, de uma maneira geral, as empresas vêm trabalhando para atender a demanda de embalagens reforçadas, com o intuito de eliminar esta barreira.

Por fim, conclui-se que um adequado sistema de informação sobre os novos mercados-alvo no exterior é imprescindível. Sugere-se, ainda, que as empresas estejam atentas às implicações relatadas acima, uma vez que o tratamento dado a cada uma destas barreiras pode representar o sucesso ou o fracasso do processo de internacionalização. “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, entretanto, as empresas devem estar preparadas e atentas às barreiras e dificuldades geradas com a inserção da empresa brasileira no mercado internacional, buscando minimizar o impacto das barreiras sofridas pela empresa exportadora.

5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

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. 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).

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. Ademais, foi analisado apenas um único setor do Brasil. Vislumbra-se a possibilidade de realizar estudos exploratórios com empresas de outros setores do Brasil ou exterior, permitindo também a realização de estudos comparativos. Ainda utilizando uma abordagem qualitativa sugere-se analisar as barreiras culturais decorrentes do processo de exportação brasileiro.

6 Bibliografia

- 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.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BNDES – Banco do Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/exportacao>>. Acesso em: 5 fev. 2007.
- 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. 51-58, 2000.
- CAMPOS, A.L.V. o Impacto das Estratégias de Exportação no Desempenho das Empresas: o caso do programa SEBRAEExport móveis. Dissertação de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 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. Dissertação de Mestrado, PUC, Porto Alegre, 2003.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- 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.
- CZINKOTA, M.R. et al.. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.



- 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.
- DIAS, D.R.; CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F. Alteração nos Produtos de Empresas Exportadoras: uma pesquisa na cidade de Ribeirão Preto. In: CLADEA, nr., 2005, Lima. Proceedings... Lima: CLADEA, 2005.
- 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.
- 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. 51-56, 1994.
- GARCIA, J.S.M. Estratégias de Internacionalização: o caso de duas empresas catarinenses. Dissertação de Mestrado, PUC, Porto Alegre, 2002.
- GRASSI, G. Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: um estudo sobre três casos de sucesso. Dissertação de Mestrado, UNISINOS, São Leopoldo, 2004.
- HARNER, J. Muebles Rústicos in México and the United States. Geographical Review, v.92, n.3, p. 354-371, 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. Tese de Doutorado, UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- 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.
- 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.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.
- LARENTIS, F. Relacionamento como Fonte de Vantagens Competitiva Sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. Dissertação de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- 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.
- 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 (PR). 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.
- MICHAEL, J.H.; SMITH, P.M. Furniture Markets as Promotional Tools: integrating objectives for furniture manufacturer. Forest Products Journal, v.44, n.11, p. 51-54, 1994.
- MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em: 5 fev. 2007.
- NAIDITCH, S. O dólar fraco mudou tudo. Revista Exame, v.866, n.8, p.42-44, abr. 2006.



- PASQUALOTTO, Carina. Ações e Adaptações no Composto Mercadológico no Processo de Internacionalização de Empresas Gaúchas do Setor Moveleiro. Dissertação de Mestrado, PUC, Porto Alegre, 2006.
- PÉPECE, O.M.C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis (SC). Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- PERREAULT, W.D.; MCCARTHY, E.J. Princípios de Marketing. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.
- PRIDE, W.M.; FERRELL, O.C. Marketing: conceitos e estratégias. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 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 multicasos 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.
- 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.
- 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.
- SCHEWE, C.D.; SMITH, R.M. Marketing: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- SCHNEIDER, A.C.S. O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, UFRGS, Porto Alegre, 2002.
- SECEX. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls>>. Acesso em: 5 fev. 2007.
- 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 (PR). Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.
- 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. Dissertação de Mestrado, PUC, Rio de Janeiro, 2004.
- URBASCH, G. A Globalização Brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais. Rio de Janeiro: Elsevir, 2004.
- WEINSTEIN, A. Segmentação de Mercado. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Método. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ⁱ 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).