

**4^o**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

B102

A inserção de móveis brasileiros no mercado internacional: entraves, oportunidades e desafios

Ana Claudia Machado Padilha - UPF – PPG/Agronegócios/CEPAN/UFRGS

Debora Nayar Hoff - PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS

Lessandra Scherer - EA/UFRGS

Ovídio Danielli - Administração – UPF

Resumo: A década de 1990 foi marcada por um realinhamento das condições de competição nos mercados internacionais. Com a abertura das economias desenvolve-se uma competição mais acirrada em diversos setores, mudando a concorrência exclusiva via preços, para concorrência via diferenciação, diversificação e flexibilização de produtos e serviços. Neste contexto, a cadeia produtiva de madeira e de móveis sofreu grandes transformações, com ganhos de produtividade devido à introdução de equipamentos automatizados, à utilização de novas técnicas de gestão e ao uso de outras fontes de matérias-primas. Os objetivos deste trabalho são: identificar a evolução das estratégias de internacionalização da empresa Trevisul, de 2004 a 2006; verificar se as mesmas alinham-se aos padrões de competitividade internacional; verificar sua eficácia, observando se a empresa conseguiu usufruir das condições positivas para a exportação de móveis, existentes no mercado durante o período estudado. As principais conclusões apontam para: a) a evolução dos resultados relacionados ao volume de produção e ao alcance de novos mercados internacionais; b) o aperfeiçoamento dos padrões de qualidade dos produtos para satisfazer as necessidades de seus consumidores; c) a redução dos custos de produção, o que lhe possibilitou enfrentar de maneira mais segura seus concorrentes e as contínuas adversidades do mercado; d) a definição de estratégias claras de inserção (custos); e) o alinhamento da empresa a um grande número de padrões de competitividade do setor.

Área Temática: Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes.

Palavras-chave: exportação, competitividade, setor de base florestal, agronegócios, estratégias.

L'insertion des meubles brésiliens sur le marché international : problèmes, opportunités et défis.

Résumé : La décennie de 1990 a été marquée par un réalignement des conditions de compétition sur les marchés internationaux. Avec l'ouverture des économies, certains secteurs sont confrontés à une plus grande compétition ; la concurrence qui reposait exclusivement sur les prix est remplacée par une concurrence guidée par la différenciation, la diversification et la flexibilisation des produits et des services. Dans ce contexte, la chaîne productive du bois et des meubles a connu de grandes transformations : une meilleure productivité suite à l'introduction d'équipements automatisés, l'utilisation de nouvelles techniques de gestion et l'utilisation d'autres sources de matières premières. Ce travail a pour objectif : d'identifier l'évolution des stratégies sur le marché international de l'entreprise brésilienne *Trevisul* entre 2004 et 2006 ; de vérifier si ces stratégies sont conformes aux normes de compétitivité internationale ; de vérifier leurs résultats, afin de voir si l'entreprise a tiré profit des conditions favorables pour l'exportation de meubles existants sur le marché pendant la période choisie. Les principales conclusions montrent : a) l'évolution des résultats liés à l'augmentation du volume de production et à l'accession à de nouveaux marchés internationaux ; b) l'amélioration des normes de qualité des produits pour satisfaire les besoins des consommateurs ; c) la réduction des coûts de production, qui a permis de faire face aux concurrents et aux adversités continues du marché ; d) la définition de stratégies d'insertion (coûts) ; e) l'alignement de l'entreprise sur un grand nombre de normes de compétitivité du secteur.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

Mots-clés : exportation, compétitivité, secteur du bois, agro-industrie, stratégies.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

1. INTRODUÇÃO

O final do século XX é um período marcado por um realinhamento das condições de competição nos mercados internacionais, devido a abertura das economias que extrapolou a concorrência exclusiva via preços, tornando a diferenciação, diversificação ou flexibilização de produtos e serviços elementos para a competitividade. O incremento tecnológico em processos e em produtos para o acompanhamento dos padrões internacionais de competição, passou a ser uma condição *sine qua non* para que um competidor se insira e sobreviva no mercado. Assim como os demais setores, o agronegócio nacional também sentiu as implicações desse contexto, sendo obrigado a superar várias limitações existentes na estruturação das cadeias produtivas.

Como integrante do setor de agronegócios, por influência desse cenário, ainda durante a década de 1990, a cadeia produtiva de madeira e de móveis sofreu grandes transformações, em termos mundiais. Observa-se ganhos de produtividade, devido à introdução de equipamentos automatizados na área produtiva e à utilização de novas técnicas de gestão, como também ao uso de outras fontes de matérias-primas, este último influenciado por pressões ambientais que limitaram a utilização de madeiras nobres (MORAES, 2002).

Foi um período marcante em termos de desenvolvimento para o setor moveleiro, com considerável expansão em termos de números de empresas exportadoras, impulsionado pela criação de programas setoriais de incentivo ao comércio exterior e à participação do Brasil em feiras internacionais. Além disto, contribuíram para esse desempenho a melhoria da capacidade produtiva e o salto tecnológico da indústria moveleira. Nos últimos anos, as empresas têm investido em novos projetos e no lançamento de produtos com maior valor agregado, com mais *design* e qualidade (ANUÁRIO BRASILEIRO DA SILVICULTURA, 2005).

Como consequência deste movimento, o setor moveleiro nacional conta, atualmente, com aproximadamente 16 mil empresas que empregam 206.352 pessoas, estando localizada, basicamente, nas regiões Sul e Sudeste do País (ABIMÓVEL, 2006). O Rio Grande do Sul detém cerca de 20% da produção nacional e 30% do valor total das exportações brasileiras, sendo que apenas 7% da produção do estado é exportada, ficando o restante no mercado nacional (ANUÁRIO BRASILEIRO DA SILVICULTURA, 2005).

As regiões de Bento Gonçalves e de Lagoa Vermelha, onde se encontra a unidade de estudo, são as principais componentes do pólo moveleiro do Rio Grande do Sul. O pólo moveleiro de Lagoa Vermelha é constituído essencialmente por empresas familiares, tradicionais e de capital majoritariamente nacional, sendo a maioria micro e pequenas empresas, com uma grande absorção de mão-de-obra. Segundo dados da Abimóvel (2004), o setor conta com 60 empresas, as quais geram 1.800 empregos, com uma atuação comercial em toda a região Sul e em São Paulo. Além de atender também o mercado internacional com exportação dos produtos, tais como, dormitórios, salas, móveis de *pinus*, estantes e estofados.

Destaca-se que a indústria gaúcha ainda dá prioridade ao mercado interno, o que tende a fazer com que suas estratégias produtivas e de marketing estejam focadas para este. No momento em que se observa o mercado internacional como uma possibilidade de expansão dos negócios de móveis e tendo-se ciência de que há uma conjuntura mais complexa neste ambiente, que afeta sobremaneira os possíveis resultados da oferta dos produtos e serviços, entende-se como necessário repensar as estratégias, focando-as para o mercado internacional.

Diferentemente, a empresa Móveis Trevisul Ltda., localizada em Lagoa Vermelha-RS, tem ao longo de sua história mercadológica buscado desenvolver sua atuação em mercados internacionais, aos quais é destinada a maior parte da sua produção. Neste sentido, a Trevisul tende a desenvolver um conjunto de estratégias de internacionalização para garantir sucesso em um ambiente turbulento e competitivo.

Diante desse contexto, entendendo a complexidade da competitividade num ambiente internacional e a necessidade de se estabelecer estratégias para conquistar estes mercados, o estudo tem como objetivo principal identificar a evolução das estratégias de internacionalização da empresa Trevisul, entre 2004 e 2006, verificando se as mesmas alinham-se aos padrões de competitividade internacional, buscando também verificar sua eficácia. Além disso, quer-se

observar se a empresa foco do estudo conseguiu usufruir das condições positivas para a exportação de móveis, existentes no mercado durante o período estudado.

2. COMPETITIVIDADE, PADRÕES COMPETITIVOS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A empresa que alcança sucesso no mercado nacional tende a desenvolver habilidades competitivas para ampliar seus negócios. A partir de um desempenho satisfatório no mercado nacional, a empresa poderá apresentar potencial para atingir o mercado externo, especialmente se incorporar inovações tecnológicas, contudo, não existem evidências na literatura que liguem o domínio do mercado interno ao sucesso no mercado externo. Entendendo que a dinâmica dos mercados internacionais depende de uma interação sistêmica de diversos fatores, torna-se relevante abordar questões como competitividade, padrões competitivos e estratégias internacionais, como base teórica para este estudo.

2.1 Competitividade e Padrões Competitivos

A competitividade é entendida de diversas formas dentro das ciências sociais aplicadas, podendo tratar desde a análise de mercados específicos, onde várias firmas interagem, até o posicionamento de uma firma perante o mercado onde atua. Porém, esta amplitude acaba fazendo com que se tenha um conjunto de conceitos que nem sempre consegue expressar o que vem a ser um mercado, indústria ou firma competitivos.

Uma das possibilidades de definição de indústria competitiva é apresentada por Guimarães (1982) que analisa a indústria competitiva como sendo um mercado onde ocorre concorrência entre as firmas e não como uma empresa posicionada em um determinado mercado. Para Guimarães (1982, p.34), é possível identificar indústrias competitivas por um conjunto de características próprias, quais sejam: **(a)** não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; **(b)** os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero; **(c)** as firmas marginais respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria". Para este autor, a competição pode acontecer por preço ou por diferenciação.

Outra possibilidade conceitual é a apresentada por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p. 3), que vão tratar da empresa ou firma competitiva. Para estes autores, competitividade é "a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado". Para tanto, "as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias (gastos em aumento de eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado" (FERRAZ, KUPFER E HAGUENAUER, 1997, p.7).

Assim, as empresas precisam conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam no mercado, para alcançarem um espaço privilegiado no mercado que possa lhe proporcionar um maior volume de vendas, o melhor preço pelo produto e garantias de vendas no médio e no longo prazo. Isso implica em estratégias que tendem a ser semelhantes entre as empresas que atuam em um determinado mercado. Coutinho e Ferraz (1997, p. 18) vão corroborar com esta argumentação apontando que "o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais."

Começa a ganhar importância, neste âmbito, a conjuntura na qual a empresa está inserida, ou seja, é importante saber como estão as questões macroeconômicas, infra-estruturais e internas da empresa, para que a empresa possa definir suas estratégias com algum grau de sucesso. Esses são fatores determinantes da competitividade, pois "o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais e nos de natureza sistêmica" (COUTINHO E FERRAZ, 1997, p. 19).

O padrão de concorrência decorre dos fatores determinantes da competitividade que, segundo Coutinho e Ferraz (1997, p. 6), “são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico.” Destas relações pode se depreender um conceito de padrão de competitividade, que passa a ser entendido como o conjunto de requisitos mínimos que precisam ser atendidos pela empresa para que tenha condições de ser um competidor no seu mercado de atuação. Corroborando, Best (1990) define ação estratégica como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar a seu favor, características do ambiente competitivo tais como a estrutura de mercado e os padrões de concorrência.

Em termos amplos se pode observar que as noções brevemente apresentadas sob o enfoque da competitividade não são antagônicas entre si, mas sim complementares, sendo esta caracterizada pela necessidade de conhecer tanto o mercado como os participantes para se balizar as ações das empresas. Neste sentido, se a idéia de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) dá a impressão de uma postura estática (verificam-se os padrões e fatores determinantes da competitividade e se projetam ações estratégicas para se ajustar a eles), o enfoque de Best (1990) dá uma conotação mais dinâmica ao processo (usam-se as estratégias para reverter padrões e fatores determinantes a favor da empresa).

Entende-se assim que cada vez mais a competitividade passa ser um desafio para as empresas e a procura por mercados diferenciados torna-se meta para encontrar negócios lucrativos.

2.1.1 Padrões Competitivos da Indústria de Móveis

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.252), os padrões de competitividade da indústria moveleira internacional embasam-se nos seguintes pontos:

- a) **Elevado nível tecnológico de equipamentos:** com a substituição de máquinas e equipamentos eletromecânicos por eletrônicos, o que permite um controle mais eficaz do processo produtivo, melhor qualidade dos produtos finais e maior flexibilidade da produção. Em processos de produção seriados, os equipamentos convencionais equiparam-se aos mais modernos, permitindo que a substituição dos equipamentos possa ser feita por etapas;
- b) **Especialização produtiva:** devido ao padrão internacional da indústria de móveis que tem evoluído no sentido de redução da verticalização da produção, possibilitando maior especialização em cada etapa do processo;
- c) **Excelência em *design*:** extremamente importante porque propicia a inovação do produto e inserção em novos mercados. O sistema CAD (*Computer Aided Design*) tem permitido maior aprimoramento do *design* e maior flexibilidade na criação de modelos
- d) **Estratégias comerciais agressivas:** procurando a expansão de mercado fora das fronteiras nacionais.
- e) **Condições de abastecimento de matérias-primas:** a matéria-prima é proveniente dos países em desenvolvimento, que exportam madeira bruta, sem estarem inseridos no mercado internacional de móveis.
- f) **Adoção de novos materiais:** esta é uma mudança que ocorre geralmente de forma exógena, em função do aprimoramento do produto final de fornecedores já existentes ou da entrada de novos fornecedores no mercado.

Complementando estas idéias, Rangel (1993) afirma que a competitividade em nível nacional caracteriza-se pela especialização da produção, *design* e estratégias comerciais (RANGEL, 1993). Além disso, Gorini (1998), ao identificar os fatores de competitividade da indústria moveleira, conclui que estes se relacionam ao acesso às matérias-primas, tecnologia, mão-de-obra e *design*. Elementos apresentados pelo Estudo de Rangel (2002) dão indicativos de que os os padrões de competitividade pautados em Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) mantêm-se representativos, apesar de passada uma década de sua publicações.

Também o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, (2006), afirma que o mercado internacional de móveis apresenta cada vez mais exigências referentes ao

desempenho, ao processo de fabricação e, especialmente, a origem das matérias-primas dos produtos que se destinam à exportação. Questões ligadas à preservação ambiental como impactos ambientais negativos e a recuperação de áreas degradadas ou cuja diversidade fora afetada em outros períodos são uma constante entre as novas exigências encontradas no ambiente internacional. É comum o uso de barreiras não tarifárias, relacionadas às questões ambientais, tais como a exigência de certificações internacionais, garantindo o uso de matéria-prima de fontes renováveis ou manejo sustentável. Um exemplo deste tipo de certificação é a dada pelo *Forest Stewardship Council – FSC*, para o manejo sustentável de florestas naturais ou plantadas, que vem sendo exigida pelo mercado europeu.

2.1.2 Facilitadores e entraves para a exportação da indústria moveleira nacional

Além dos aspectos relacionados com os padrões competitivos que influenciam os negócios da indústria moveleira, para a exportação, existem ainda fatores diversos que influenciam esse processo. Moraes (2002), classifica-os em três conjuntos, conforme descrito a seguir e representados na figura 1:

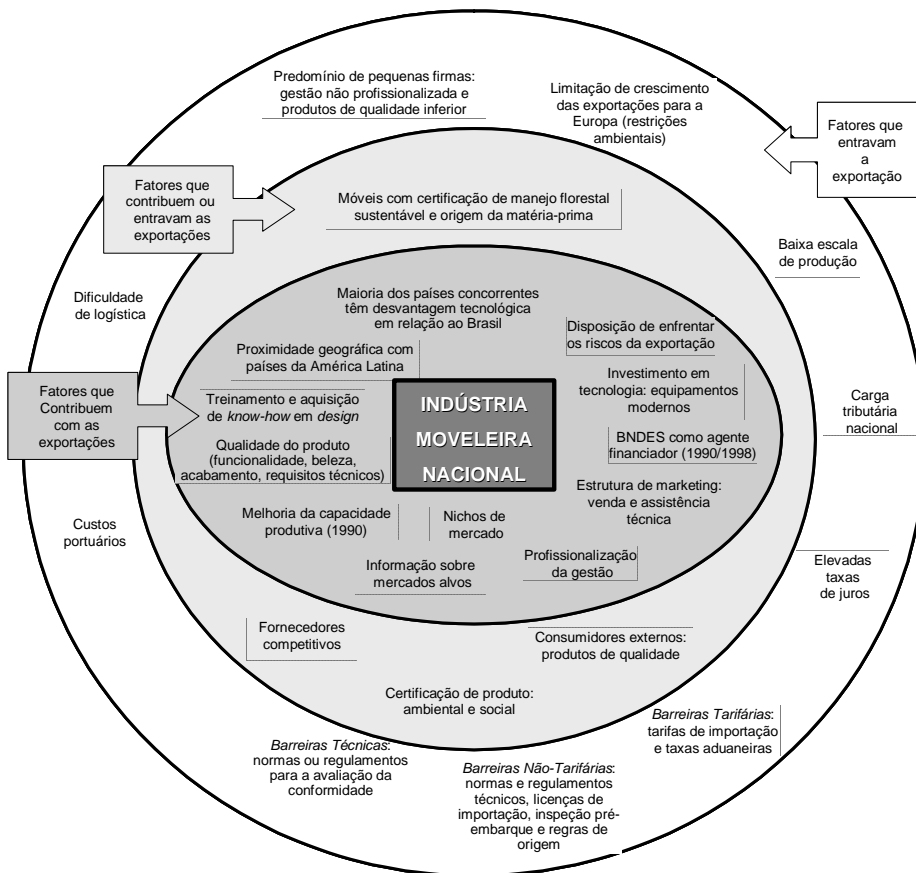


Figura 1: Aspectos que interferem nas exportações da indústria moveleira nacional

Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de MORAES, M. A. F. D. Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – cadeia madeira e móveis. UNICAMP-IE-NEIT/ MDIC/ MCT/FINEP (2002). Disponível em <http://www.eco.unicamp.br/Neit/cadeiasintegradas/NT_FINAL_Madeira_e_Moveis.pdf>. Acesso em 25 nov. 2006.

a) **fatores que contribuem para a exportação:** melhoria da capacidade produtiva alcançada a partir da década de 1990, a proximidade geográfica do Brasil com países da América Latina, a identificação de que a maioria dos países concorrentes tem desvantagem tecnológica em relação ao Brasil, a disposição das indústrias em enfrentar os riscos da exportação, o treinamento e

aquisição de know-how em design, o investimento em tecnologia relacionada a equipamentos modernos, o BNDES que financiou o desenvolvimento do setor moveleiro no período de 1990/1998, a estrutura de marketing relacionada à venda e à assistência técnica, a qualidade do produto final (funcionalidade, beleza, acabamento, requisitos técnicos), a profissionalização da gestão, a informação sobre mercados alvos e a identificação de novos nichos de mercado;

b) fatores que podem contribuir ou atrapalhar a exportação, dependendo de como a organização administra ou da conjuntura macroeconômica estabelecida: crescente exigência de móveis com certificação de manejo florestal sustentável e origem da matéria-prima, as exigências de certificação de produto ambiental e social, exigência dos consumidores por produtos de qualidade e a competitividade dos fornecedores em atender às exigências da indústria moveleira;

c) fatores que entram a exportação: dificuldade de logística, o predomínio de pequenas firmas que não possuem gestão profissionalizada e produtos de qualidade inferior, a limitação de crescimento das exportações para a Europa em função das restrições ambientais, as barreiras tarifária, as barreiras técnica, as barreiras não tarifárias, os custos portuários, a baixa escala de produção, a carga tributária nacional e as elevadas taxas de juros.

Observa-se que alguns desses elementos apresentam forte inter-relação, evidenciando a complexidade do contexto e o efeito sistêmico existente entre os mesmos. O alcance da eficiência em gestão, por exemplo, pode representar ganhos de escala produtiva, qualidade ou avanços em áreas como o marketing. Efeitos sistêmicos negativos também podem ocorrer.

Na figura 1, os fatores que contribuem ou atrapalham as exportações foram dispostos de forma que ficassem próximos ao setor aqueles que contribuem e afastados dele os que atrapalham. Entendendo estas relações como sistêmicas, tudo o que contribui para o processo, protege a indústria dos efeitos daquilo que atrapalha o mesmo processo, por isso da disposição escolhida. Dentro desta concepção, evidencia-se a necessidade de uma análise dos fatores ambientais, em vários níveis, os quais interferem nos negócios da indústria moveleira nacional.

2.2 Estratégias Internacionais

A adoção de estratégias de internacionalização requer um enfoque diferente das estratégias definidas para os mercados internos, uma vez que as expectativas e necessidades destes consumidores são, muitas vezes, desconhecidas pela empresa fornecedora. Nesse sentido, de acordo com Porter (1989) a nova mentalidade global propõe uma perspectiva informativa para a empresa bem maior do que antes, capaz de orientar como realizar negócios para "o cliente" em "qualquer lugar" do mundo. No que se refere à concorrência, a empresa precisa identificar e desenvolver suas competências, enfrentar a competitividade reconhecendo as preferências do consumidor, observar canais de distribuição e reconhecer ameaças e oportunidades. A exportação deve constituir um processo que envolve a empresa como um sistema.

Para Kuazaqui (1999), é impossível passar de um mercado para o outro sem preparação e conhecimento. Os riscos de se iniciar em novas atividades próprias são vários. Porém, todo o futuro sucesso ou fracasso estão associados à capacidade da empresa em medir, compreender, analisar e tomar medidas capazes de vencer os riscos. Com isso se destaca a importância do estilo da administração, do gerenciamento e das facilidades estratégicas criadas pela mesma, sob as características de modalidades. De acordo com Minervini (2001), a empresa deve refletir sobre o "como" exportar, evitando pensar que o mercado externo é uma simples extensão do mercado interno. O mesmo autor destaca ainda que os principais pontos de fragilidade nas empresas, com relação ao mercado internacional, são a falta de informação e as dificuldades de adaptação a outros padrões culturais do mercado externo.

Na concepção de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), uma estratégia internacional pode constituir-se de dois tipos: (a) estratégia de nível de unidade de negócios, seguindo estratégias genéricas como liderança de custo, diferenciação, liderança focalizada no custo, diferenciação focalizada, ou liderança de custo/diferenciação integrada ou; (b) estratégia de nível corporativo, onde as firmas podem formular três tipos de estratégias, tais como a multidoméstica, global ou transnacional, que combina as duas anteriores.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Assim, a vantagem competitiva surge de uma estratégia bem formulada, que é aquela que se mostra capaz de criar para a empresa uma postura coerente com suas condições, recursos e peculiaridades, definida a partir de uma competência essencial, difícil de se adquirir, desenvolver ou imitar (KOTLER e ARMSTRONG, 1999; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002). Cabe a cada empresa a definição de uma estratégia de internacionalização compatível com o seu produto e mercado, para a emergência de novas capacidades de competição. Para Kotler e Armstrong (1999, p.409) a empresa deve constantemente comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções com os mesmos itens dos concorrentes para poder identificar as áreas onde potencialmente pode ter vantagens ou desvantagens.

Minervini (2001, p.78) afirma que a concorrência é uma fonte inesgotável de informações, sendo valiosas as referentes às características do produto, imagem da marca, qualidade/preço, fornecedores, capacidade gerencial, estrutura comercial, serviços oferecidos, reação dos consumidores, logística utilizada, disponibilidade de recursos e planos de extensão de atividade. De tal forma, entende-se como essencial para a organização a observação de dois pontos críticos: conhecimento das características do consumidor e acesso aos canais de distribuição. Tanto um quanto o outro, podem ser fatores determinantes do grau de sucesso obtido na inserção de um produto, ou conjunto de produtos, em um determinado mercado.

O atendimento das preferências do consumidor está intimamente relacionado com a escolha adequada da estratégia de marketing para colocação do produto no mercado, pois através do marketing é que se conhece o consumidor e se desenvolve um produto adequado às suas necessidades. Destacam Kotler e Armstrong (1999) que as preferências do consumidor estão ligadas a critérios de valor, utilidade e qualidade de um produto. O valor para o cliente é a diferença entre os benefícios que ele ganha comprando e usando um produto e os custos relacionados à obtenção deste. Os clientes, em geral, não julgam os valores e os custos do produto com exatidão e objetividade, agindo conforme algo bem mais subjetivo que é o valor percebido.

O consumidor, sendo o responsável pela escolha que gera a concorrência, é importante para a dinâmica do mercado e seu perfil pode ter conotações individuais, mas também coletivas a serem observadas pelas organizações. Cabe às pesquisas desenvolvidas pelas empresas, segundo estratégias adotadas, identificar particularidades do mercado e do cliente. Assim, para Mintzberg e Quinn (2001) a empresa deve ir à busca de seu cliente e preocupar-se em ouvir sua voz. A frequência com que a empresa detecta as preferências do consumidor constitui-se em alternativas plausíveis de corresponder com a satisfação do mercado através da apresentação de seu produto.

Já os canais de distribuição são as opções de formas de comercialização, que oportunizam a colocação de um produto no mercado e constituem-se em um segmento de ação importante no processo de exportação, requerendo um planejamento detalhado da sistemática de distribuição a ser utilizada, tão logo sejam identificados os mercados de interesse. A Revista Comércio Exterior (2001, p.32), destaca algumas opções que podem ser utilizados pelas empresas exportadoras para a inserção de produtos em mercados internacionais:

a) **Exportação direta:** a venda de produtos é efetuada diretamente ao consumidor no exterior, o que possibilita a eliminação de intermediários e eleva a margem de lucro do exportador e a evasão de divisas. O exportador, com contato direto e regular com o importador, poderá obter dados sobre a aceitação do produto, sugestões e também, as necessidades do cliente. O próprio produtor fatura seu produto em nome do importador no exterior.

b) **Exportação indireta:** ocorre quando a empresa produtora opta por não efetuar exportações diretamente, utilizando uma terceira empresa para processar suas vendas ao exterior, ou ainda, atender pedidos de empresas comerciais exportadoras que efetuem vendas de seus produtos, como se estivesse exportando diretamente.

c) **Trading Company:** a empresa pode comercializar seus produtos para uma *trading company* (empresa comercial exportadora) e é considerada como exportação direta, e o vendedor/exportador usufrui de toda isenção fiscal prevista na lei.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

3. METODOLOGIA

O estudo é de natureza exploratória, tendo aspectos de análise quantitativos e qualitativos, caracterizado por uma pesquisa do tipo bibliográfica e documental ratificada em um estudo de caso (TRIVIÑOS, 1992; VERGARA, 1997; YIN, 2001). A pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada para o estabelecimento do referencial teórico que deu origem a estrutura analítica utilizado no estudo, bem como para a apreensão de conhecimentos sobre o setor moveleiro e sobre alguns aspectos da organização.

A seleção da empresa Móveis Trevisul Ltda. como unidade de estudo justificou-se pelo fato de ser uma organização exportadora, estar situada em um dos pólos moveleiros do Rio Grande do Sul e devido a contato pré-estabelecido. A disponibilidade da organização em ceder informações foi fundamental para que se conseguisse a profundidade necessária para uma análise consistente, dentro do modelo proposto.

Os primeiros dados e informações qualitativas foram coletados em novembro de 2004, quando foi realizada a primeira visita técnica à indústria, por um dos autores. Na ocasião, foi realizada entrevistas semi-estruturadas com o sócio-gerente da empresa e com a diretora financeira. Composta por doze perguntas, a entrevista teve o intuito de conhecer a situação da empresa naquele momento com relação às atividades de exportação, o processo produtivo, volumes de comercialização no mercado interno e externo, *portfolio* de produtos, dificuldades de vantagens relacionadas à exportação de produtos, países importadores e as exigências dos mercados externos. Demais contatos foram estabelecidos por correio eletrônico (*e-mail*) e por telefone.

Um novo instrumento de coleta de dados foi aplicado em novembro de 2006, tendo sido respondido pelos mesmos diretores entrevistados em 2004. Nesta etapa, com o incremento do referencial teórico utilizado, fora necessário complementar as informações prestadas no ano de 2004, aprofundando e atualizando as informações coletadas.

Quanto à análise dos dados, a técnica adotada foi a interpretativa. Segundo Triviños (1992), esta técnica possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada. Assim, com as informações em mãos, foram observados os aspectos de acordo com a estrutura analítica proposta, buscando identificar como a indústria se comporta perante cada um dos quesitos previstos. O conjunto de informações permitiu visualizar os motivos pelos quais ocorreram modificações nas estratégias internacionais utilizadas pela organização ao longo do período, bem como sua capacidade de inserção nos mercados onde está atuando, permitindo também encontrar justificativas para os resultados negativos ou positivos, identificados ao longo do estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Caracterização da Organização

A empresa de Móveis Trevisul Ltda, localizada em Lagoa Vermelha-RS, foi fundada em junho de 1996 por dois irmãos, os quais ocupam, ainda hoje, cargos de diretoria e atendem ao mercado interno e externo. As atividades da empresa iniciaram com a fabricação de *racks* e mesas para telefone, desenvolvendo procedimentos de beneficiamento da madeira e atividades de marcenaria, onde a peça de cada produto é trabalhada com base em critérios especificados a partir das preferências do cliente.

A Trevisul iniciou suas exportações no ano de 2002, comercializando inicialmente para o Uruguai, onde tinha apenas um cliente. Em 2003, com expectativas de incremento nas exportações, assinou contratos de exportação com mais oito países da América Central, o que exigiu investimentos em maquinários para aumentar e qualificar a produção. Estes contatos confirmaram sua capacidade de atuar no mercado internacional, pois, já em 2004, a empresa se fortalece, exportando para 15 países consumidores, tais como: Uruguai, Estados Unidos, Curaçao, Porto Rico, Jamaica, El Salvador, Guatemala, Chile, Venezuela, Equador, República Dominicana, Costa Rica, Turks & Caicos, Suriname e República Democrática do Congo.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Ao longo do tempo ocorrem modificações no mercado de atuação da empresa e no ano de 2006, os países importadores passam a ser: Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Curaçao, El Salvador, Equador, Estados Unidos, Chile, Haiti, Jamaica, Nicarágua, Panamá, República Dominicana, Uruguai, Venezuela. A Trevisul deixou de exportar para a Costa Rica, Guatemala, Suriname, Turks & Caicos, Porto Rico e República Dominicana do Congo, mas conquistou novos mercados internacionais, tais como: Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Haiti, Nicarágua e Panamá.

No ano de 2004, a Trevisul mantinha em seu quadro funcional 28 colaboradores. Seu parque fabril neste mesmo ano perfazia mais de 660 m². Em 2006, a indústria conta com 35 colaboradores, o que representou um incremento de 20% na mão-de-obra contratada, e uma área construída de 1.900m². O incremento no quadro funcional está relacionado com um histórico de produção crescente que demandou ampliação das atividades da empresa.

O faturamento e as quantidades produzidas nos anos de 2004, 2005 e primeiro semestre de 2006 são uma demonstração clara desta dinâmica. Respectivamente, os valores foram de US\$ 543.240 (52.970 unidades), US\$ 301.451,00 (55.800 unidades) e US\$ 175.450,00 (27.132 unidades). Apesar de se perceber uma redução no faturamento nos anos observados, as quantidades produzidas aumentaram em razão da política interna de cotação do dólar que, no ano de 2004 alcançou uma média de R\$ 3,20 e no ano 2006 vem apresentando uma média de cotação de R\$ 2,07, o que implica na impossibilidade de se manter alguns clientes, visto que uma taxa de câmbio valorizada aumenta o preço relativo dos produtos no mercado internacional.

Por outro lado, o aumento da produção não foi proporcional à ampliação do quadro funcional, fazendo com que ocorra uma queda na produtividade anual da organização. Assim, em 2004 a empresa alcançou um índice de produtividade equivalente a 1.892 unidades produzidas por funcionário por ano; em 2006 este índice está projetado para alcançar 1.550 unidades produzidas por funcionário por ano.

A atuação da Trevisul no mercado internacional é caracterizada por um comportamento estratégico de manter-se segura em relação a sua expansão, relacionando esta as suas condições de produção. Com isso, a primeira competição que a empresa enfrenta é interna, voltada para a sua própria capacidade e conhecimento sobre o que e quanto é capaz de produzir. Isso é, busca controlar bem bem as entradas necessárias para competir no mercado, tais como: mão-de-obra, recursos naturais em estoque, observação de capital e infra-estrutura, garante o atendimento das expectativas geradas junto ao cliente.

4.2 Análise dos Padrões Competitivos da Móveis Trevisul Ltda

a) Nível tecnológico de equipamentos: De acordo com os dados coletados, a Trevisul implementou mudanças significativas no período 2004/2006. A empresa tem feito a substituição de máquinas e equipamentos eletromecânicos por eletrônicos, o que efetivamente permitiu maior controle e flexibilização do processo produtivo e maior precisão e qualidade nos produtos finais. Acompanhando a tendência da indústria moveleira nacional, de investir significativamente em tecnologia nos últimos anos, renovando seu parque fabril, a Trevisul vem obtendo níveis significativos de produtividade, além de produzir móveis de qualidade e conseguir atuar na produção em escala.

b) Especialização produtiva: A empresa atua em todas as etapas do processo de produção, destinando a terceiros apenas atividades muito específicas, como a produção de lastros e grades dos berços, pois identificou que o fornecedor tem maior competência e melhores custos e qualidade de produção, não sendo estratégico internalizar essas atividades.

c) Excelência em design: Na análise, observou-se que a empresa não tem explorado o diferencial em *design* como estratégia de produto, sendo os estilos adotados na sua produção aplicações das tendências observadas em feiras ligadas ao setor e nas especificações recebidas dos clientes. Contudo, a empresa conta com profissionais da área de *designer* que se encarregam de inserir inovações incrementais nestes conhecimentos prévios. Esta atitude mostrou-se coerente com a concorrência encontrada no segmento de mercado onde a Trevisul atua, isto é,

produtos pouco diferenciados que competem por preço. Para inserção e diferenciação em outros segmentos, a empresa tem investido na sofisticação de algumas linhas de produtos, como a introdução de padrões de conforto. O uso de acessórios diferenciados e a incorporação de novos acabamentos têm auxiliado na composição desta diferenciação, ao mesmo tempo, mantêm a posição de buscar preços competitivos. A empresa não se utiliza de *softwares* de apoio ao desenvolvimento de *design* como o *CAD*.

d) Estratégias comerciais agressivas: a Trevisul usa prospecções de mercado, participações em feiras, divulgações da empresa em revistas e em instituições internacionais relacionadas com o setor moveleiro interno e externo. A participação em feiras é entendida como um mecanismo de contato direto com o mercado consumidor, além de ser um espaço para verificação das tendências do setor. A empresa não tem participado de eventos internacionais, mas participa com frequência, da MOVELSUL (Bento Gonçalves – RS) da FENAVENT (São Paulo) e outras feiras de menor porte e de caráter regional. Uma estratégia comercial internacional específica é a realização de visitas aos clientes pelos representantes comerciais, localizados no próprio país consumidor. A estratégia de exploração do mercado interno é usada pela empresa como alternativa de escoamento da produção excedente, antes destinada ao mercado externo. Sendo que a comercialização no mercado interno, no ano de 2006, foi um desafio para a Trevisul, em virtude do aumento do número de concorrentes e da diversificação de produtos ofertados, os quais contribuem para o aumento da oferta de determinados produtos, que não tem sido acompanhada pela respectiva ampliação de demanda.

e) Condições de abastecimento de matérias-primas: a principal matéria-prima utilizada, o aglomerado, é importada da Argentina e tem origem em madeira reflorestada, as demais matérias-primas são adquiridas no mercado interno, especificamente da Região Sul. Uma das dificuldades encontradas é a falta de capital de giro para financiar as importações dos aglomerados, que são pagos antecipadamente. Ao mesmo tempo, a empresa tem que financiar a exportação de seus produtos, o que acaba representando um gargalo para a empresa, uma vez que acaba dependendo de um grande volume de capital de giro para administrar este tipo de situação. Além disso, a Trevisul encontra dificuldades relativas à qualidade, acesso, preço e certificação das matérias-primas que consome. O aglomerado, por exemplo, é produzido por poucas e grandes empresas, que acabam determinando o preço de venda em função da baixa concorrência do setor. Situação que é agravado pelo baixo poder de barganha da Trevisul, que dificilmente adquire volumes significativos de material, o que reflete na sua competitividade, pois o alto custo da matéria prima impacta diretamente na formação dos preços finais. Já a certificação sócio-ambiental ainda não é uma exigência dos mercados de atuação da empresa.

f) Adoção de novos materiais: no ano de 2004 a indústria utilizava madeira aglomerada revestida com *finish foil* adquirida no mercado interno. No ano de 2006, utiliza madeira aglomerada importada da Argentina revestida com melamina, a qual apresenta qualidade superior e preço mais competitivo. Com a importação desta matéria-prima, a Trevisul consegue fazer o *draw-back* e ter certa estabilidade na tabela de preços de exportação. As demais matérias-primas não apresentaram alterações significativas, com exceção dos fornecedores de puxadores, que investiram no desenvolvimento de novos *designs*.

g) Acesso à informação sobre a sistemática de exportação, apoio, incentivos: Para identificação de mercados potenciais, a Trevisul tem adotado a estratégia de participação no programa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com a APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos) através do *Brazilian Furniture*, destacando como mercado foco os Emirados Árabes. Nos contatos estabelecidos com a organização, não fora citado o uso de linhas de financiamento, ou outras sistemáticas de apoio além desta.

h) Conhecimento de detalhes da cultura dos países onde a organização insere os seus produtos: Como o *design* dos produtos é definido pelos clientes, a empresa acaba se obrigando a conhecer especificidades dos clientes e por conta disso, conhecendo um pouco da cultura dos países para os quais exporta. Entre os países com os quais mantém acordos comerciais, as exigências feitas pelo Chile e pelo Equador destacam-se das demais, pois concentram-se

fortemente na qualidade do produto importado, por exemplo, o Equador possui uma empresa especializada que inspeciona todos os embarques. Em função dos produtos da Trevisul serem produzidos com matéria-prima de qualidade e mão-de-obra especializada, existe a possibilidade de se flexibilizar e adaptar o produto conforme a necessidade do cliente, gerando assim, um *portfólio* diversificado que facilita a decisão de compra de um cliente de médio ou pequeno porte, o que é uma vantagem competitiva para a organização.

i) Tipo de estratégia internacional utilizada: com base no contexto estudado, percebe-se que a Trevisul adota uma estratégia de liderança em custos, investindo na produção em escala, aliada a uma estratégia de diferenciação, especialmente por meio da customização, o que tem permitido que ela opere no mercado de maneira diferenciada da concorrência e alcance espaço em mercados potenciais. Foi percebido, durante a pesquisa, que a organização não se considera “amadora” na operação em mercados estrangeiros. De acordo com a empresa, este conhecimento lhe assegura a preservação dos negócios conquistados, de forma competitiva. Outro aspecto das estratégias da Trevisul relaciona-se à regionalização de seu mercado consumidor, muito focado para os países da América Latina. Conforme observado na base teórica, a proximidade geográfica é um elemento importante para a competitividade dos produtos dentro do mercado de móveis.

j) Sistemática utilizada para a definição das estratégias de marketing: A falta de conhecimento sobre a estratégia para ingressar no mercado externo no momento certo, com o produto certo e no local certo são imprecisões que todas as empresas enfrentam. A Trevisul, mesmo depois de todo um processo de investigação mercadológica, enfrentou a dificuldade de identificar seu público consumidor externo. Para superar este problema, a estratégia utilizada também foi a participação em feiras especializadas no setor moveleiro com o intuito de contatar novos consumidores potenciais para seus produtos. Participando, pela primeira vez, em 2003 da Fenavem (Feira Internacional de Móveis em São Paulo), a empresa iniciou relações comerciais com agentes de exportação. A participação rendeu-lhe, na época, uma nova fase prospectiva de mercados externos.

k) Formas de distribuição do produto utilizadas pela organização: A Trevisul opera na maioria de suas exportações de forma direta, apenas um pequeno percentual, em torno de 5% é feito de forma indireta, realizada por empresas estabelecidas no Brasil que adquirem o produto para posterior exportação. Cabe mencionar que atualmente 70% das exportações são feitas com Carta de Crédito a prazo. A empresa não tem buscado linhas de crédito para exportação oferecida pelo governo em função da burocracia e exigências relacionadas à captação de recursos nas redes bancárias que disponibilizam essas linhas de crédito, aspectos apontados pela empresa como negativos desta sistemática.

l) Formas de utilização da inovação pela organização: apesar das informações prestadas pela organização permitirem afirmar que esta é dinâmica e preocupa-se em monitorar seu mercado consumidor, bem como o ambiente competitivo, não foi possível inferir acerca da forma como a Trevisul utiliza a inovação. De tal forma, entende-se esse quesito como objeto de interesse de uma pesquisa específica, visto a complexidade da análise.

m) Oportunidades geradas pela aprendizagem obtida através da atuação nos mercados internacionais: além da adaptação aos padrões de exigência dos mercados consumidores, a atuação no mercado internacional indicou para a Trevisul que este mercado busca reconhecer no produto o país do qual se origina. Assim, aos poucos a Trevisul deu-se conta que seu consumidor externo esperava um produto “genuinamente brasileiro”, com detalhes, medidas e padrões que lembrassem a cultura brasileira. Exatamente por isso, a empresa não desenvolve produtos unicamente para exportação, sendo o mesmo produto comercializado no mercado interno e externo. Segundo a entrevistada, isso é interessante porque até então a empresa acreditava que produtos para exportação são diferenciados, com design e medidas diferentes dos brasileiros.

n) Fatores que contribuem na exportação: Destaque-se a participação do BNDES que investiu no setor moveleiro no período de 1990/1998, contribuindo assim para o aumento das exportações brasileiras de móveis que refletiu na Trevisul. Adicionalmente, a localização geográfica da Trevisul é favorável a exportação, pois o município de Lagoa Vermelha tem como ponto forte a



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

proximidade dos países do Mercosul e América Latina, em comparação com o resto do mundo. Estes países têm sido um mercado importante para a expansão das exportações da empresa. A preocupação da empresa com a origem da matéria-prima (madeira de reflorestamento) contribuirá na superação de barreiras não tarifárias existentes nesses mercados e no mercado. Outro fator é a postura gerencial que, historicamente, se pré-dispõem a enfrentar os riscos da exportação, atentando-se para a necessidade de formação de mão-de-obra especializada e, mesmo competindo por preço, acompanhando tendências de *design*.

Os ganhos com escala e produtividades e o aumento do volume de vendas também têm beneficiado a empresa nas exportações, uma vez que aumentando a produção e as vendas, a empresa passou, em 2004, a beneficiar-se com a redução de impostos, o que contribuiu diretamente para a comercialização de produtos com preços mais competitivos.

Destaca-se também a preocupação da Trevisul com a funcionalidade e o conforto do móvel, bem como com o crescimento de linhas do tipo *ready to assemble* e *do it yourself*, que eliminam a necessidade do montador, reduzindo o custo de frete e de montagem. Em função disso, a empresa atualiza-se sobre as necessidades dos clientes através de seus canais de vendas e investe na contratação de *designers* para elaborar produtos ao gosto do consumidor.

Os resultados do trabalho revelam que, diante do desenvolvimento da empresa, existe um grau de profissionalização dos gestores que se reflete no aprimoramento das sistemáticas de inserção no mercado externo, pela busca de apoio especializado e pelo investimento em tecnologia no processo produtivo, qualificação da mão-de-obra e contratação de mão-de-obra especializada.

Por fim, os diretores mencionaram que o que mais está contribuindo para a exportação, no ano de 2006, são: a boa aceitação dos produtos no mercado externo, a experiência adquirida pela empresa no processo de exportação, o contato com o cliente externo que se prolonga até a entrega dos produtos no país de destino e a confiança e credibilidade que se fortalece com o cliente após cada negociação.

o) Fatores que podem contribuir ou atrapalhar a exportação: Com a tendência de redução de tarifas de importação decorrentes dos acordos mundiais de comércio, cresce o uso e a importância das barreiras não tarifárias pelos países como forma de dificultar as importações. As barreiras não tarifárias são mais difíceis de serem questionadas perante os organismos internacionais de comércio, principalmente pela dificuldade no seu entendimento e comprovação. Como pôde ser verificado na Trevisul, apesar de não ser uma exigência de seus mercados consumidores, a empresa preocupa-se em utilizar produtos “ecologicamente corretos” no processo produtivo, o que a obriga a optar por fornecedores que também tenham este tipo de filosofia.

p) Fatores que entram a exportação: Destaca-se as condições das estradas, custos de embarque nos portos e demais valores relacionados à logística que oneram o preço do produto final, como o principal entrave a exportação. No entanto, a exigência pela certificação de produtos e processos feitos por alguns mercados, atualmente, não é uma preocupação para a Trevisul, pois seu foco é exportar para os países dos Emirados Árabes, além do atendimento dos clientes localizados na América Latina.

Indicado pela Trevisul, em 2004, outro entrave às transações comerciais internacionais foi o domínio do idioma inglês e espanhol, que dificultava o contato direto com os clientes, tanto na participação de feiras, quanto na comunicação por telefone. Na pesquisa realizada em 2006, este entrave foi facilmente solucionado através da contratação de funcionários que dominam esses idiomas.

Como mencionado, a necessidade de altos valores como capital de giro para financiar a produção, ocasionado pelo aumento significativo das vendas para o mercado externo iniciado em 2003 e consolidado em 2004, é um problema interno da empresa que dificulta não só sua participação no mercado externo, como também interno. Para exportação, como solução para este entrave, a maior parte dos embarques foram realizados através de carta de crédito emitida pelo Banco do Brasil, pois esta se traduz na garantia condicional de pagamento, diminuindo um pouco os riscos da transação. Também em 2004, um grande desafio enfrentado foi a exigência de se manter a média de produção para atender aos pedidos dos importadores, uma vez que a empresa era pressionada por essa falta de capital de giro.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Soma-se a isso, a conjuntura econômica relacionada à atual cotação do dólar. Para os diretores, se a política monetária nacional continuar pressionando o dólar para baixo, certamente inviabilizará as exportações, por fazer com que os produtos fiquem relativamente mais caros para o comprador. Os respondentes ao questionário ainda mencionam que atualmente não têm reservas de caixa para financiar os riscos relacionados ao mercado externo, sendo que a mudança dos mercados de destino dos produtos da Trevisul, justificam-se em função dos reflexos da pressão do câmbio sobre o preço final do produto. Os clientes do mercado externo não aceitam grandes reajustes de preços, que pode girar na casa dos 5% a 8%. Este ponto é considerado pelos respondentes como o principal fator limitador das exportações.

Por fim, os dados coletados no ano de 2006 indicaram que a indústria tem uma ociosidade na linha de produção que gira em torno de 20%, sendo que o terceiro turno (noite), não está sendo usado no processo de produção. Esta situação gera limites de escala produtiva, o que compromete uma estratégia de custos, que é a primeira opção da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do estudo era identificar a evolução das estratégias de internacionalização da empresa Trevisul, entre 2004 e 2006, verificando se as mesmas alinham-se aos padrões de competitividade internacional, buscando também verificar sua eficácia. Além disso, era objetivo observar se a empresa foco do estudo conseguiu usufruir das condições positivas para a exportação de móveis, existentes no mercado durante o período estudado.

No primeiro contato com a organização, em 2004, a empresa Móveis Trevisul Ltda vinha competindo no mercado sem uma estratégia de internacionalização definida, construiu o seu processo de exportação com base nos recursos físicos e humanos que possuía e nas condições reunidas de forma não planejada para o atendimento de estratégias específicas, impulsionada pelo trabalho de seus diretores e funcionários e pela vontade de superar as barreiras de entrada no mercado internacional. O contato com a empresa, em 2006, indica que o corpo administrativo fez da experiência um trampolim para o aperfeiçoamento de sua atuação internacional. Esta dinâmica é consistente com o que aponta Moraes (2002), quando indica que, além do aspecto da predisposição ao risco das exportações, é necessária a profissionalização do gerenciamento das organizações que se inserem no mercado internacional.

Após dois anos, pode-se considerar que a empresa evoluiu consideravelmente e já apresenta resultados significativos relacionados ao aumento do volume de produção e alcance de novos mercados internacionais, apesar da política cambial não estar contribuído positivamente nestas ações, aumentando o preço final dos produtos ao consumidor externo. Tais aspectos levaram a indústria a aperfeiçoar os padrões de qualidade de seus produtos para satisfazer as necessidades de seus consumidores, bem como fazer um esforço para a redução dos custos de produção, o que lhe possibilitou enfrentar de maneira mais segura seus concorrentes e as contínuas adversidades do mercado. Neste aspecto a organização atende tanto preceitos estabelecidos entre os padrões de qualidade definidos por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), quanto os apontamentos de Rangel (1993) e de Gorini (1998)

Percebe-se uma evolução da empresa dentro do mercado internacional, tanto pela definição de estratégias claras de inserção (custos e diferenciação, de acordo Porter (1989)), quanto pelo investimento na estrutura produtiva e gerencial que dê suporte ao atendimento às necessidades dos clientes, como também pelo maior domínio dos canais de distribuição, das características dos consumidores e das tendências do ambiente competitivo. Neste aspecto, a organização está claramente aproveitando elementos que favorecem o processo exportador, conforme afirmado por Moraes (2002).

É possível afirmar que a organização está alinhada com um grande número do padrões de competitividade do setor, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), Rangel (1993) e Gorini (1998). Porém, existem limitações na questão do *design*, que não está sendo usado como instrumento competitivo decisivo, mas como um diferenciador da estratégia principal, de custos, transformando a atividade do *designer* em simples seguidor de tendências de mercado. Mesmo que a competição se dê por custos, incrementos nesta área podem contribuir inclusive para a redução deste e a ampliação da pauta de matérias-primas utilizadas (esta última também é um



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

padrão competitivo usado com limitação pela empresa). Cabe destacar que a questão do design aparece tanto como padrão de competitividade, como um elemento que contribui com o processo de exportação no setor moveleiro, devendo ser observado como um elemento importante na estrutura produtiva. Mesmo assim, a manutenção e ampliação dos espaços obtidos no mercado internacional indicam que existe eficiência nas estratégias escolhidas.

Considerando o panorama estabelecido para as exportações de móveis no país, é possível indicar que a Trevisul tem conseguido usufruir de alguns dos fatores que favorecem a exportação, bem como é afetada por outros que prejudicam o processo, quando se analisam os elementos organizados por Moraes (2002). Apesar disso, a Trevisul continua apostando nesse processo como uma alternativa importante para seus negócios, obtendo retornos positivos desta postura. Os investimentos realizados em novas tecnologias (máquinas e equipamentos) a partir do ano de 2006, os quais respondem pelos ganhos de produtividade e pela qualidade nos móveis que produz, são fatores importantes neste processo, porque geram a manutenção de um diferencial da indústria nacional em relação a outros países emergentes: superioridade tecnológica das plantas fabris. Também neste elemento há uma convergência da organização a preceitos definidos por Ferraz, Kupfer e Haguenuer e por Moraes (2002).

Existem limitações neste trabalho, principalmente inerentes ao fato de não se conseguir observar com detalhes questões como a inovação, planejamento de marketing e volumes de produtos destinados aos vários mercados, bem como sua evolução, além de terem sido pouco explorados dados quantitativos que evidenciem algumas das afirmativas feitas. Além disso, a Figura 1 apresenta uma potencialidade analítica que não foi totalmente explorada no estudo. A separação dos fatores por níveis de impacto: interno, sistêmico e macroeconômico, pode contribuir para a análise de efeitos sistêmicos, bem como para a compreensão das dificuldades que a Trevisul enfrenta no seu processo de inserção no mercado internacional. Estas limitações seriam indicativas de áreas onde se poderia avançar, o que é possível visto a receptividade demonstrada pela empresa no trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.** Panorama do setor moveleiro no Brasil: junho de 2004.
- ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.** Panorama do Setor Moveleiro no Brasil: agosto de 2006. Disponível em <<http://www.abimovel.com.br>>. Acesso em 25 de novembro de 2006.
- ANUÁRIO BRASILEIRO DA SILVICULTURA 2005.** Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2005. 110-113 p.
- BEST, Michael. **The new competition: institutions of industrial restructuring.** Cambridge: Harvard, 1990.
- Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX, 1993.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Papirus, 1997.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GORINI, A.P.F. **A indústria de móveis no Brasil.** São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – Abimóvel, 2000. 80p.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional: Como conquistar negócios em mercados internacionais.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR -** Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Fórum de competitividade da cadeia produtiva de madeira e móveis agenda de proposta. Disponível em



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

<<http://www.mdic.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/docInstalacoes/agproppmmoveisfinal.pdf>>. Acesso em 24 nov. de 2006.

MINERVINI, N. **O Exportador**: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, M. A. F. D. **Nota técnica final da cadeia de madeira e móveis**. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989a.

RANGEL, A.S. **Estudo da competitividade da indústria brasileira de móveis de madeira**. Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC, FUNCEX, 1993.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR. Negociação comercial. Informe Banco do Brasil: Brasília/DF, n. especial, 3 ed., p. 1-120, nov. 2001

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.