

As Barreiras de Entrada no Mercado Externo: Um Estudo Multi-Casos de Empresas Exportadoras de Móveis

As barreiras de entrada no mercado externo têm sido apresentadas na literatura de marketing 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 gaúchas de móveis em seu processo de exportação. A metodologia utilizada foi o estudo multi-casos, envolvendo sete empresas exportadoras do setor moveleiro gaúcho, sendo que os dados foram coletados através de entrevistas, observações e análise de documentos. Como conclusão deste estudo identificou-se como principais barreiras: concorrência, aspectos políticos, aspectos econômicos, tributos, design do produto, idioma, aspectos legais e técnicos e embalagem. Dessa forma, faz-se necessário que as empresas identifiquem estas dificuldades com o intuito de minimizar os entraves associados à penetração no mercado externo.

Palavras-chave: barreiras de entrada, exportação, setor moveleiro.

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 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 aderem ao processo de internacionalização de seus bens e produtos. Atualmente o Brasil está na 25^a posição no ranking dos maiores exportadores do mundo, com apenas 1% das vendas mundiais (DAL BELLO e GOMES, 2002). Fato este motivado pelas dificuldades encontradas pelos exportadores brasileiros quando do início do seu processo de internacionalização. As barreiras enfrentadas por empresas exportadoras brasileiras têm sido apresentadas na literatura de marketing como um forte determinante para inserção das empresas no mercado externo (CZINKOTA; RONKAINEN, TARRANT, 1995; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; ETZEL; WALKER; STATON, 2001; PRIDE; FERRELL, 2001; FLORIANI, 2003; SILVA, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005).

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 nossa economia, auxiliando cada vez mais a manter nossa 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 e 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. Neste sentido, o setor moveleiro gaúcho posiciona-se de maneira contributiva no fomento às exportações brasileiras, uma vez que têm sido objeto de diversos incentivos por parte do governo.

No Brasil, uma série de estudos utilizou o setor moveleiro como campo de pesquisa: Forbes, Sinclair, Bush e Aramsn (1994), Michael e Smith (1994), Bumgardner, Bush e West (2000), Karki (2000), Henkin (2001), Campos (2002), Harner (2002), Schneider (2002), Cardinal (2003), Silva (2003), Anderson e Hansen (2004), Graci (2004), Larentis (2004), Rebelatto e Wittmann (2005). Entretanto, o presente estudo focaliza especificamente as barreiras encontradas no processo de exportação de móveis de empresas localizadas na serra gaúcha.

Baseados na iniciativa do governo em fomentar a exportação do setor moveleiro gaúcho e no posicionamento focado à atividade exportadora que as empresas do setor moveleiro gaúcho vem desempenhando, este artigo objetiva identificar as barreiras encontradas pelas empresas exportadoras de móveis do Estado do Rio Grande do Sul no seu processo de internacionalização. A identificação destas barreiras – resultados 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 as barreiras quando entram no mercado externo. Barreiras estas de diversas naturezas, políticas, técnicas, legais, culturais, sociais, de qualidade, entre outras. Keegan e Green (2000) afirmam que as empresas que se envolvem em marketing global devem canalizar seus recursos para a identificação dos riscos do mercado global. O estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005) identificou como principais barreiras de entrada no mercado externo sofridas pelas empresas gaúchas exportadoras de pedras preciosas, as greves na Receita Federal e nos portos, fretes e armazenagens com altos custos, exigências de embalagens padrão, necessidade de Certificado de Fumigação, desvalorização cambial, concorrência interna e barreiras culturais.

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 e 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, Coreia 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 incontornáveis das variáveis, e as empresas devem estar preparadas para enfrentar quase qualquer situação ou emergência política (SCHEWE e 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 e GREEN, 2000).

Os aspectos legais no exterior diferem-se bastante 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. Como foi o caso dos produtos da Pringle vendidos no Japão, que foram convertidos da classificação de alimentos processados com uma tarifa de importação de 15,5% para a classificação de confecção sujeita a uma tributação de 35% (SCHEWE e 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 e SMITH, 1982).

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. Os exportadores brasileiros de leite e derivados sofrem com as exigências sanitárias demandadas pelo mercado externo (MACHADO; MELO, 2004).

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 feitas 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, p.14). 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, precisou ser aprovado pela fiscalização; c) a embalagem do produto teve que conter impressa a informação de que o produto era quente (SOUZA; ROCHA, 2001).

Dentre as barreiras encontradas no processo de internacionalização da empresa estudada por Schneider (2002) encontra-se a barreiras técnica. O estudo realizado por Roth e Alberici (2005) aborda uma barreira bastante 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), sendo que sobre os vinhos a tarifa varia de acordo com o teor alcoólico da bebida.

Segundo Czinkota et al. (2001) o profissional de marketing internacional deve se assegurar que os produtos exportados não contenham ingredientes ou aspectos que poderiam violar exigências legais ou costumes sociais.

Os profissionais de marketing global descobrem que as pessoas de outras regiões do mundo possuem atitudes, valores e necessidades diferentes (PRIDE e FERRELL, 2001), gerando assim barreiras culturais aos exportadores brasileiros. Dentro dos aspectos culturais, encontramos 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 culturais do idioma (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; KOTABE; HELSEN, 2000; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; CANDIA, 2003; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

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 gaúcho.

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 gaúcho 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.

Foram considerados como documentos, os registros internos (histórico da empresa; catálogos de vendas nacionais e internacionais; *folders*; encartes promocionais; sites das empresas analisadas na Internet) e os registros externos (jornais; revistas; sites especializados, relatórios administrativos sobre o setor moveleiro e exportações brasileiras) obtidos junto às empresas entrevistadas. A observação direta ocorreu no momento em que se realizaram as visitas de campo às empresas. Após a realização das entrevistas, foram realizadas visitas nas fábricas e nos *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.

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 (FLICK, 2004). Os resultados da análise são apresentados a seguir.

4 Análise dos Resultados

Na análise dos dados coletados foram identificadas algumas barreiras de entrada sofridas por empresas exportadoras 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 identificadas através do estudo realizado em 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. 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 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 influenciam significativamente a entrada das empresas brasileiras no mercado externo. As barreiras econômicas de um processo de internacionalização são apontadas na literatura por vários autores (WEINSTEIN, 1995; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; MACHADO; MELO, 2004; 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), onde 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, a rentabilidade da empresa diminuiu significativamente. “A ameaça maior realmente é o dólar. Hoje temos cliente que compra a 120 dias [...], só que quando tu vais fechar o câmbio é um pânico, vendi com o dólar a U\$ 2,20 e vou receber com um dólar a U\$ 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 deste ano 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 sensíveis aos regulamentos dos países que estão mantendo negócios para não serem surpreendidas com más notícias (SCHEWE; SMITH, 1982). O estudo realizado por Machado e Scorsatto (2005) demonstra que as empresas exportadoras de pedras preciosas consideram às taxas abusivas para despacho da mercadoria uma barreira de entrada no mercado externo. Uma barreira bastante significativa apontada pela Vinícula Casa Valduga no seu processo de exportação de vinhos para o Reino Unido é a incidência do *Excise Duty*, imposto do governo britânico incidente sobre as importações de vinhos (ROTH; ALBERICI, 2005).

Uma das barreiras encontradas pela empresa analisada por Schneider (2002) foi quanto a 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 as 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 *Aspectos Legais e Técnicos*

As barreiras técnicas e legais foram consideradas de uma maneira bastante expressiva nas empresas estudadas nesta pesquisa. Estas preocupações aparecem na literatura como fator essencial a ser considerado nos processos de internacionalização (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; MACHADO; MELO, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). A preocupação com as exigências legais e técnicas apareceu fortemente nos casos estudados, resultando em adaptações dos produtos em termos de pesos, padrões de medidas e obtenção de certificações.

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 adaptar-se para entrar no mercado externo (SCHNEIDER, 2002; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005). A adaptação quanto à medidas pôde 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 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.

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*)¹. 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).

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

5 Conclusões

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

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 gaúcho é superior à do concorrente chinês. Neste sentido, as empresas gaúchas devem explorar a qualidade dos seus produtos quando da entrada no mercado internacional.

Observou-se que as empresas do setor moveleiro gaúcho 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 nas empresas, foco 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 surpreendidos 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.

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.

Neste sentido sugere-se que as empresas, foco deste estudo, 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 as 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.

Ressalta-se que o trabalho é um estudo de caso, sendo, portanto, impossível a generalização dos resultados. Sugere-se que futuros estudos utilizem uma abordagem quantitativa. A percepção de um único respondente por empresa pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização, mesmo que se tenha utilizado a observação e a análise de documentos. Desta forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos a organização. Foi analisado apenas um único setor de uma única região do Brasil. Vislumbra-se a possibilidade de realizar estudos exploratórios com empresas de outros setores ou também, do setor moveleiro, mas de outras regiões do Brasil ou exterior.

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.
- BNDES – BANCO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/exportacao>>. Acesso em: 24 abr. 2006.
- 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.
- 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. 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.
- 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.
- 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.
- NAIDITCH, S. O dólar fraco mudou tudo. Revista Exame, v.866, n.8, p.42-44, abr. 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 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.
- PERREAULT, W.D.; McCARTHY, E.J. Princípios de Marketing. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.
- 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.
- 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.
- 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: Elsevier, 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).