

**JOSÉ ANTONIO FRANZONI**

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL**

**Um Estudo das Principais Empresas Moveleiras da Região de São Bento do Sul – SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Florestais, Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva.

**CURITIBA**

**JUNHO – 2005**

## AGRADECIMENTOS

Nenhum trabalho é realizado por alguém sem o concurso de outrém. Seja através de idéias, de afeto ou de apoio material.

Assim quero registrar o feito pela Artefama, liberando-me inúmeras horas de trabalho para que eu pudesse realizar este progresso profissional.

Ao prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva, meu orientador nesta pesquisa, pelo interesse e por ter-me aceito, chancelando-a.

Ao prof. Dr. Jorge Luis Monteiro de Matos pela confiança em apresentar-me ao programa de Pós-Graduação desta escola.

Ao prof. Dr. Márcio Pereira da Rocha pela confiança em apresentar-me ao programa, mas sobretudo pelo empenho desinteressado em auxiliar-me nesta empreita.

Aos mestres Blás Caballero, Flávio Kirchner, Henrique Koehler, Vitor Hoeflich, Luiz Vamberto Santana, Setsuo Iwakiri e Sidon Keinert. Muito aprendi, principalmente dos seus ideais; quiçá possa replicá-los.

À Univille, sua direção e alunos. Estímulo e apoio que serei sempre grato.

Aos respondentes desta pesquisa, sr. Roberto Farinhaque, sr. Nelson Vebber, sr. Flávio Schumacher, sr. Luiz Eugênio Duvoisin, sr. Guido Greipel, sr. Orli Katzer, sra. Nícia Zschoerper, sr. Udo Weihermann, sr. Jaime Pfützenreuter e sr. Gilson Stoeberl, pertencentes ao grupo dos principais atores das exportações brasileiras de móveis, pelas informações prestadas.

À minha família, Denise, Marcelo, Maurício e Letícia: canto onde encostei meu espírito para receber o alimento que me permitiu trilhar esta jornada.

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTO</b> .....	I
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	IV
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	V
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	VI
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	VII
<b>RESUMO</b> .....	VIII
<b>ABSTRACT</b> .....	IX
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 OBJETIVOS .....	02
1.1.1 Objetivo Geral .....	02
1.1.2 Objetivos Específicos .....	02
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	04
2.1 ESTRATÉGIA.....	04
2.1.1 Conceituação.....	04
2.1.2 Estratégia Empresarial.....	06
2.1.3 Estratégias de Marketing .....	08
2.1.4 Estratégias de Internacionalização.....	09
2.2 MARKETING INTERNACIONAL.....	13
2.2.1 Composto de Marketing em Mercados Internacionais .....	17
2.3 PANORAMA DO SETOR DE MÓVEIS .....	19
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	27
3.1 PESQUISA CIENTÍFICA EM MARKETING .....	27
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO .....	28
3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS.....	29
3.3.1 Dados Secundários.....	29
3.3.2 Dados Primários.....	29
3.4 VARIÁVEIS ESTUDADAS .....	31
3.4.1 Características da Empresa e do Mercado .....	31
3.4.2 Desempenho das Exportações .....	33
3.4.3 Estratégias de Marketing Adotados .....	33
3.5 METODOLOGIA DA ANÁLISE DOS DADOS .....	36
3.5.1 Dados Secundários.....	36
3.5.2 Questionários .....	37
3.6 RESTRIÇÕES E LIMITAÇÕES .....	37
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	38

4.1 EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS DE MADEIRA .....	38
4.1.1 Panorama Mundial.....	38
4.1.2 Valor de Exportações Móveis de Madeira.....	43
4.1.3 Preços de Exportação de Móveis de Madeira .....	46
4.2 PANORAMA BRASILEIRO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL .....	52
4.3 EMPRESAS EXPORTADORAS DE MÓVEIS DE MADEIRA.....	55
4.3.1 Características das Empresas .....	55
4.3.2 Desempenho das Exportações .....	58
4.3.3 Estratégias de Marketing adotadas .....	60
4.3.3.1 Viagens ao Exterior .....	60
4.3.3.2 Canais de Distribuição .....	63
4.3.3.3 Produto.....	65
4.3.3.4 Promoções.....	71
4.3.3.5 Precificação.....	73
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Variação das Exportações de Móveis de Madeira .....	41
Gráfico 2 – Valor Agregado por Canal de Distribuição .....	64

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Sistema de Distribuição de Móveis para Mercados Externos.....	32
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas moveleiras exportadoras da região de São Bento do Sul.....	30
Tabela 2 – Maiores países exportadores de móveis de madeira 1999-2003.....	39
Tabela 3 -Matriz das exportações de móveis de madeira entre blocos econômicos em 2003....	43
Tabela 4 – Exportação de móveis de madeira da China para os Estados Unidos Ótica da China <i>versus</i> ótica dos Estados Unidos.....	44
Tabela 5 – Preços médios de exportação de móveis de madeira.....	46
Tabela 6 - Variações de preços e exportações totais de móveis de madeira. 1999 – 2003 .....	50
Tabela 7 – Exportações brasileiras totais e de móveis de madeira. 1989 – 2004.....	52
Tabela 8 - Exportações de Móveis de Madeira de São Bento do Sul e Campo Alegre. 2002 – 2004 .....	54
Tabela 9 - Exportações Brasileiras - Mercadorias do Capítulo 94 da NCM.....	54
Tabela 10 – Características das empresas pesquisadas.....	56
Tabela 11 – Receita média por empresa com exportações . .....	58
Tabela 12 – Risco de atuar no mercado externo em comparação com o mercado interno.....	59
Tabela 13 – Fatores que determinam o risco do mercado externo.....	59
Tabela 14 – Somatório de viagens ao exterior e exportações das empresas pesquisadas. ....	61
Tabela 15 – Principais motivos que estimularam as viagens ao exterior por parte das empresas estudadas.....	61
Tabela 16 – Estrutura de canais de distribuição utilizados . .....	63
Tabela 17 – Exportações segmentadas por categoria de preço de produto .....	65
Tabela 18 – Capacitação e preferência de produção segundo classes de uso de produtos .....	67
Tabela 19 – Fonte do design e do projeto técnico do produto .....	68
Tabela 20 – Motivos para a empresa não desenvolver o próprio <i>design</i> .....	69
Tabela 21 – Estratégias promocionais e canais que as praticaram .....	71
Tabela 22 – Processo de ajuste de preços de exportação adotado pelas empresas.....	73

## **LISTA DE SIGLAS**

**ANPAD** - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

**ENANPAD** – Encontro da ANPAD.

**ABIMÓVEL** - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário.

**PIB** – Produto Interno Bruto.

**ISO-14000** – Norma Internacional de Sistemas de Gestão Ambiental.

**ISO-9001** – Norma Internacional de Sistemas de Gestão da Qualidade.

**PROMÓVEL** - Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis.

**APEX** - Agência de Promoção de Exportações do Brasil.

**MDIC** – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil.

**SINDUSMOBIL** - Sindicato das Indústrias da Construção e Mobiliário de São Bento do Sul - SC.

**ONU** – Organização das Nações Unidas.

**FSC** - Forest Stewardship Council.

**ALCA** - Área de Livre Comércio das Américas.

**FUNCEX** - Fundação Centro de Estudos do Comercio Exterior.

**NCM** - Nomenclatura Comum do Mercosul.

## RESUMO

Este trabalho abordou as estratégias de marketing internacional adotadas por 8 empresas fabricantes e exportadoras de móveis, localizadas no pólo de São Bento do Sul (SC). Os empresários responderam um questionário estruturado e não disfarçado relativo às características, ao desempenho e às estratégias de marketing de suas empresas referente ao período de 2000 a 2004. As estratégias e a atualização tecnológica destas empresas foram os fatores determinantes do crescimento de suas exportações e ajudam a compreender porque o Brasil apresentou o segundo maior crescimento de exportações de móveis no período. A quase totalidade das vendas destas empresas é direcionada ao mercado externo e este fato é justificado pelo baixo risco e pela fidelidade dos clientes, quando comparados ao mercado doméstico. Ao responderem às questões sobre quais canais de distribuição utilizam e como é definido o design do produto, ficou evidente a opção da maioria em concentrar seus esforços na manufatura, enquanto o design e a comercialização do produto são atribuídos principalmente a distribuidores e ao varejo. Os motivos de adotarem esta estratégia foram o desconhecimento das tendências de mercado, a resistência dos clientes e o alto custo de desenvolvimento do produto. Como não definem o produto, estas empresas decidem produzir aquele cujo preço seja igual ou superior ao preço mínimo, estabelecido por um modelo de *mark-up*. Para não permanecerem em uma posição de tomadora de preços, recomendou-se que as empresas adotem como prioritárias as estratégias de marketing, tanto quanto tem sido a estratégia de atualização tecnológica, atuando próximas a seus clientes, principalmente os de varejo, no desenvolvimento, promoção e distribuição de produtos.

**Palavras-chave:** Setor Moveleiro; Estratégias; Marketing Internacional

## ABSTRACT

This study approaches the strategies of international marketing adopted by 8 companies manufacturers and exporters of furniture, located in the furniture pole of São Bento do Sul (SC). The entrepreneurs had answered a structuralized questionnaire relative to the characteristics, the performance and the strategies of marketing of these companies, referring to the period of 2000 the 2004. The strategies and the technological update of these companies had been the determinative factors of the growth of its exportations and help to understand because Brazil presented as the bigger growth of exportations of furniture in the period. Almost the totality of sales of these companies is directed to the external market and this fact is justified by the low risk and the fidelity of the customers, when compared with the domestic market. When answering to the questions on which canals of distribution they use and as design of the product is defined, it was evident the option of the majority in concentrating its efforts in the manufacture, while design and the commercialization of the product is attributed the distributors and to the retail. The reasons to adopt this strategy had been the unfamiliarity of the market trends, the resistance of the customers and the high cost of development of the product. As they do not define the product, these companies decide to produce that one whose price is equal or superior to the minimum price, established for a model of mark-up. Not to remain in a position of prices taker, it was suggested that the companies adopt as with priority the marketing strategies, as much it has been the strategy of technological update, acting together its customers, mainly the retail one, in the development, promotion and distribution of products.

**Keywords :** Furniture Sector; Strategies; International Marketing

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o período compreendido entre 1989 e 2004 as exportações brasileiras de móveis de madeira cresceram 2.737,6%, resultado este dez vezes maior do que o total das exportações brasileiras no mesmo período. Destaca-se neste desempenho o estado de Santa Catarina, que abriga o maior pólo brasileiro de empresas exportadoras de móveis de madeira, localizado no entorno de São Bento do Sul – SC.

Diversos fatores podem ser listados como explicativos deste desempenho, e certamente já o foram em outras pesquisas, tais como a influência da política cambial adotada no Brasil, ou o crescimento do comércio mundial de móveis. Este trabalho analisa a atuação das empresas do pólo de São Bento do Sul, especificamente quais estratégias de marketing internacional elas adotaram.

Conhecer como as empresas formulam suas estratégias de marketing ou mesmo que não as formulem, tais como o desenvolvimento do produto, a escolha dos canais de distribuição ou a promoção das vendas, visa esclarecer um tema muitas vezes apresentado ao nível das recomendações em muitos trabalhos acadêmicos, quando se estuda o setor moveleiro.

Na realidade empresarial, a elaboração formal das estratégias no âmbito do processo de planejamento, ocorre com baixa frequência, especialmente quando se trata de pequenas e médias empresas, as quais muitas vezes são de capital e gestão familiares. Nestas, os proprietários ou executivos por esses nomeados agem estrategicamente, seguindo seus instintos ou visões, não formalizando o processo de elaboração das estratégias.

Particularmente quando se considera o setor moveleiro, esta realidade é mais acentuada devido a características próprias, que o aproximam de uma estrutura de mercado de

concorrência perfeita: grande número de empresas, acarretando muita competição entre elas, o que por sua vez leva a reduzidas margens de lucro e a existência de poucas barreiras à entrada de novas empresas, em razão principalmente do baixo valor do investimento inicial e de uma tecnologia de domínio público. Tais condições combinadas ocasionam pouca profissionalização da gestão destas empresas.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi identificar as estratégias de marketing internacional adotadas pelas principais indústrias exportadoras de móveis da região de São Bento do Sul.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a performance dos principais países exportadores de móveis de madeira, *vis-à-vis* o Brasil, no que diz respeito a crescimento, mercados de destino e valor unitário exportado;
- Analisar a relação entre desempenho exportador e adoção de estratégias de

marketing internacional pelas empresas;

- Identificar e analisar as principais estratégias de produto, de canal de distribuição, de precificação e de promoções adotadas pelas empresas;
- Analisar o impacto da adoção de estratégias de marketing internacional sobre as exportações, lucro e valor agregado nas indústrias estudadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Os esforços dos pesquisadores na busca de definições para o termo estratégia podem ser exemplificados em autores como ANDREWS (1987), ANSOFF (1965) e CHANDLER (1990). Esses autores articularam o conceito de estratégia para se chegar a uma forma holística de se pensar a empresa e viram as estratégias como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa além de relacionar suas atividades com o ambiente externo.

Daquela época para os dias de hoje muito já se produziu sobre o tema estratégia. São vários conceitos existentes para a formulação e implementação de estratégias. E, apesar das diferenças, todas as definições têm em comum o objetivo de maximizar o desempenho das organizações e desenvolver um melhor posicionamento em relação a outras organizações do mesmo ambiente competitivo. CHANDLER (1990).

#### 2.1.1 Conceituação

A palavra "estratégia" é oriunda do vocabulário grego "*strategos*" significando, inicialmente, o desempenho de uma posição de comando. Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com a qual o general exercia sua posição. Em 450 a.C., no tempo de Péricles, passou-se a refletir

habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) e, em 330 a.C, na época de Alexandre, referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema de comando global. Numa abordagem clássica, encontra-se princípio nas estratégias diplomático-militares com suas lições históricas das grandes batalhas, como por exemplo, a 2ª Guerra Mundial. CLAVELL (2001)

SUN TZU, em seu livro sobre as estratégias militares chinesas escrito no século IV a.C, já mencionava como princípio estratégico a necessidade de um bom planejamento.

Para CHANDLER (1990, p. 11-21), estratégia pode ser definida como a “determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas”.

ANSOFF (1965), estabelece estratégia como regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros, enquanto ANDREWS (1987), descreve estratégia como um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Na conceituação de OHMAE (1988), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementada e ajustada aos objetivos propostos. KOTLER (2000).

Para MINTZBERG (1987), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Ela ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base em suas competências e deficiências internas. Posteriormente explicita estratégia através de cinco definições:

- a) Estratégia como plano: Conjunto de diretrizes unificadas que assegurem que os objetivos gerais da organização sejam alcançados.
- b) Estratégia como pretexto: Apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente.
- c) Estratégia como padrão: Surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não.
- d) Estratégia como posição: Posicionamento da organização no ambiente competitivo.
- e) Estratégia como perspectiva: A estratégia é um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações.
- f) Neste contexto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto histórico ao qual estão inseridas.

### 2.1.2 Estratégia empresarial

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais

deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá. PORTER (1986).

Estratégias de negócios envolvem a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios. Essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios. Uma abordagem útil para formular estratégias de negócios se baseia na "análise competitiva" de Porter. CERTO (1993).

PORTER (1986) define três estratégias genéricas que serão descritas adiante: liderança no custo total; diferenciação e enfoque, para criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige comprometimento total e disposição organizacional de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

Estratégia de Liderança no custo total. Consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é exigida para alcançar essa liderança. O custo baixo é o objetivo principal, contudo sem deixar de lado a qualidade.

Atingir uma posição de baixo custo pode exigir uma alta parcela de mercado e posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a manter a liderança de custo.

Estratégia de diferenciação. Significa diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário .

O ponto chave para a diferenciação é a obtenção de uma estratégia viável para se obter receitas superiores às da média da indústria, porque cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças competitivas. Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado .

Estratégia de enfoque. É essencialmente uma estratégia de segmentar mercados e visar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que limite a sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas empresas que procuram influenciar todo o mercado. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. .

### 2.1.3 Estratégias de Marketing

Essas estratégias objetivam apresentar a abordagem ampla de marketing a ser usada para atingir os objetivos do planejamento estratégico da empresa. KOTLER (2000).

Estratégias de marketing ajustam produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender e promover produtos e estabelecem preços concentrando-se no desenvolvimento do mix de marketing efetivo, cuja abordagem depende de:

- a) se a empresa está atendendo a consumidores já existentes ou tentando atrair novos;
- b) se o produto é novo ou já está estabelecido.

A classificação desse tipo de estratégia segundo os seguintes pontos:

- a) Quanto às estratégias de produtos: natureza da linha de produtos, desenvolvimento de novo produto, qualidade, desempenho e obsolescência, eliminação de antigos produtos e distribuição de produtos.
- b) Quanto às estratégias de mercado: canais de distribuição, serviços aos clientes, pesquisa de mercado, determinação de preços, venda, propaganda, embalagem, marca e seleção de mercados.

#### 2.1.4 Estratégias de Internacionalização

A globalização é uma das tendências mais significativas observadas nos últimos anos. A fronteira entre os âmbitos nacional e internacional se torna cada vez mais difusa e tem suscitado nas empresas um crescente interesse pelos negócios fora do próprio país.

As empresas, segundo LEROY (1978), passam por seis etapas para inserirem-se no mercado internacional:

- Etapa de exportação: como necessidade em vender um excedente de produtos não colocados no mercado doméstico;
- Etapa do estado contratual: caracterizando a empresa buscando acordos a prazo mais longo, com o objetivo de estabilizar suas vendas, particularmente quando sua capacidade de produção foi dimensionada em função do potencial de exportação;
- Etapa participativa: quando, por razões de controle sobre o parceiro estrangeiro, ou para financiar sua expansão, a empresa pode ser induzida a comprometer-se diretamente com seu capital, mediante a constituição de sociedades comerciais;

- Etapa do investimento direto: caracterizada pela empresa detendo 100% do capital da filial estrangeira;

- Etapa da filial autônoma: quando a filial estrangeira utiliza financiamento local e desenvolve pesquisa e desenvolvimento próprios;

- Etapa da empresa global: quando a empresa administra o mercado global como sendo um mercado único. Este tipo de empresa se apóia na interdependência entre os mercados, os quais já não administrados de forma autônoma.

Essa evolução implica mudanças importantes no pensamento estratégico e coloca o dilema padronização-adaptação como enfoque.

Correspondendo a estas diferentes etapas de internacionalização da empresa, KEEGAN (2002) propõe uma distinção entre quatro orientações diferentes:

- Organização doméstica: A empresa está centrada em seu mercado interior, e a exportação é uma atividade esporádica, como resposta a oportunidades sem que se tenha uma visão de longo prazo. Este tipo de filosofia de gestão se encontra amiúde nas empresas que estão no estado de marketing passivo.

- Organização internacional: A internacionalização se faz de forma mais ativa, mas sempre centrada no mercado interno, que segue sendo a percepção principal. A empresa apresenta uma orientação etnocêntrica e, consciente ou inconscientemente, considera que os métodos, os valores, as visões e as pessoas do país de origem são transferidos aos outros países. Acentuam-se as semelhanças com os países de origem, e a estratégia básica é a de expansão; os produtos pensados para os países de origem são exportados, sem qualquer modificação, para os outros países.

- Organização multidoméstica: Após um certo número de anos de prática nos mercados externos, a empresa se torna consciente da importância das diferenças entre os mercados, e se esforça para adaptar sua estratégia de marketing às particularidades locais. A

empresa se converte em multinacional em oposição a uma orientação doméstica, caracterizando-se como policêntrica. Esta orientação considera que os mercados são diferentes e únicos e que, para ter sucesso, é necessário adaptar-se o melhor possível às particularidades nacionais.

- Organização global:. Um mercado global é um mercado em que as necessidades podem aparecer por um produto básico e sustentado pelos mesmos argumentos de venda e comunicação. A empresa tem uma visão geocêntrica, que se apóia na hipótese de que os mercados pelo mundo são tanto similares como diferentes, e que é possível desenvolver uma estratégia global que se apóie nas similitudes, que transcendem as particularidades nacionais, adaptando às diferenças locais onde for necessário.

Com a evolução constante e o forte momento de internacionalização dos mercados tem forçado as empresas a buscar, especialmente para cargos diretivos, profissionais com mentalidade e vivência nos mercados internacionais. A literatura de marketing e estratégia internacional enfatiza que o sucesso na formulação e na implementação de uma estratégia em nível internacional depende do comprometimento dos principais executivos tomadores de decisão com os mercados externos.

O executivo com experiência em operações internacionais e conhecimento da maior complexidade das operações em tais mercados se constitui num elemento-chave. Na verdade, é esse profissional de marketing e / ou conjunto de profissionais que irá delinear a visão de como deve ser a atuação, caberá optar, por exemplo, por um determinado modo de entrada, ou seja, exportação, *joint ventures* ou um investimento externo direto.

Um profissional com capacidade gerencial internacional é sabedor de que o comportamento com a atividade internacional se materializa através da alocação de recursos financeiros e gerenciais que sinalizam a intenção da empresa em dar continuidade ao seu processo de internacionalização. São esses profissionais que reconhecem que o cliente

internacional e os competidores naqueles mercados são os principais elementos a serem considerados na formulação e na execução das estratégias.

Mais do que iniciativas destinadas a aumentar a percepção da importância do mercado externo, advoga-se ações horizontais destinadas a simplificar procedimentos, aumentar a rentabilidade e reduzir os custos da atividade exportadora. A burocracia, a incompleta desoneração tributária, as dificuldades para reunir a informação comercial relevante e diversos entraves que afetam a logística da atividade exportadora continuam ocupando o topo na lista de reclamações das firmas que iniciam sua experiência de internacionalização. De outro lado, a importância de se considerar a exportação como uma atividade estratégica da firma parece razoavelmente consolidada. MARKWALD (2002).

Existem fortes evidências que suportam a idéia de que uma empresa alcança uma alta performance nos mercados internacionais quando orienta seu foco para esses mercados.

É preciso que recursos humanos chave na empresa encorajem a criação de uma cultura internacional dentro da organização. Todos os funcionários, do topo ao chão de fábrica, devem aceitar. Compreender e pactuar dessa visão de que é necessário criar um valor superior para o cliente internacional. Necessariamente, esse é um movimento de cima para baixo dentro da estrutura da empresa, como qualquer movimento de mudança organizacional bem-sucedido. CARNIER (2004).

O profissional experimentado internacionalmente compra a idéia de que o desenvolvimento da empresa passa, efetivamente, pela análise e atuação estratégica nos países estrangeiros e dissemina esses conceitos, valores, crenças e opiniões para todos e em todos os níveis da organização.

## 2.2 MARKETING INTERNACIONAL

Segundo KEEGAN (2002, p. 2-3), “marketing é universal, mas é natural que algumas de suas práticas variem de país para país. Porque os países e os povos do mundo diferem uns dos outros, e essas diferenças significam que uma técnica de marketing bem-sucedida em um país não irá automaticamente funcionar em outro“. Existem diferenças de cultura, de sociedade, na economia que influenciam nos negócios com países estrangeiros, por exemplo, na Índia não se come carne de gado imagine a empresa receber um indiano e convidá-lo para almoçar numa churrascaria, seria uma ofensa para o indiano, pois a religião diz que a vaca é um animal sagrado.

Marketing internacional é o desempenho de atividades empresariais projetadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos. CATEORA (2001).

Administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos-alvo que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais. KOTLER (2000).

Portanto, com base na colocação de KOTLER (2000), os princípios do plano estratégico de marketing para uma empresa que busca acessar as oportunidades do mercado global ampliado são os mesmos de uma companhia que opera, ainda, em um mercado doméstico. No entanto, a operacionalização de tais planos no mercado internacional envolvem características inerentes aos complexos mercados externos; suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados. Esses e outros elementos aumentam a complexidade do processo de planejamento estratégico internacional.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociação que satisfaçam metas individuais e organizacionais. KOTLER (2000).

O marketing da empresa que pretende passar para o plano internacional deve originar-se de um detalhado diagnóstico dos recursos e capacidades, segundo KOTLER (2000), da organização e seus respectivos objetivos. Uma empresa que atua nos mercados internacionais necessita desenvolver uma estratégia de marketing internacional que lhe assegure que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de um determinado mercado internacional.

Com a globalização das economias e a internacionalização dos negócios, os mercados estrangeiros se tornaram alvo estratégico para as empresas com base doméstica. A internacionalização das empresas quer seja através da expansão de suas operações para os mercados externos, quer seja através da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornando uma questão ligada a própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos. PIPKIN (2003).

KOTLER (2000) deixa a entender que o processo de formulação estratégica implica em um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo, isto é das oportunidades e das ameaças que emanam de cada mercado estrangeiro. É importante destacar que as aspirações e as preferências dos principais executivos da organização são determinantes do sucesso de um empreendimento internacional. É necessário que este grupo esteja realmente comprometido com o processo de internacionalização seguido pela empresa.

Segundo PIPKIN (2003), uma vez compreendidas as características do mercado selecionado, a firma deve fazer uma análise estratégica de suas forças e fraquezas, ou seja, realizar um diagnóstico interno. Nesta etapa, a empresa busca avaliar a sua real capacidade

exportadora em face de um mercado selecionado. Este diagnóstico procura relacionar seus pontos fortes e fracos em relação ao seu maior competidor no mercado escolhido.

A primeira etapa no processo de planejamento estratégico envolve a determinação do mercado externo em que a empresa deseja fazer um investimento. Após a análise dos mercados externos potenciais, a firma opta por investir em um determinado mercado, no qual o conjunto de seus recursos e capacidades melhor se ajusta às características ambientais. A escolha de mercado deve estar embasada em um sólido diagnóstico a respeito do comportamento de tomada de decisão do consumidor, da posição dos produtos da firma, no ciclo de vida dos produtos, da segmentação, do posicionamento e do comportamento competitivo do mercado externo em questão.

Ao pesquisar sobre o termo marketing internacional, surge uma importante questão: deve a empresa padronizar seu composto mercadológico, ou seja, produto, preço, distribuição e promoção, ou deve adaptar este composto para atender as características específicas deste mercado alvo? Sem dúvida a padronização do plano de marketing global oferece uma série de vantagens, principalmente as ligadas à redução dos custos em desenvolvimento de produtos, embalagens, distribuição e material promocional. Entretanto, existe, similarmente, um amplo número de obstáculos à padronização, como as limitações culturais impostas pelas variáveis ambientais pertencentes a cada país. CATEORA (2001)

A importância do marketing global nos dias de hoje é moldada pela interação dinâmica de várias forças propulsoras e restritivas. As primeiras compreendem acordos regionais de comércio, necessidades e desejos do mercado, tecnologia, melhoria dos transportes e comunicações, custos, qualidade, crescimento da economia mundial e o aproveitamento das oportunidades de alavancagem operando globalmente. KEEGAN (2002).

Existem variáveis sócio-econômicas que contribuem ou restringem as relações de negócios com mercados internacionais. Complementarmente, na visão de CARNIER (2004),

o processo perceptivo difere de consumidor para consumidor, conforme o país de origem. O mapeamento perceptivo analisa os diferentes benefícios dos produtos e serviços e respectivas necessidades, seja no nível local ou internacional. Dentro deste processo, as diferentes idéias são levantadas, formatadas e selecionadas por meio de trabalhos desenvolvidos com os consumidores em potencial, os clientes da empresa e todos aqueles que constituem um mercado ou grupo de interesse com, por exemplo, os componentes do canal de distribuição.

Mesmo em nações onde composto idêntico poderia ser aplicado, existem diferenças quando a posição da firma no mercado doméstico e no externo. Portanto, existem países em que o sucesso de uma estratégia mercadológica depende da customização do composto de marketing. Por exemplo, barreiras de ordem legal podem forçar uma adaptação de produto. O fundamental parece ser a idéia da flexibilidade, ou seja, os gerentes de marketing internacional devem determinar, nestes casos, qual a extensão e grau de padronização aceitável ao comportamento de compra e de consumo nos países estrangeiros. KUAZAQUI (1999).

Para KUAZAQUI (1999), em uma corporação que possui várias unidades de negócios, uma questão importante é verificar se o plano estratégico de marketing deve ser descentralizado ou se deve ser interativo, integrado. Aqueles que advogam pela descentralização enfatizam as várias diferenças existentes de país para país, nos vários ambientes de mercado. Por isso, a responsabilidade pela formulação dos planos deve ser dos executivos estrangeiros que estão em contato com as condições locais, ou seja, estão mais familiarizados com cada ambiente de marketing específico. Contudo, percebe – se que a utilização de uma abordagem descentralizada na formulação dos planos estratégicos, contemplando a análise de um determinado mercado externo, não dá oportunidades para uma eficaz participação de outras unidades estrangeiras no seu processo de elaboração.

## 2.2.1 Composto de Marketing em Mercados Internacionais

Segundo CARNIER (2004), o composto mercadológico nos mercados internacionais é semelhante, porém de combinações mais complexas ao dos mercados domésticos. Tendo uma maior ou menor importância de cada variável, e de combinações entre si, apresenta os seguintes componentes:

- Fornecedores: Desempenhando papel fundamental no estabelecimento das estratégias internacionais de qualquer empresa, os fornecedores, muitas vezes, tem um relacionamento tão estreito com seus clientes exportadores que estes dedicam grande atenção ao seu desenvolvimento. Dependendo do modelo organizacional da empresa exportadora, o seu núcleo de compras está subordinado à sua área de marketing, tal é a importância do componente fornecedor em sua estratégia de marketing internacional.

- Concorrentes: Existem quatro tipos de concorrentes em mercados internacionais:

- a) Concorrentes similares em preço e qualidade: neste caso o que diferencia uma empresa de outra é a tradição naquele mercado; os entrantes estão em desvantagem;
- b) Concorrentes com preço e qualidade superiores ou inferiores: a ameaça está na eventual comparação de custo-benefício que clientes serão sensibilizados a fazer por este tipo de concorrente;
- c) Concorrentes com produtos distintos, mas que proporcionam benefícios similares: com o avanço tecnológico, surgem novos produtos, porém com benefícios iguais ou melhores; isto é tanto mais ameaçador quando se considera a velocidade do avanço tecnológico e a globalização dos mercados.

d) Recursos disponíveis pelo cliente: a escassez destes recursos, mais freqüente do se possa imaginar, leva os clientes à uma revisão de prioridades que os obriga a adiar investimentos e a concentrarem-se nas necessidades do dia-a-dia, postergando tudo o que não for urgente e essencial. Turbulências econômicas e sociais, como, as tensões sociais no Oriente Médio e os ataques terroristas aos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, são bons exemplos.

- Governo: como os mercados internacionais estão submetidos a governos diferentes ao da empresa exportadora, esta enfrentará, em maior ou menor grau, diferentes:

- a) Políticas de proteção da indústria nacional;
- b) Movimentos políticos nacionalistas;
- c) Acordos bilaterais ou regionais de comércio;
- d) Regimes de controles cambiais;
- e) Graus de abertura econômica;
- f) Níveis de estabilidade política;
- g) Regras de política industrial e conduta comercial.

- Cultura: a consideração do modo peculiar com que cada mercado reage aos produtos e serviços oferecidos são decisivos para o sucesso de qualquer planejamento de marketing. Fatores como a política de comercialização e de canais de distribuição locais, crenças e valores institucionais e práticas usuais da mídia local necessitam ser cuidadosamente estudados pela empresa exportadora.

- Demografia: é particularmente importante que o planejamento do marketing internacional da empresa exportadora contemple para cada mercado onde atue as seguintes variáveis:

- a) Número de habitantes e seus perfis social e de renda;
- b) Distribuição geográfica da população;

- c) Faixa etária e grupos étnicos;
- d) Densidade de indústrias no mesmo segmento;
- e) Distribuição da mão-de-obra na agricultura, na indústria e no comércio;
- f) Nível de escolaridade e de informação dos consumidores.

- Vendedores: representam o elo mais importante de marketing, pois, além de realizarem a ligação entre a empresa, o mercado e os consumidores, trazem para a empresa uma série de informações importantes como preferências dos consumidores e ações de concorrentes.

- Canais de distribuição: representantes e agentes, atacadistas, varejistas, escritórios regionais, filiais, e importadores que se incumbem dos trabalhos de logística como estoques reguladores nos pontos-de-venda, transportadores de mercadorias, acondicionadores em embalagens especiais, etc.

- Composto promocional: como condição indispensável para ligar a empresa e o mercado está a comunicação realizada por agentes de marketing, como as agências de propaganda e publicidade, os canais de mídia e seus produtos: catálogos, folhetos, participação em feiras e outros instrumentos.

### 2.3 PANORAMA DO SETOR DE MÓVEIS

Na revisão efetuada, não foi encontrada bibliografia específica acerca das estratégias de marketing internacional das empresas brasileiras exportadoras de móveis. Entretanto, dos estudos de competitividade do setor de móveis de madeira conduzidos por RANGEL (1993), GORINI (1998), SILVA, COUTINHO, PAMPLONA et al (2001) e MORAES, (2002), foram

extraídas análises que caracterizam o setor e descrevem a atuação das empresas no processo de exportação de móveis de madeira.

Além destes, dos trabalhos de MARTINS, G. (2003) e COELHO-FUENTES e BERGER (2004) foram obtidas análises do desempenho exportador do setor de móveis.

Segundo SILVA, COUTINHO, PAMPLONA et. al (2001), a indústria mundial de móveis é uma indústria tradicional, constituída predominantemente por pequenas empresas, que, até os anos 50, visavam atender quase exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A partir dos anos 50, a indústria dinamarquesa de móveis passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira neste comércio. Entretanto, o comércio internacional de móveis somente se ampliou de forma significativa a partir dos anos 70, sob a liderança da Itália.

Destaca-se também sua relevância econômica relativa, pois, conforme constatado por RANGEL (1993), a participação da indústria de móveis no valor da produção industrial nos principais países desenvolvidos - EUA, Japão, Alemanha, França, Inglaterra, Itália e Espanha - foi, em média, de 1,2% no ano de 1989. Sua maior participação foi na Itália chegando a atingir 1,9%. Segundo o mesmo autor, no Brasil há uma constante perda de importância da indústria de móveis relativamente ao conjunto da indústria de transformação. No ano de 1970, a participação da indústria de móveis no total do valor adicionado pela indústria de transformação foi de 2,0%. Em 1980, esta participação havia declinado para 1,7% e, em 1990, para 1,1%.

No Brasil, segundo ABIMOVEL (2004), a indústria de móveis é formada por 15.000 micro, pequenas e médias empresas, e que em 1999 teve uma participação de 0,71% do PIB brasileiro e exportou cerca de 20% do que produziu.

Na análise de GORINI (1998), a introdução de novos equipamentos automatizados, novas técnicas de gestão empresariais e novas matérias primas, concorreram para o

incremento da produtividade na indústria de móveis e para a flexibilização dos processos de produção, ou seja, obtenção de muitos tipos de produto de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em maiores escalas, perdendo o seu caráter artesanal.

Além destes fatores, tanto na Europa como nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em determinados segmentos do mercado, caracterizando um processo de especialização da produção que também leva a economias de escala.

Devido à extinção de espécies e às restrições ambientais, novas madeiras começam a penetrar no mercado mundial. Cabe destacar o pinus, que substituiu a araucária no Brasil, devendo-se mencionar, também, o eucaliptus, que já é utilizado em países como Nova Zelândia, Austrália, Chile e Brasil, entre outros, para a confecção de móveis. Na Malásia, Indonésia e Filipinas, já se produz móveis feitos de seringueira.

O desenvolvimento da tecnologia, particularmente os progressos adquiridos nas técnicas de acabamento permitem fazer com o pinus, por exemplo, móveis de ótima apresentação. A própria norma ISO-14000 deverá inibir o mercado de móveis confeccionados com madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento, que parece ser uma tendência a ganhar força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade.

Estas transformações colaboraram para a expansão e massificação do consumo, e somados ao novo estilo de vida da sociedade moderna fizeram com que o ciclo de reposição de móveis por parte dos consumidores finais sofresse forte redução, principalmente nos países desenvolvidos, aumentando o dinamismo da indústria, ou seja, aos poucos os móveis vêm perdendo a característica de bens duráveis de longa duração.

Parcela crescente dos móveis comercializados passou a ser projetada de forma que qualquer consumidor não tenha dificuldades na montagem - *ready to assemble e do it yourself*-, eliminando a figura do montador e otimizando os volumes a serem transportados, com isso, reduzindo o preço do produto final para os móveis manufaturados em países distantes dos grandes centros consumidores, (Estados Unidos e alguns países da Europa), sendo uma tendência típica destes mercados, onde a funcionalidade do produto é um atributo essencial. Há países, ainda, como a Itália, que procuram distinguir seus produtos através do design, ou seja, perseguem uma estratégia de diferenciação do produto, conseguindo assim obter uma renda diferencial advinda da exclusividade. GORINI (1998).

A intenção de diferenciar o produto através do design é questionável, visto que o design pode ser copiado, o que não se consegue é ter uma marca na mente do consumidor tão forte como a italiana. Ou seja, a diferenciação na verdade está na mente do consumidor que associa móveis italianos a vários benefícios, entre eles *pode* estar o design (que pode ser copiado). Possivelmente este é um foco errado para entender o sucesso italiano.

Interessante são os posicionamentos acerca do design no setor moveleiro. Para SILVA, COUTINHO, PAMPLONA et. al (2001), o único fator de inovação próprio deste setor é dado pelo design, que, ao propiciar a diferenciação do produto frente aos demais, se constitui em um dos elementos-chave para as condições de concorrência nesta indústria. No entanto constata que as grandes empresas exportadoras de São Bento do Sul produzem móveis sob encomenda e com design definido pelo importador.

De outro lado GORINI (1998), afirma que é pouco provável que no segmento de móveis de pinus, preponderante nas exportações brasileiras, uma estratégia de diferenciação do produto, visando conquistar nichos de mercado, possa ter sucesso sem levar em consideração que o preço, mesmo em relação aos mercados mais sofisticados, é uma variável fundamental.

Neste sentido concorda o Sr. Luís Eugênio Duvoisin, diretor comercial da Artefama, uma das maiores exportadoras brasileiras de móveis de madeira, em entrevista ao jornal *Evolução* (São Bento do Sul - SC) em 13/02/2004: “temos que nos adaptar aos usos de determinado mercado consumidor: não adianta querer mudar o dormitório, por exemplo, que um norte-americano compra faz 150 anos; em primeiro lugar vem a qualidade, em segundo o preço”.

Um posicionamento bastante similar ao de RANGEL (1993), que afirma ser muito difícil constituir uma escola de *design* própria e impor um determinado padrão de consumo a outros países, sendo possível, entretanto, sustentar uma forte posição competitiva internacional sem uma posição de liderança no *design*, pois, na maioria das vezes, os exportadores adaptam-se às necessidades e exigências dos consumidores dos países importadores.

O *design* na maioria das vezes é determinado pelos comerciantes atacadistas dos países importadores. Muitas empresas brasileiras exportam móveis de madeira para muitos países europeus e para os EUA sem possuir uma escola própria de *design*. Isto ocorre, por exemplo, também em relação à produção de calçados femininos no Brasil, que possui uma forte posição competitiva no mercado americano a partir de modelos e mesmo de tecnologias internalizadas pelos importadores americanos. Poucos são os países na indústria de móveis que conseguiram criar uma escola própria de *design* como é o caso da Itália e da Dinamarca. RANGEL (1993).

GORINI (1998) ainda menciona a escassa tradição exportadora da indústria brasileira de móveis, apontando que as principais estratégias de promoção de vendas no exterior utilizadas pelas empresas brasileiras são as feiras e exposições, o envio de catálogo via mala direta e a exposição permanente de móveis em *showroom* e que os principais canais de comercialização utilizados são os representantes de vendas no exterior e os importadores

atacadistas. Estes geralmente procuram diretamente, e ao mesmo tempo, várias empresas brasileiras, determinando o tipo de móvel e o design desejado, fazendo cotações de preços, o que, com grande frequência, conduz a uma concorrência predatória entre as próprias empresas brasileiras.

É interessante citar o caso de três empresas brasileiras, que foram objeto de notícia publicada no jornal Valor Econômico em 9/7/2004: “As redes nacionais tem sido procuradas por investidores estrangeiros, interessados em abrir lojas franqueadas no exterior, e já começaram a fincar suas próprias bandeiras nos Estados Unidos e Europa. Neste time estão a paulista Artefacto, que produz móveis de decoração, e a SCA, fabricante de cozinhas e dormitórios do Rio Grande do Sul. Mesmo a Orro & Christensen, que só possui duas lojas na cidade de São Paulo, abrirá a sua terceira unidade em São Francisco”. Embora com estratégias de distribuição semelhantes, apresentam peculiaridades em relação ao produto: enquanto na definição do gerente de exportação da SCA, João Garayalde, "nossos móveis têm design italiano, qualidade italiana e preço brasileiro, o diretor da Artefacto, Eduardo Felipe F Machado, afirma: "decidimos que todos os móveis produzidos na fábrica em Iperó (SP) seguirão os padrões internacionais. Os móveis que vendemos no Brasil são os mesmos que vendemos no exterior". Já para Christiane Cambraia, diretora financeira e varejista, “a idéia é expor na loja em São Francisco, que deve ser inaugurada nos próximos meses, peças de designers brasileiros, como os irmãos Fernando e Humberto Campana, que já são uma referência do design brasileiro no Exterior”.

Analisando o desempenho da indústria brasileira de móveis, COELHO-FUENTES e BERGER (2004), concluíram que 90% do crescimento das exportações deste setor foram determinadas pela ação de fatores internos que afetaram a competitividade internacional do país, tais como a política cambial, o custo de produção, as estratégias competitivas das empresas, comercialização, entre outras.

Também analisando o desempenho das exportações brasileiras de móveis de madeira, MARTINS (2003), observou que de 1996 a 2002 os preços de exportação apresentaram tendência de decréscimo, enquanto os preços de importação cresceram consideravelmente. Em 1996, a média do preço pago por tonelada de móveis era de US\$ 3.240, enquanto o preço da tonelada dos móveis vendidos era de US\$ 2.260, uma diferença de US\$ 980 por tonelada. Em 2002 essa diferença atingiu o seu ápice com a cifra de US\$ 3.070 por tonelada (US\$ 4.730 para exportações e US\$ 1.660 para importações).

MORAES (2002), analisando a inserção da indústria brasileira de móveis no mercado mundial, concluiu que as exportações nacionais de móveis praticamente não sofrem restrições tarifárias por parte de seus parceiros comerciais, e que a pequena parcela ocupada pelo Brasil no mercado externo é decorrente da falta de competitividade do produto brasileiro. A autora menciona os esforços conjuntos dos setores público e privado na superação dos gargalos apresentados pela indústria nacional, destacando a criação do PROMÓVEL, programa criado em parceria entre a APEX (Agência de Promoção de Exportações), a ABIMÓVEL e fornecedores da indústria moveleira, e a do Fórum de Competitividade de Madeira e Móveis sob coordenação do MDIC, que desencadearam ações como capacitação gerencial e adequação de plantas fabris, entre outros, além da proposição de políticas como financiamento da produção, política de exportação, política florestal, capacitação tecnológica e de recursos humanos e desoneração da produção.

Em que pese os posicionamentos anteriores, é essencial levar em consideração, conforme COBRA (1990), que a compreensão das forças que influem no comportamento do consumidor é peça fundamental para adoção de estratégias de marketing. Os consumidores muitas vezes compram determinados produtos ou determinadas marcas, apenas por uma decisão emocional, e por essa razão, por exemplo, uma campanha publicitária que enfatiza racionalmente o que o produto pode fazer pelo consumidor pode fracassar. Por outro lado, se

um apelo publicitário provoca tensão no consumidor, por instinto natural de autodefesa ele poderá rejeitar o produto anunciado. Segundo este mesmo autor, outro aspecto importante é que na segmentação dos mercados deve-se levar em conta a personalidade do seu grupo consumidor e mais do que isso, é preciso compreender de que maneira os fatores culturais (cultura, sub cultura e classe social), sociais (grupo de referência, família e status), pessoais (idade e ciclo de vida, ocupação, perspectivas econômicas, estilo de vida e personalidade e autoconceito) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizado e crenças e atitudes) influenciam o comportamento de compra das pessoas.

Pode-se então dar como relevante que antes de se formular uma estratégia de marketing, e mesmo ao se analisar as adotadas por empresas ou setores econômicos, é preciso compreender e identificar os diversos comportamentos de consumo, do segmento de mercado que se esteja focando.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 PESQUISA CIENTÍFICA EM MARKETING

Embora de conceituação complexa, a pesquisa científica pode ser classificada de acordo com a natureza das variáveis pesquisadas (pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas); a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas (pesquisas descritivas e pesquisas causais); a dimensão da pesquisa no tempo (pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas), entre outras.

Segundo ROCHA (ANPAD, 2005), há acordo quanto à utilidade dos métodos qualitativos quando se tratar de estudos exploratórios, aqueles em que se tem pouco conhecimento inicial sobre o problema investigado e suas fronteiras. Os métodos qualitativos, quando bem aplicados, permitem explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados.

O contato inicial com um tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis caracteriza uma pesquisa exploratória, onde se situam os estudos de caso. Por isso é apropriada para os primeiros estágios de uma investigação científica, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes. MATTAR (1994, p.84).

RÉVILLION (ANPAD, 2001) analisou os artigos apresentados nos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), especificamente os da área de marketing, entre os anos de 1991 e 2000, onde concluiu que dos

247 artigos publicados na área de marketing, 169 utilizaram o método da pesquisa exploratória, sendo que destes, 20 foram do tipo estudo de caso.

Outros exemplos que demonstram a pertinência dos estudos de caso aplicados à área de marketing internacional são os trabalhos de INFANTE (1984) e LARA (1986), que exploram os consórcios de exportação.

O presente estudo foi dividido em duas partes:

1. Análise das exportações brasileiras de móveis *vis a vis* com as de outros países;
2. Análise das estratégias de exportação de móveis de madeira das grandes empresas exportadoras.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A área abrangida por esta pesquisa foi o pólo moveleiro de São Bento do Sul – SC, a região mais importante em termos de exportação de móveis do Brasil. Neste pólo, que inclui os municípios de São Bento do Sul, Campo Alegre e Rio Negrinho, existem cerca de 210 empresas, das quais 104 exportadoras, gerando aproximadamente 8.500 empregos diretos.

As empresas da região produzem móveis de madeira maciça, principalmente de pinus, estofados e cozinhas utilizando painéis de composição, com grande ênfase para exportação.

A relevância do estado de Santa Catarina nas exportações brasileiras de móveis é evidente, onde ao se analisar os dados de 2004, verifica-se que o estado foi responsável por 51,2% do total exportado de móveis de madeira pelo Brasil. BRASIL / MDIC (2004).

Considerando-se apenas São Bento do Sul – SC e Campo Alegre – SC, destaca-se que 13% das exportações brasileiras de móveis de madeira foram geradas nestes municípios

SINDUSMOBIL (2004). Além disso, as três maiores empresas exportadoras de móveis de Santa Catarina, com receitas anuais entre US\$ 10 e US\$ 50 milhões encontram-se sediadas em São Bento do Sul – SC. (BRASIL / MDIC, 2004)

### 3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS

#### 3.3.1 Dados Secundários

Os dados secundários utilizados no presente estudo, quais sejam valor das exportações em nível mundial, foram coletados no endereço eletrônico da Divisão de Estatísticas da ONU (Organização das Nações Unidas).

Já os dados de exportação de móveis, assentos e partes para móveis do Brasil, Santa Catarina e São Bento do Sul, bem como as exportações totais do Brasil, foram recuperados eletronicamente do sistema *AliceWeb* do MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior do Brasil), como também de relatórios fornecidos pelo SINDUSMOBIL (Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul).

#### 3.3.2 Dados Primários

Os dados primários desta pesquisa foram obtidos por meio de um questionário

estruturado e não disfarçado. Uma ferramenta de pesquisa estruturada é aquela em que as perguntas são apresentadas de maneira organizada e que todos os entrevistados respondem a uma mesma questão e na mesma ordem. Com isto objetiva-se alta padronização nas questões, permitindo um maior grau de comparação entre os dados obtidos. MARTINS (2003) apud MATTAR (1994).

A relação das empresas foi composta a partir de listagem recuperada eletronicamente do sistema *AliceWeb*, disponibilizado pelo MDIC, contendo as empresas exportadoras de São Bento do Sul – SC, Campo Alegre-SC e Rio Negrinho – SC, vide anexo 1, a qual está resumida na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Número de empresas moveleiras exportadoras da região de São Bento do Sul – 2003.

Exportações Anuais Totais (US\$ milhões)	São Bento do Sul	Campo Alegre	Rio Negrinho	Total
> 10	3	0	0	3
1 - 10	27	4	9	40
< 1	41	3	17	61
Total	71	7	26	104

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente do sistema *AliceWeb* do MDIC

Sendo a proposta do trabalho uma análise exploratória, foi definido como o universo a ser pesquisado, as maiores empresas exportadoras, em um total de 21 empresas e agentes de exportação que estão estabelecidos na região de São Bento do Sul.

Foram enviados 16 questionários às administrações superiores das empresas selecionadas. Também foram enviados 5 questionários a agentes de exportação brasileiros, que atuam intermediando exportações de empresas neste mesmo pólo.

Os questionários foram entregues eletronicamente, aos principais dirigentes das empresas pesquisadas e aos agentes de exportação, quando foram explicitados os objetivos da

pesquisa e solicitado o prazo pré-fixado para o retorno das respostas, as quais foram recolhidas eletronicamente e também fisicamente através dos próprios formulários.

Ao todo foram 8 empresas e 3 agentes de exportação respondentes, representando 52% do universo pesquisado.

### 3.4 VARIÁVEIS ESTUDADAS

Baseados no modelo estudado por SILVA (1996), concernentes aos objetivos propostos nesta pesquisa, foram estudadas as seguintes variáveis de pesquisa:

1. Características da empresa e do mercado;
2. Desempenho das exportações e
3. Estratégias de marketing internacional,

As quais são explicadas a seguir.

#### 3.4.1 Características da Empresa e do Mercado

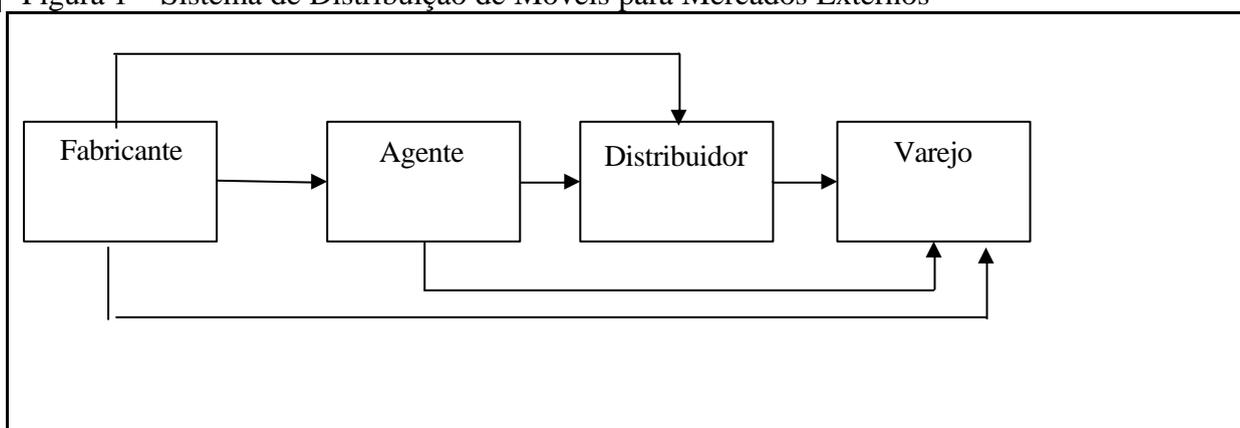
Neste caso foram agrupadas questões com o objetivo de mostrar o perfil das empresas exportadoras de móveis. Foram considerados os aspectos constitutivos, como tipo de móveis exportados e há quanto tempo a empresa exporta. Além disso, objetivando se levantar o grau de envolvimento das empresas com a qualidade dos produtos e processos, questionou-se sobre a adoção das normas ISO 9001, ISO-14000 e FSC.

Também foi solicitado responder qual o volume de madeira consumido, uma vez que este estudo particulariza a exportação de móveis, assentos e partes de móveis de madeira, bem como as principais matérias primas utilizadas no processo de fabricação dos móveis exportados.

Sobre os avanços tecnológicos, que segundo ABIMÓVEL possibilitou um expressivo aumento das exportações brasileiras, foi proposto para as empresas avaliarem, sob seu ponto de vista, a defasagem que possuíam em relação à tecnologia do setor mais avançada no mundo em determinados anos.

CARNIER (2004) enfatiza que o sistema de comercialização, caracterizado pela existência de agentes intermediários entre produtores e consumidores, tem grande influência nas estratégias e no desempenho das exportações. Assim sendo, além das empresas se caracterizou também neste estudo o sistema de distribuição envolvido no processo de exportação. Neste ponto se considerou todo o processo de comercialização existente. Neste sentido foi proposto aos entrevistados um modelo representativo do sistema de distribuição (Figura 1).

Figura 1 – Sistema de Distribuição de Móveis para Mercados Externos



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4.2 Desempenho das Exportações

As questões deste grupo buscaram conhecer as seguintes informações sobre as empresas:

1. Crescimento das exportações nos períodos de 2000 a 2004;
2. Participação das exportações nas receitas totais nos anos de 2000 a 2004;
3. Receitas totais nos anos de 2000 a 2004.

### 3.4.3 Estratégias de Marketing Adotadas

As questões relativas a estratégias de marketing constituíram-se no aspecto central deste estudo. Com este pressuposto foram apresentadas perguntas sobre os principais componentes relacionados a tais estratégias.

#### a) Percepção de riscos

Comparativamente ao mercado interno ou doméstico, investigou-se a percepção dos executivos e agentes de exportação sobre o risco representado pelo mercado externo bem como os fatores deste risco, como a oscilação da demanda, a inadimplência e a fidelidade dos clientes. LEROY (1978), cita que a empresa, quando passa pela etapa do estado contratual, busca acordos de prazo longo objetivando estabilizar vendas, quando sua capacidade de produção foi dimensionada em função do potencial de exportação.

#### b) Viagens ao exterior

O número de viagens realizadas pelos executivos denota parte do esforço de marketing

da empresa, e que, segundo KEEGAN (2002), leva a empresa global a buscar profissionais com mentalidade e vivência nos mercados internacionais. Questionou-se, além deste número relativo ao período de 2000 a 2004, a importância atribuída a visitas aos clientes potenciais, visitas a clientes preexistentes, visitas a feiras de mobiliário, participação como expositor em feiras e para solucionar problemas de assistência técnica.

c) Canais de distribuição utilizados

De acordo com o sistema apresentado na Figura 1, foi solicitado aos executivos e agentes que informassem o quanto representa cada encadeamento de canais, em termos de percentual sobre a receita de exportação. Adicionalmente foi perguntado o quanto, também percentualmente, cada um destes canais costuma agregar valor no preço do produto.

d) Segmentação de mercado por produtos

O mercado exterior, particularmente dos Estados Unidos conforme ABIMÓVEL – Cadernos de Estudo 1 (1999, p.17), está segmentado nas classes de produtos denominadas *promotional, goods, better e best*<sup>1</sup>, segmentos estes com preços crescentes na ordem em que estão aqui apresentados. Também foi argüido o quanto, percentualmente das exportações de suas empresas, cada segmento destes representa.

e) Design

O desenvolvimento do próprio design está associado a um maior valor agregado de produtos em geral e dos móveis em particular. Neste sentido GORINI (1998) aponta o design como fator de competitividade externa das empresas moveleiras. Foram então colocadas três questões aos respondentes: qual canal de distribuição é a fonte do design, quais os motivos para o fabricante nunca desenvolver o próprio design, se este é o caso e dissociando-se o

---

<sup>1</sup> Promotional: móveis da categoria mais barata, geralmente vendidos com facilidade de crédito e pagamento. Good: móveis de qualidade intermediária, superiores à categoria promotinal, geralmente vendidos em conjuntos, também com facilidade de pagamento. Better: móveis de melhor qualidade, vendidos por preços mais elevados, geralmente para as classes média e média-alta norte-americana. Best: móveis de qualidade superior, caros e consumidos pelas classes norte-americanas de maior poder aquisitivo. ABIMÓVEL (1999).

design do projeto técnico do produto, como é definido o produto exportado.

f) Características dos produtos

Foram relacionados fatores associados ao produto que podem decidir uma venda e questionado aos empresários qual o grau de importância de cada um. Deste modo os fatores montagem, pintura, embalagem, madeira, preço, velocidade de entrega e flexibilidade de produção foram colocados solicitando-se a associação dos mesmos com cinco graus de importância. Também foi questionada qual classe de móvel, de acordo com o Sistema Harmonizado<sup>2</sup>, a empresa está capacitada e / ou tem preferência em exportar.

g) Preço

Conforme SILVA (1996), vários pesquisadores associam o desempenho da exportação com os preços praticados. Tendo como referência um preço mínimo, definido como os custos totais adicionados de uma margem de lucro mínima, foi solicitado aos respondentes se o preço estabelecido ficou acima, igual ou abaixo do preço mínimo.

h) Estratégias promocionais

Segundo CARNIER (2004), “um dos fundamentos básicos do marketing internacional reside na criação de condições de troca, visto que além da necessidade do consumo e de se possuir algo para oferecer, é necessário que o intento venha a ser do conhecimento do possível consumidor”. Assim foi solicitado aos executivos e agentes de exportação que associassem as estratégias promocionais de exposição ou ambientação, propaganda, catálogos, mala direta, telemarketing e Internet com os canais de distribuição, conforme Figura 1, que os praticam.

---

<sup>2</sup> O Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições. Fonte: MDIC.

### 3.5 METODOLOGIA DA ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.5.1 Dados secundários

Os dados referentes à exportação de móveis de madeira foram analisados principalmente em valores absolutos e relativos e pelo respectivo índice de variação.

Este índice foi calculado pela seguinte expressão:

$$It = \left( \frac{xt}{xt-1} \right) \times It-1$$

Onde:  $It$  é o índice de exportações no período corrente;

$It - 1$  é o índice de exportações em um período anterior a  $It$

$xt$  o valor das exportações no período corrente

$xt - 1$  o valor das exportações em um período anterior a  $xt$ .

E a variação das exportações por períodos foi calculada pela equação:

$$\Delta x\% = \left( \frac{It}{It-1} - 1 \right) \times 100$$

Onde:  $\Delta x$  é a variação percentual das exportações

$It$  é o índice de exportações no período corrente e

$It - 1$  é o índice de exportações no período anterior a  $It$

### 3.5.2 Questionários

A análise dos dados teve caráter qualitativo, porém também sendo utilizado um instrumental estatístico. No primeiro caso procurou-se descrevê-los e interpretá-los à luz do referencial teórico, principalmente quanto às estratégias de marketing. Na análise estatística buscou-se conhecer a correlação existente entre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas e o respectivo desempenho de suas receitas com exportação.

Segundo GUJARATI (2000), a análise de correlação tem como objetivo básico medir a intensidade ou o grau de associação linear entre duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson, utilizado por SILVA (1996), mede esta intensidade de associação linear. Este coeficiente é calculado através da seguinte fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Onde  $x$  e  $y$  são respectivamente as variáveis dependente e explicativa.

### 3.6 RESTRIÇÕES E LIMITAÇÕES

Deve-se ressaltar que como se utiliza a metodologia de análise exploratória, optando-se realizá-la com as maiores empresas da região (ver item 3.1), bem como com os principais agentes de exportação, o resultado desta pesquisa não pode ser extrapolado para o conjunto de empresas exportadoras, mas sim servindo como parâmetro/direcionamento para pesquisas futuras.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 EXPORTAÇÕES DE MÓVEIS DE MADEIRA**

#### **4.1.1 Panorama Mundial**

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, verificam-se que em 2003 as exportações mundiais de móveis de madeira apresentavam uma alta concentração, aproximadamente 55% do total, em apenas 6 países, sendo eles: China, Itália, Alemanha, Canadá, Dinamarca e Polônia.

O Brasil, apesar de uma posição privilegiada, sendo o 15º maior exportador em valor, responde ainda por uma parcela pequena do mercado mundial, apenas 2,06% em 2003. Esta participação, porém já foi menor, como em 1999 que foi de 1,55%.

Tabela 2 – Maiores países exportadores de móveis de madeira<sup>3</sup> - 1999-2003 (US\$ milhões)

Pais	1999	2000	2001	2002	2003	Participação nas exportações no ano de 2003 (%)	Varição no período 1999–2003 (%)
China <sup>4</sup>	1.547	1.994	2.105	2.974	3.347	13,71	116
Itália	2.899	2.834	2.829	2.913	3.172	13,00	9
Alemanha	1.904	1.761	1.850	1.847	2.109	8,64	11
Canadá	1.719	2.009	1.945	1.960	2.018	8,27	17
Dinamarca	1.321	1.260	1.232	1.315	1.534	6,29	16
Polônia	775	860	899	986	1.230	5,04	59
Malásia	817	913	782	853	928	3,80	14
França	823	808	750	809	892	3,66	8
Indonésia	587	737	718	789	815	3,34	39
Espanha	675	661	650	662	741	3,04	10
EUA	641	739	695	662	699	2,86	9
Bélgica	690	584	586	584	644	2,64	-7
Suécia	553	545	474	491	561	2,30	1
Romênia	338	347	364	440	557	2,28	65
<b>Brasil</b>	<b>295</b>	<b>373</b>	<b>354</b>	<b>411</b>	<b>502</b>	<b>2,06</b>	<b>70</b>
Reino Unido	599	537	544	475	497	2,04	-17
Tailândia	368	452	405	ND	481	1,97	31
México	453	487	398	375	347	1,42	-23
Áustria	326	272	270	272	329	1,35	1
Outros Países	1.741	2.326	2.193	2.274	3.001	12,30	17
Total	19.071	20.499	20.043	21.092	24.404	100	28

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados recuperados no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade> Divisão de Estatísticas da ONU

<sup>3</sup> Inclui reexportações e abrange os códigos 940330, 940340, 940350 e 940360 do SH

<sup>4</sup> Inclui Hong Kong e Macao

Esta dinâmica pode ser facilmente verificada quando se analisa a taxa de crescimento. Entre 1999 e 2003 o Brasil foi o país com a segunda maior taxa (70%), atrás apenas da China, país este com uma taxa elevadíssima de 116% de crescimento. Próximos ao Brasil estão a Romênia e a Polônia, cujas exportações cresceram 65% e 59% respectivamente.

Outros fatores importantes podem ser verificados na Tabela 2, como:

1º – Países que já têm alta tradição no mercado internacional do ramo moveleiro, como Itália, Canadá e França, tiveram crescimento em volume financeiro exportado menor do que a média mundial.

2º – Outras nações emergentes tiveram altas taxas de crescimento, tais como Indonésia e Tailândia.

De forma resumida pode-se fazer a seguinte divisão de crescimento no mercado externo (Gráfico 1) :

1 – Elevadíssimo grau de crescimento: China;

2 – Elevado grau de crescimento: Brasil, Romênia e Polônia;

3 – Alto grau de crescimento: Indonésia e Tailândia;

Todos estes estão acima da média mundial.

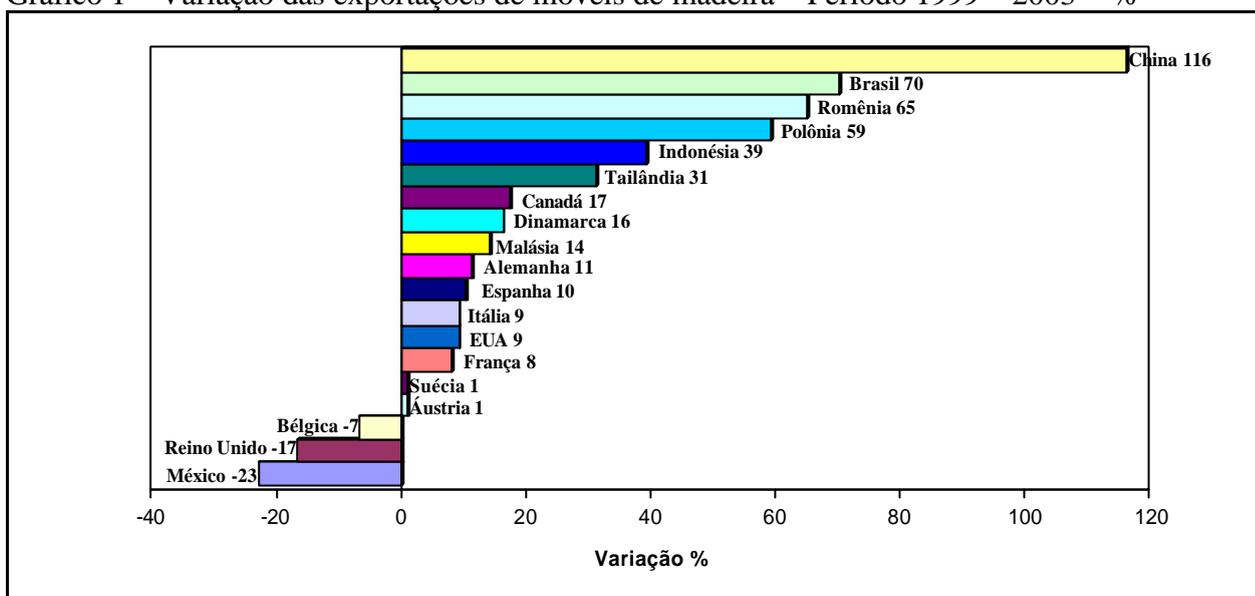
4 – Baixo grau de crescimento: Canadá, Alemanha, Dinamarca, Malásia, Espanha, EUA, França e Itália.

5 - Baixíssimo grau de crescimento ou não crescimento: Suécia e Áustria.

6 – Decréscimo moderado: Bélgica

7 – Alto decréscimo: México e Reino Unido

Gráfico 1 – Variação das exportações de móveis de madeira – Período 1999 – 2003 - %



Fonte: Elaborado pelo autor.

Particularmente, o alto crescimento de 70% atingido pelas exportações brasileiras no período 1999-2003 pode ser interpretado como de mesmas causas do período 1990-2000, analisado por COELHO-FUENTES e BERGER (2004). A análise dos autores “indica que o crescimento das exportações de móveis foi determinado pela ação de fatores internos que afetaram a competitividade internacional do país, tais como: política cambial, custo de produção, estratégias competitivas das empresas, comercialização, entre outras”. É importante realçar que estes autores, embora não tenham isolado o efeito taxa de câmbio, avaliaram-na como “uma variável que tem um papel importante na queda da competitividade, já que a política cambial implementada manteve o Real sobrevalorizado no período 1995-2000”.

No período 01/1999 a 03/2003 a taxa real de câmbio (Anexo 5), teve uma desvalorização de 14,67%, atingindo um pico de 42,56% em 10/2003. Esta desvalorização cambial possivelmente favoreceu a competitividade externa do país, pois conforme apresenta a Tabela 7, o crescimento das exportações brasileiras de móveis foi de cerca de 23% no período 2002/2003. No entanto no período imediatamente seguinte, entre 04/2003 e 12/2004 o Real valorizou-se em relação ao Dólar norte americano em nada menos do que 37,2% (Anexo

5) e mesmo assim, as exportações brasileiras de móveis de madeira elevaram-se 38,1% no período 2003/2004.

É significativo considerar que quando ocorre valorização cambial na moeda de um país, os custos das empresas deste país tornam-se maiores na mesma proporção, relativamente aos das empresas do resto do mundo, tornando-as, portanto, menos competitivas neste requisito.

Resta então, seguindo a conclusão de COELHO-FUENTE e BERGER (2004), sugerir que as estratégias competitivas das empresas e a comercialização foram os fatores determinantes do crescimento das exportações brasileiras de móveis de madeira no período considerado, descartando “*a priori*” o fator política cambial, também citado pelos autores.

O declínio das exportações mexicanas, de menos 23% (Tabela 2 e Gráfico 1), apresenta uma dinâmica interessante e pode ter explicação em RABELLOTTI (2003). A autora, analisando a ascensão e queda do *cluster* moveleiro de Chipilo, localizado no estado mexicano de Puebla, mostra que o *boom* das exportações iniciou-se no final dos anos 1980 e atingiu o pico em 1998, experimentando, à partir deste ano, um declínio (Tabela 2). Segundo a autora, a fase de crescimento das exportações deveu-se aos seguintes fatores:

1º - A identificação de um novo nicho de mercado: o móvel estilo *country* mexicano;

2º - A existência de um crescimento da demanda para este particular estilo de móvel, que era um novo produto nos Estados Unidos e, genericamente falando, no mercado internacional;

3º - Preços competitivos após a desvalorização do peso mexicano em 1994;

Por outro lado, a autora aponta o declínio da empresa líder do referido *cluster*, de nome Segusino, como responsável pela queda nas exportações, e elenca os principais motivos:

- Micro ineficiências:

1º - Demasiado número de empregados na empresa Segusino;

2º - Enormes aumentos de salários sem aumentos de produtividade;

3º - Má administração financeira;

- Macro fatores:

1º - Crescimento da competição interna (o crescimento da empresas Segusino atraiu novos competidores para o local) e externa (companhias chinesas começaram a produzir o móvel com o estilo *country* mexicano a preços mais competitivos);

2º - Recessão global e declínio geral da demanda e

3º - Revalorização do peso mexicano, aumentando o preço da madeira e outras importantes matérias primas.

#### 4.1.2 Fluxos Mundiais de Exportação de Móveis de Madeira

Na Tabela 3 são apresentados os resultados dos fluxos de exportação entre os blocos econômicos.

Tabela 3 - Matriz das exportações de móveis de madeira entre blocos econômicos em 2003 - (%)

	ASIA	EUROPA	ALCA	O. Médio	Outros	Total
ASIA	6,7	2,5	13,0	0,8	3,2	26,1
EUROPA	0,9	41,7	5,3	0,8	8,5	57,2
ALCA	0,2	1,2	13,7	0,1	1,5	16,7
Total	7,7	45,4	32	1,8	13,1	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade> da Divisão de Estatísticas da ONU.

Antes de proceder à análise da Tabela 3, é importante apresentar uma aparente incoerência em relação ao banco de dados pesquisado. Ao se elaborar a referida tabela, em forma matricial, a pressuposição inicial foi de que as saídas deveriam ser iguais às entradas. Procurou-se então, testar sua consistência, realizando uma coleta específica de dados junto à mesma fonte de dados (<http://unstats.un.org/unsd/comtrade>), porém somente de dois países a fim de simplificação e teste de consistência. Elegeram-se os Estados Unidos e a China por tratarem-se de países que realizam um expressivo fluxo comercial.

O resultado é apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 – Exportação de móveis de madeira da China para os Estados Unidos. Ótica da China *versus* ótica dos Estados Unidos.

Ano	Código Sistema Harmonizado	Exportações da China para Estados Unidos US\$	Importações dos Estados Unidos provenientes da China US\$
2003	940330	82.574.016	167.983.472
2003	940340	169.496.848	133.881.560
2003	940350	507.756.480	1.406.415.104
2003	940360	712.586.368	2.206.681.088
<b>Total</b>		<b>1.472.413.712</b>	<b>3.914.961.224</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade> da divisão de Estatística da ONU.

Constata-se que para o mesmo ano de 2003, as exportações de móveis de madeira da China para os Estados Unidos totalizaram aproximadamente US\$ 1,5 bilhões e a importações dos Estados Unidos provenientes da China somaram cerca de US\$ 3,9 bilhões, valores que por uma lógica econômica deveriam ser iguais, ou muito próximos.

Em razão da aparente inconsistência, questionou-se o administrador do banco de dados sobre os motivos desta não coincidência dos dados (como pode ser verificado no Anexo 6).

Apesar desta diferença, os dados da Tabela 3 mostram que o destino das exportações dos países está fortemente concentrado para seus próprios mercados regionais, ou blocos

econômicos, exceto as dos países asiáticos, bem como o Brasil que divide entre a ALCA e Europa.

Assim é que os países europeus destinam 73% das suas exportações para a própria Europa e os americanos, 82% para a região da ALCA. Já os asiáticos, diferentemente, direcionam 50% das suas exportações para a região da ALCA, integralmente para os Estados Unidos, e 26% para a Ásia enquanto o Brasil destina 43,2% para a ALCA (principalmente EUA) e 45 % para a Europa.

Em resumo: os países europeus e americanos realizam um comércio regionalizado e os asiáticos têm nos Estados Unidos o seu maior mercado e o Brasil mostra um equilíbrio entre estas duas regiões, como destino de suas exportações de móveis.

Exceções entre os países, no entanto, mostram estratégias de diversificação de mercados. Entre os asiáticos, Malásia e Indonésia destinaram respectivamente 42% e 51% para fora das regiões da ALCA e Ásia, e destes, a Indonésia destinou a maior parte para a Europa, enquanto que a Malásia para o Oriente Médio e outros países.

Na Europa, as empresas do Reino Unido, Itália e França, ao contrário dos demais países europeus, destinaram respectivamente 52%, 36% e 32% para mercados não europeus, sendo que o Reino Unido exportou 30% para a região da ALCA e a França e Itália destinaram para o Oriente médio e outros países 20% e 15% respectivamente.

Na região da ALCA, as empresas brasileiras e norte-americanas são as que mais buscaram mercados fora da própria região: 57% e 47% das suas exportações, respectivamente, foram destinados aos mercados da Europa, Oriente Médio e outros países. Deve-se ressaltar a pouca participação brasileira no mercado asiático e no Oriente Médio.

## 4.1.3 Preços de Exportação de Móveis de Madeira

Interessante também é a análise que se pode efetuar acerca dos preços médios das exportações de cada país pesquisado. A seguir são apresentados estes valores, contidos na Tabela 5.

Tabela 5 – Preços médios de exportação de móveis de madeira

País	1999	2000	2001	2002	2003	Variação% 1999-2003	Variação% 2001-2003
China <sup>1</sup>	23,29	24,46	25,25	26,51	29,48	26,6	16,8
Malásia <sup>1</sup>	37,21	38,04	37,78	37,59	18,91	-49,2	-49,9
Tailândia <sup>1</sup>	12,86	4,30	13,25	ND	13,98	8,6	5,5
Áustria <sup>2</sup>	6,95	5,79	5,42	4,87	5,22	-25,0	-3,7
Itália <sup>2</sup>	4,40	3,81	3,79	4,13	4,89	11,2	29,0
Reino Unido <sup>2</sup>	ND	3,16	4,52	4,70	4,21	33,1 <sup>3</sup>	-6,9
França <sup>2</sup>	3,54	3,49	3,24	3,53	3,87	9,3	19,4
Bélgica <sup>2</sup>	3,39	2,81	3,00	3,12	3,62	6,9	20,7
Alemanha <sup>2</sup>	3,31	2,89	2,78	2,72	3,24	-2,2	16,5
Dinamarca <sup>2</sup>	2,92	2,40	2,40	2,36	2,62	-10,3	9,2
Romênia <sup>2</sup>	1,53	1,36	1,40	1,63	2,07	35,1	47,9
Suécia <sup>2</sup>	2,20	1,92	1,62	1,77	2,01	-8,4	24,1
Indonésia <sup>2</sup>	1,67	1,73	1,71	1,69	1,67	0,0	-2,3
Polônia <sup>2</sup>	1,45	1,24	1,27	1,31	1,44	-0,6	13,4
<b>Brasil<sup>2</sup></b>	<b>1,67</b>	<b>1,53</b>	<b>1,44</b>	<b>1,54</b>	<b>1,42</b>	<b>-14,5</b>	<b>-1,4</b>
México	2,22	0,71	0,18	0,12	0,11	-95,1	-38,9
Canadá	ND	ND	ND	ND	ND	-	-
Espanha	ND	ND	ND	ND	ND	-	-
EUA	ND	ND	ND	ND	ND	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade> da Divisão de Estatísticas da ONU.

\*1 = US\$/item, \*2 = US\$/Kg, <sup>3</sup> Variação de 2000 a 2003

Antes de se analisar os dados, é necessário levar em conta que preços médios desconsideram aspectos como o segmento do mercado a que os produtos se destinam, por exemplo, bem como outras características dos produtos e dos mercados e serviços envolvidos nos inúmeros processos de negociação que compõem a pauta de exportação de um determinado país.

Além disso, China Malásia e Tailândia, informam suas quantidades exportadas em unidades de itens, o que impossibilita uma comparação com os demais países.

Também Canadá, Estados Unidos e Espanha não informaram as quantidades exportadas, o que torna impraticável calcular o valor médio das mesmas.

Mesmo com estas diferenças, análises podem ser realizadas, com as cautelas que são necessárias pela precariedade dos dados.

Quando se analisam aqueles países que informaram os preços unitários / kg, constata-se em primeiro lugar, uma alta amplitude nos preços médios que onde o valor mais baixo é do Brasil<sup>5</sup> (US\$ 1,42/Kg) e o mais elevado da Áustria (US\$ 5,22/Kg) , uma diferença de quase 270%, indicando que os setores destes países estão atuando em segmentos diferentes de mercado e portanto, neste momento, não se pode considerar que sejam setores concorrentes no mercado internacional.<sup>6</sup>

Isto significa, “*a priori*”, que a preocupação do Brasil deve ser com setores de móveis de outros países.

Muito próximos ao Brasil estão Polônia com US\$ 1,44/Kg e Indonésia com US\$ 1,67/Kg, todos países localizados em continentes diferentes, e, portanto, potencialmente diferentes em suas condições de produção no que diz respeito a fatores de produção e, no

---

<sup>5</sup> Os dados mexicanos não foram utilizados nesta análise visto a queda significativa dos preços, onde se considera realizar uma melhor análise sobre este fato.

<sup>6</sup> Obviamente podem existir empresas concorrendo no mesmo mercado, porém como setor, na média, não concorrem.

entanto resultando em valores unitários muito próximos. Estes são os países com o menor valor unitário de produto.

Quando se compara com o destino das exportações (Anexo 7), verifica-se que enquanto o Brasil divide 50% para a Europa e 43,3% para a Alca, a Indonésia destina 15,7% para a Ásia, 32,7% para a Europa e 33,6% para a Alca, enquanto a Polônia está concentrada na Europa.

Estes dados indicam uma certa similaridade de estratégias entre as empresas brasileiras e indonésias, quanto aos respectivos mercados-alvo (segmentação geográfica e preço), exceto que estas últimas ainda exploram os próprios mercados asiáticos, aos quais destinam 15,7% das suas exportações, enquanto as empresas brasileiras têm uma participação nula nesse mercado.

Já a Polônia destinando 73% das suas exportações para o mercado europeu, denota que o foco das suas empresas está no mercado do próprio continente, o que somado ao preço unitário baixo, torna-as competidoras muito fortes, já que os custos de transporte são também mais baixos, quando comparados com produtos provindos de fabricantes asiáticos e brasileiros<sup>7</sup>. Além disto, o aspecto cultural as torna potencialmente melhores adaptadas ao mercado europeu.

Um segundo grupo de países abriga Suécia e Romênia, com valores unitários de US\$ 2,01/Kg e US\$ 2,07/Kg respectivamente, aproximadamente 35% maiores, em média, do que os praticados pelos países do grupo anteriormente analisado. Os mercados-alvo das empresas suecas e romenas, assim como as polonesas, são os próprios europeus, 72% e 80% respectivamente das suas exportações são destinadas a este mercado.

---

<sup>7</sup> Como já citado, fica difícil fazer inferência para produtos daqueles países que indicam o preço unitário por unidade e para aqueles que não indicaram o preço unitário.

Um terceiro grupo de países que se pode destacar é formado por Dinamarca, Bélgica, Alemanha e França, com valores unitários respectivos de US\$ 2,62/kg, US\$ 3,24/kg, US\$ 3,62/kg e US\$ 3,87/kg, superiores em aproximadamente em 39%, em média, aos países do segundo grupo. Estes países também destinam fortemente suas exportações para o próprio mercado europeu, 78%, 88%, 80% e 68% respectivamente.

Com preços superiores, em média, aproximadamente a 43% em relação ao terceiro grupo estão Reino Unido, Itália e Áustria, valorizando unitariamente suas exportações em US\$ 4,21/kg, US\$ 4,89/kg e US\$ 5,22/kg respectivamente, e que são os maiores valores unitários entre todos os demais países analisados. Reino Unido e Itália, diferentemente dos demais países europeus, não concentram tanto suas exportações para o mercado europeu, destinando à este 48% e 64% respectivamente, procurando outros mercados –particularmente o Reino Unido exporta à região da Alca aproximadamente 30%, possivelmente por afinidades histórico culturais.

Outra análise da performance dos principais países exportadores, e que revela uma parcela da estratégia mercadológica de suas empresas, pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6 - Variações de preços e exportações totais de móveis de madeira. 1999 - 2003

País	% Preço	% Exportações
Romênia	35	65
Reino Unido <sup>1</sup>	33	-17
China	27	116
Itália	11	9
França	9	8
Tailândia	9	31
Bélgica	7	-7
Indonésia	-0,04	39
Polônia	-1	59
Alemanha	-2	11
Suécia	-8	1
Dinamarca	-10	16
Brasil	-15	70
Áustria	-25	1
Malásia	-49	14
México	-95	-23

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade> da Divisão de Estatísticas da ONU. <sup>1</sup> Variação de 2000 a 2003.

Podem-se separar os países em dois grupos com comportamentos distintos no período. O primeiro, que aumentou o valor unitário e, ao mesmo tempo, elevou o valor total das suas exportações, é composto por China, Romênia, Itália, França e Tailândia. Neste grupo, notável é o desempenho de China e Romênia, que apesar de terem elevado seus preços em 27% e 35%, aumentaram suas exportações em 116% e 65% respectivamente. É de se esperar que as

empresas dos países deste grupo tenham adotado no período, estratégias de marketing que aumentassem os valores agregados de seus produtos, procurando competir no mercado baseados em fatores como design, promoções e distribuição adequadas a seus mercados consumidores.

Já o segundo grupo, composto por Indonésia, Polônia, Alemanha, Suécia, Dinamarca, Brasil, Áustria e Malásia, obtiveram crescimento em suas exportações, reduzindo o valor unitário das mesmas. Destacam-se nesta condição a Indonésia e a Polônia que diminuíram muito pouco seus valores unitários, -0,04% e -0,6% respectivamente, e conseguiram um expressivo acréscimo em suas exportações de 39% e 59%, se aproximando mais das características do primeiro grupo. Alemanha, Dinamarca e Brasil obtiveram um resultado menos significativo nesta estratégia, pois concederam -2%, -10% e -15% de redução em seus valores unitários e aumentaram suas exportações em 11%, 16% e 70% respectivamente. Os demais países, Suécia, Áustria, Malásia e México, apesar de reduções nos valores unitários, conseguiram aumentos em suas exportações menos que proporcionais, sendo que o México inclusive as reduziu.

Como é de se esperar, as estratégias de marketing das empresas acabam por explorar, em maior ou menor grau, cada um dos “P’s” do composto mercadológico: Produto, Preço, Ponto e Promoção.

Países como o Brasil e Dinamarca adotaram claramente estratégias de redução de preços, sendo mais significativo o caso do Brasil. Em contraste, a China, Romênia, Tailândia, Indonésia e Polônia utilizaram outras estratégias mercadológicas, que não o preço, para lograrem crescimentos de suas exportações, indicando que outras estratégias podem ser levadas a cabo pelo Brasil, onde cada empresa deve conhecer bem o mercado em que deseja atuar e praticar as estratégias adequadas.

## 4.2 PANORAMA BRASILEIRO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Considerando as exportações de móveis acabados, assentos e partes para móveis de madeira, o Brasil embarcou para o resto do mundo US\$ 831,4 milhões em 2004, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Exportações brasileiras totais e de móveis de madeira – US\$ milhões FOB

Exportações de móveis, assentos e partes de móveis de madeira					Exportações totais	
Ano	Brasil (US\$)	Índice de Variação	Santa Catarina (US\$)	Índice de Variação	Brasil (US\$)	Índice de Variação
2004	831,4	2.837,6	425,6	6.755,6	96.475,2	280,7
2003	602,0	2054,6	329,9	5236,5	73.084,1	212,6
2002	489,3	1670,0	282,8	4488,9	60.361,8	175,6
2001	415,5	1418,1	223,9	3554,0	58.222,6	169,3
2000	424,9	1450,2	221,7	3519,0	55.085,6	160,2
1999	336,1	1147,1	141,3	2242,9	48.011,4	139,6
1998	275,4	939,9	112,8	1790,5	51.139,9	148,7
1997	302,2	1031,4	139,1	2207,9	52.994,3	154,1
1996	263,1	898,0	170,2	2701,6	47.746,7	138,9
1995	274,1	935,5	158,8	2520,6	46.506,3	135,3
1994	221,2	754,9	123,3	1957,1	43.545,1	126,6
1993	199,5	680,9	117,3	1861,9	38.554,8	112,1
1992	99,8	340,6	56,9	903,2	35.793,0	104,1
1991	44,5	151,9	20,7	328,6	31.620,4	92,0
1990	26,9	91,8	10,2	161,9	31.413,8	91,4
1989	29,3	100	6,3	100	34.382,6	100

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados Eletronicamente do sistema *AliceWeb* do MDIC

Observa-se através da Tabela 7 que o crescimento das exportações brasileiras de

móveis foi de 2.737% contra 180% das exportações totais do Brasil no período de 1989 a 2004, evidenciando o significativo potencial do setor de móveis de madeira em termos de competitividade internacional, ressaltando-se, contudo, para melhor interpretar este crescimento, a base reduzida das exportações em 1989 de US\$ 29 milhões.

Segundo COELHO-FUENTES e BERGER (2004), as fontes do crescimento das exportações brasileiras de móveis no período 1990-2000, utilizando a análise do tipo *constant-market-share*, é atribuída em 90% a fatores que afetaram a competitividade do país, tais como política cambial, custos de produção, estratégias competitivas das empresas, comercialização, entre outras e apenas 8% e 2% ao crescimento do comércio mundial de móveis e ao destino das exportações.

Outro aspecto a ser levado em consideração é o crescente destino da produção doméstica para a exportação. Em estudo para a FUNCEX, RIBEIRO e POURCHET (2002), estimaram o Coeficiente de Orientação Externa do Setor de Madeira e Mobiliário, definido como a parcela percentual da produção doméstica que é exportada, em 8,3% entre 1990-1993, 11,3% entre 1994-1998 e 21,1% entre 1999-2001, associando este desempenho à desvalorização cambial e à retração do consumo doméstico.

Também se destaca o desempenho de Santa Catarina, maior estado exportador do Brasil, crescendo suas exportações em 6.655 %, saltando sua participação de 21,5% para 51,2% do total exportado pelo Brasil no período 1989-2004.

Analisando-se o desempenho exportador de São Bento do Sul e Campo Alegre, observa-se na Tabela 8 que estas cidades totalizaram a cifra de US\$ 214,1 milhões em exportações de móveis de madeira, ou 23% e 45% em relação ao total exportado pelo Brasil e Santa Catarina respectivamente, evidenciando a performance das empresas localizadas nestas cidades.

Tabela 8 - Exportações de Móveis de Madeira de São Bento do Sul e Campo Alegre

Ano	US\$ milhões
2004	214,1
2003	164,4
2002	155,6

Fonte: SINDUSMOBIL

Outra análise pertinente ao desempenho exportador brasileiro no setor de móveis de madeira é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Exportações Brasileiras - Mercadorias do Capítulo 94 da NCM<sup>1</sup>- US\$ milhões

	2004	2003	2002	2001	2000	1999
I - Móveis, partes para móveis e assentos com armação de madeira	831,4	602,0	489,3	415,5	424,9	336,2
II – Móveis de metal	15,0	12,5	7,9	14,8	15,1	10,5
III – Móveis de plástico	3,3	2,2	0,9	1,7	1,5	1,5
IV – Móveis, partes para móveis e assentos com armação de outros materiais	88,7	44,0	33,0	46,1	42,4	34,5
V – Colchões, edredons, almofadas, travesseiros e semelhantes	6,4	3,5	3,2	6,4	6,8	5,0
VI – Móveis p/ uso médico, odontológico e de cabeleireiro	22,6	14,9	11,5	8,0	10,0	8,1
VII – Assentos p/ veículos aéreos e automóveis	5,4	6,0	3,6	5,2	3,7	1,3
VIII - Lâmpadas, lustres e aparelhos e iluminação	8,0	5,6	5,4	5,2	4,1	4,2
IX - Construções pré-fabricadas de madeira	9,1	5,6	5,1	4,1	3,6	3,8
X - Construções pré-fabricadas de outros materiais	12,2	7,3	1,2	1,8	2,2	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>1.002,2</b>	<b>703,5</b>	<b>561,2</b>	<b>509,0</b>	<b>514,2</b>	<b>407,6</b>

<sup>1</sup> A classificação completa do capítulo 94 da Nomenclatura Comum do Mercosul encontra-se no Anexo 9  
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente dos sistemas *AliceWeb* do MDIC

Nota-se que os produtos de madeira são predominantes nas exportações brasileiras do capítulo 94 da NCM, cujos valores representaram participações sempre acima de 82% em relação ao total, no período pesquisado, atingindo 87% em 2002, indicando a predominância da madeira, sobre outros materiais como plástico e tubos de aço, na produção dos móveis exportados pelo Brasil.

### 4.3 EMPRESAS EXPORTADORAS DE MÓVEIS DE MADEIRA

#### 4.3.1 - Características das Empresas

A Tabela 10 apresenta o perfil médio das empresas pesquisadas, fabricantes e exportadoras de móveis de madeira no pólo de São Bento do Sul.

Tabela 10 – Características das empresas pesquisadas

Característica	Unidade	Média	Mínima	Máxima
Idade da empresa	anos	40	6	81
Primeira exportação	anos	21	6	36
Possui certificação FSC	%	62,5	-	-
Possui certificação ISSO-9001	%	12,5	-	-
Possui certificação ISSO-14000	%	12,5	-	-
Receita total em 2004	US\$ mil/ano	13.837	4.500	43.000
Receita com exportação	%	96,8	94,7	100
Atraso Tecnológico <sup>8</sup> em 1990	anos	21	10	50
Atraso Tecnológico <sup>1</sup> em 1996	anos	10	3	25
Atraso Tecnológico <sup>1</sup> em 2004	anos	3	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

É importante notar que as empresas pesquisadas apresentam uma idade média de 40 anos, tendo começado suas exportações há 21 anos. Estes números, quando comparados com pesquisa nacional divulgada pelo SEBRAE, dando conta que cerca de 60% das empresas abertas em 2000 fecharam suas portas já em 2004 (Jornal de Santa Catarina, 12/8/2004), confirmam tratar-se de empresas enraizadas em seus negócios<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Atraso Tecnológico é o número de anos entre a data de lançamento da tecnologia hoje empregada pela empresa e a tecnologia mais avançada existente atualmente.

<sup>9</sup> A bagagem de conhecimentos técnicos, habilidades e hábitos dos colonos imigrantes que chegaram a São Bento do Sul, e a proximidade de matéria-prima (madeira), fizeram com que surgissem várias fábricas e posteriormente indústrias. Por volta de 1913 nasce a pioneira serraria a vapor da região denominada Jung & Cia, Fundada por Jorge Zipperer e Willy Jung e em 1920 já existia m 22 serrarias, 08 carpintarias, 01 tamancaria e 6 marcenarias. KAESMODEL (1990).

Analisando-se os aspectos de normatização, verifica-se que 62,5% destas empresas estão certificadas pelo FSC - *Forest Steward Council*<sup>10</sup>, o que demonstra sintonia com as preocupações ambientais dos mercados consumidores, particularmente europeus e dos Estados Unidos. Menos presentes, com 12,5% de respostas positivas, são as empresas certificadas com as normas ISO-9001 E ISO-14000, as quais asseguram respectivamente, a conformidade do processo produtivo com procedimentos que garantem a qualidade do produto e a proteção ambiental. Ressalta-se que estas normas podem se constituir como barreiras não tarifárias à exportação, como relatado por MARTINS (2003), que concluiu ser importante (em uma escala de não importante, pouco importante, importante e muito importante) o controle da qualidade e as exigências ambientais dos outros países, na percepção dos empresários moveleiros exportadores do Brasil.

Notável é a modernização das empresas pesquisadas no período de 1990 a 2004, evidenciado pela progressiva redução do atraso tecnológico. Quando se analisa este atraso *vis a vis* o crescimento das exportações de móveis, assentos e partes para móveis de madeira de Santa Catarina no mesmo período, obtém-se um coeficiente de correlação de Pearson (vide tópico 3.5.2) igual a - 0,905, indicando uma correlação quase perfeita entre as duas variáveis, mostrando a importância da atualização tecnológica para o crescimento das exportações.

Destaca-se também a percepção dos empresários de que o atraso tecnológico de suas empresas em 2004 é foi de apenas três anos em relação ao que existe de mais moderno no mundo para o setor, o que por sua vez indica uma posição competitiva neste fator, muito próxima das empresas dos principais países exportadores mundiais, como Itália e Alemanha.

---

<sup>10</sup> Organização internacional com sede em Bonn, Alemanha, criada em 1993, cuja meta é promover um manejo florestal responsável, socialmente benéfico e economicamente viável nas florestas do mundo.

#### 4.3.2 Desempenho das Exportações

Efetuada-se o cálculo da média das receitas com exportação e as respectivas participações sobre as receitas totais das empresas pesquisadas, obteve-se os dados apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Receita média por empresa com exportações em US\$ mil e %.

Ano	Receitas com Exportação	Participação das exportações sobre as Receitas Totais %
2000	7.971	92,2
2001	7.482	94,4
2002	9.521	95,8
2003	10.889	95,2
2004	13.392	96,8

Fonte: Dados da pesquisa

A participação das receitas com exportações sobre as receitas totais das empresas pesquisadas apresentou valores crescentes aproximando-se de 100%, indicando um foco quase total no mercado externo por parte destas empresas.

Este fato revela uma estratégia de marketing que em si apresenta o risco de praticamente abandonar o atendimento da demanda do mercado doméstico. Um eventual retorno a este mercado pode acarretar custos relacionados à organização de uma nova estrutura de vendas, de avaliação e concessão de crédito, de adaptação de produtos e da reconquista dos clientes, entre outros. Isto porque o estilo e o design do móvel, os canais de distribuição e o volume de vendas por cliente, são fatores que apresentam características muito diferentes entre o mercado brasileiro e o de outros países.

Analisando-se a Tabela 12, encontra-se uma interpretação para o fato das empresas pesquisadas apresentarem elevada participação das exportações em suas respectivas receitas totais.

Tabela 12 – Risco de atuar no mercado externo em comparação com o mercado interno.

Risco	Respostas em %
Muito Maior	0
Maior	25
Igual	0
Menor	50
Muito Menor	25

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 75% das empresas responderam que o mercado externo apresenta menor ou muito menor risco de atuar do que o mercado interno. Os fatores que determinam este risco são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 – Fatores que determinam o risco do mercado externo em % do total das respostas.

Grau de Importância	Oscilação da demanda	Inadimplência dos clientes	Fidelidade dos clientes
Não importante	0	37,5	0
Pouco importante	0	12,5	12,5
Moderadamente Importante	50	0	50
Importante	25	12,5	12,5
Muito importante	25	37,5	25

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pela Tabela 13 que as empresas percebem o mercado externo como de menor risco do que o mercado interno. Em primeiro lugar porque apresenta menor oscilação da

demanda, em segundo pela fidelidade dos clientes e por fim pela inadimplência dos mesmos. Este fato pode ser evidenciado por 100% das respostas serem para moderadamente importante, importante e muito importante os fatores oscilação da demanda; por 87,5% das respostas serem para moderadamente importante, importante e muito importante para fidelidade dos clientes e 50% para importante e muito importante para inadimplência dos clientes.

O fator inadimplência dos clientes foi apontado como não importante ou pouco importante por 50% das empresas e opostamente, como importante ou muito importante pelas outras 50% das empresas. Esta simetria é interpretada, na ótica da primeira metade das empresas, pelo histórico adimplente que os clientes do exterior costumeiramente apresentam. Já a outra metade das empresas consideram que qualquer inadimplemento de clientes no exterior torna o crédito de difícil recuperação, considerando a distância geográfica e a legislação específica de cada mercado no exterior.

### 4.3.3 Estratégias de Marketing Adotadas

#### 4.3.3.1 Viagens ao Exterior

A Tabela 14 apresenta a evolução do somatório das viagens ao exterior, realizadas pelos executivos das empresas, e o somatório das receitas com exportação destas mesmas empresas no período de 2000 a 2004.

Tabela 14 – Somatório de viagens ao exterior e exportações das empresas pesquisadas.

<i>Ano</i>	<i>Número de Viagens</i>	<i>Exportações – US\$ mil</i>
2000	41	55.797
2001	46	52.375
2002	46	66.646
2003	50	76.225
<b>2004</b>	71	93.742

Fonte: Dados da pesquisa.

Calculando-se o coeficiente de correlação de Pearson para a matriz número de viagens ao exterior *versus* receitas anuais com exportação, para o somatório das empresas pesquisadas, obteve-se o valor positivo de 0,91, que é considerado alto. Isto demonstra que esta estratégia é aderente ao valor das exportações, embora tal coeficiente não estabeleça uma relação de causalidade entre as duas variáveis.

Na Tabela 15 são apresentados os principais motivos que estimularam as viagens por parte das empresas estudadas.

Tabela 15 – Principais motivos (em %) que estimularam as viagens ao exterior por parte das empresas estudadas.

Motivo	NI	PI	RI	AI	EI
Visitas a novos clientes	0	0	28,5	57	14,5
Visitas a clientes preexistentes	0	0	0	43	57
Visitas feiras	0	0	0	43	57
Exposições em feiras	14,5	14,5	43	0	28,5
Busca de assistência técnica	28,5	28,5	14,5	14,5	14,5

Legenda: - NI = Não importante; PI = Pouco importante; RI = Relativamente importante; AI = Altamente importante; EI = Extremamente importante.

Fonte: Dados da pesquisa

Visitas a clientes preexistentes e visitas a feiras foram os principais motivos das viagens dos empresários respondentes, representando 100% das respostas qualificadas como altamente ou extremamente importantes.

Em segundo plano, visitas a novos clientes foi um motivo relativamente importante para 28,5% dos respondentes e com alta ou extrema importância para 71,5% das empresas. As viagens para exposições em feiras não tiveram ou teve pouca importância para 28,5% das empresas, mas foi de relativa importância para 43% dos que responderam e de extrema importância para 28,5% dos entrevistados. Por outro lado, verificou-se que as viagens para realizar assistência técnica foram consideradas de nenhuma ou de pouca importância para a 57% das empresas e de relativa, alta e extrema importância para 43% das respostas.

Infere-se, em média, que a motivação dos empresários quando viajam ao exterior, foi pela ordem visitar feiras e clientes preexistentes e após, visitar novos clientes. Ressalta-se que, embora a exposição em feiras tenha nenhuma ou pouca importância para algumas empresas, para outras, em mesmo número, este motivo foi visto como de extrema importância, o que não segue o padrão definido pelas teorias de mercado internacional e pelos programas do governo, que definem de alta importância participar de exposição em feiras, como fator de incremento das exportações.

A ordem destas motivações está coerente com a análise da Tabela 14. Este fato, apesar de não seguir o que é pré-definido, pode ser explicado com a presença mais freqüente dos executivos da empresa exportadora junto ao seu mercado no exterior, seja visitando clientes novos ou preexistentes ou mesmo visitando feiras, propiciando um melhor atendimento a seus clientes bem como proporcionando oportunidades ao empresário de conhecer melhor o mercado, sua segmentação e estrutura de distribuição, tendências de design, entre outros aspectos, que alavancarão vendas futuras, o que não deixa de ter consistência, porém significa que o modelo para localizar novos clientes encontra-se em outros fatores de marketing.

#### 4.3.3.2 Canais de Distribuição

A Tabela 16 apresenta os canais de distribuição utilizados pelas empresas pesquisadas, mostrando a frequência relativa de cada estrutura de canais, no período de 2000 a 2004.

Tabela 16 – Estrutura de canais de distribuição utilizados. % das exportações totais.

Ano	I	II	III	IV	Total
2004	26	10	34	30	100
2003	27	14	38	21	100
2002	29	17	36	18	100
2001	31	16	36	17	100
2000	30	15	40	15	100

Legenda: I = Fábrica→Agente→Distribuidor→Varejo

II = Fábrica→Distribuidor→Varejo

III = Fábrica→Agente→Varejo

IV = Fábrica→Varejo

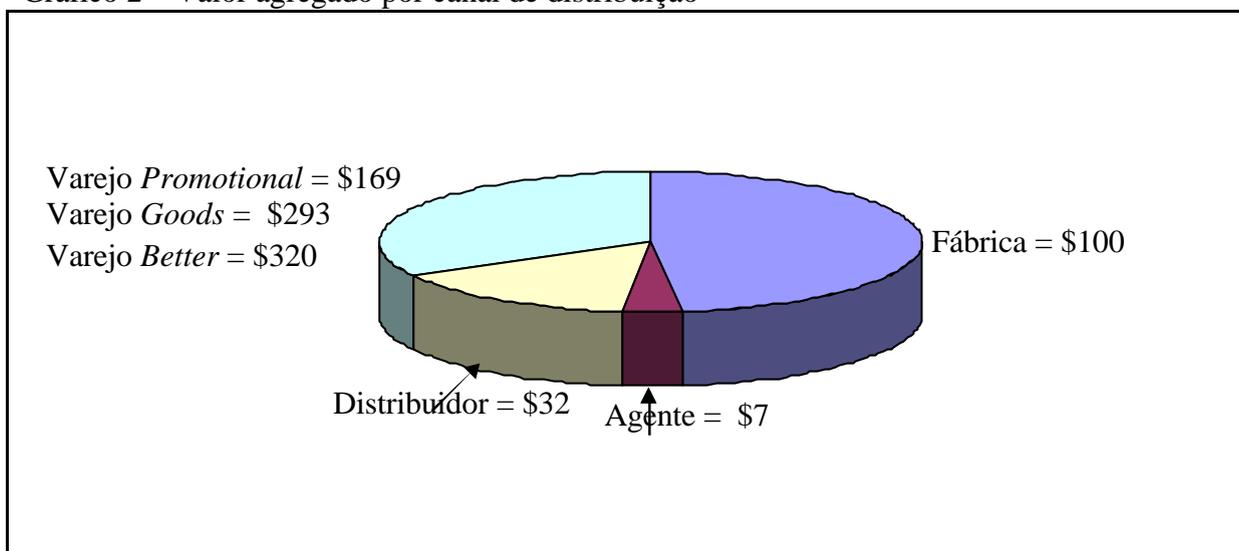
Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 16 revela claramente a gradativa alteração, ocorrida de 2000 para 2004, nas estruturas de distribuição utilizadas pelas empresas pesquisadas. Assim é que as estruturas I, II e III perderam importância relativa de - 4%, - 5% e - 6% respectivamente, em favor da estrutura IV que, por seu turno, ganhou importância relativa em + 15%.

Tal evolução denota uma crescente redução na utilização dos canais intermediários agente e distribuidor, o que pode ser interpretado como uma tentativa das fábricas de auferirem uma maior fatia do valor final do produto exportado. No entanto, ainda as estruturas I e III foram utilizadas em 2004 em 26% e 34% das exportações, respectivamente, sendo esta última a mais utilizada pelas empresas.

Pode-se dizer que a tentativa das fábricas seja justificada com o objetivo de aumentar os seus lucros, absorvendo parte do valor agregado pelos canais agente e distribuidor. Isto pode ser melhor interpretado através da análise do Gráfico 2.

Gráfico 2 – Valor agregado por canal de distribuição



Fonte: Dados da pesquisa

De fato, admitindo-se um preço de fábrica igual a \$100, o consumidor final pagará um preço igual à \$308, no caso de um produto popular ou *promotional*<sup>11</sup>, ou mais no caso se os produtos forem dos segmentos *goods* = \$432 ou *better* = \$459. Assim, o que a fábrica pode estar almejando é absorver os \$39 que são os valores agregados pelos canais agentes e distribuidores somados.

Mas, ressalta-se também que o varejo poderá estar almejando tal fatia e o mais provável é que ela seja dividida entre a fábrica e varejo, ou até mesmo com o consumidor final. Esta é uma hipótese para ser verificada em outros estudos.

Mas também outros objetivos podem estar sendo contemplados nesta tentativa de relacionamento direto da fábrica com o varejo, como a melhoria da representatividade da fábrica perante seus clientes e a melhor condição de negociação para a mesma, pois se

<sup>11</sup> Vide definições destas categorias de produtos no item 3.4.3 d

excluindo do processo o agente, que reside no Brasil, reduz-se as informações de preços e outros fornecedores para o varejo.

#### 4.3.3.3 Produto

Uma primeira aproximação, no sentido de estratificar o mercado no qual atuam as empresas pesquisadas, é utilizar a segmentação segundo a categoria de preço do produto, ou seja, *promotional, goods, better e best*. Assim, a Tabela 17 apresenta estes dados levantados na pesquisa.

Tabela 17 – Exportações segmentadas por categoria de preço de produto - %

<i>Ano</i>	Promotional	Goods	Better	Best	<i>Total</i>
2004	45	48	8	N.R	N.R
2003	47	43	10	N.R	N.R
2002	53	37	10	N.R	N.R
2001	50	38	13	N.R	N.R
<b>2000</b>	46	41	13	N.R	N.R

N.R – Não respondido.

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa procurou conhecer através desta pergunta, quais os segmentos de produtos, por faixas de preços segundo estratificação do mercado norte-americano, que as empresas realizam suas exportações.

Algumas ressalvas no entanto, necessitam serem colocadas para uma correta análise do resultado obtido. Em primeiro lugar que duas empresas, das oito pesquisadas, não responderam esta questão. Em segundo, houve uma outra empresa que somente respondeu a

pergunta referente ao ano de 2004 e ainda outra que respondeu apenas para os anos 2002 a 2004. Finalmente houve outras duas empresas que responderam exportar produtos da classe *better*, o que, segundo a classificação apresentada em ABIMÓVEL (1999) e pelo conhecimento por parte do autor destas empresas e seus produtos, é uma resposta improvável.

Relevando as considerações acima, os resultados obtidos mostraram estratégias diferentes de segmentação de produto, conforme as classes do mercado consumidor norte americano, em dois períodos. Entre os anos de 2000 a 2002 houve participação crescente nos móveis *promotional* e decrescente nos da classe *goods*, e nos anos 2003 e 2004 ocorreu uma inversão nestas tendências, crescendo as exportações de *goods* e diminuindo as de *promotional*. Já os móveis classe *best* apresentaram uma persistente diminuição de foco das empresas no período de 2000 a 2004. Como resultado final, entre os anos de 2000 e 2004, os móveis classe *promotional* perderam 1% em sua participação nas exportações das empresas, os da classe *best* perderam 5% e os da classe *goods* ganharam 7%. Este resultado não foi aderente a uma estratégia de marketing internacional de exportar móveis com maior valor agregado, como seria de se esperar e sugerindo mesmo a inexistência dela.

Sob a ótica do uso e de acordo com a classificação do SH<sup>12</sup>, as empresas manifestaram-se sobre quais classes de produto estavam capacitadas e preferiam produzir, e o resultado está apresentado na Tabela 18.

---

<sup>12</sup> O Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), é um método internacional de classificação de mercadorias, baseado em uma estrutura de códigos e respectivas descrições. Fonte: MDIC.

Tabela 18 – Capacitação e preferência de produção segundo classes de uso de produtos - %

<i>Empresa</i>	<i>Móveis de madeira para escritório</i>	<i>Móveis de madeira para cozinha</i>	<i>Móveis de madeira para dormitório</i>	<i>Outros móveis de madeira</i>	<i>Partes de móveis de madeira</i>
Capacitada a produzir	38	13	88	88	0
Prefere produzir	13	0	75	63	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das empresas manifestou preferência na produção de móveis de dormitório, 75% delas e, ao mesmo tempo por outros móveis com o índice de 63%. Apenas 13% disseram preferir produzir móveis de escritório, e nenhuma delas optou em produzir móveis para cozinha e partes para móveis.

Vale lembrar que a característica do pólo moveleiro de São Bento do Sul é de empresas que produzem móveis de madeira maciça, que não é freqüentemente utilizada na produção de móveis de cozinha e escritório, fabricados geralmente com base em painéis de madeira reconstituída, como MDF ou aglomerado. O que não quer dizer que estas classes de móveis não possam ser também manufaturados com madeira maciça, principalmente as salas de jantar. Fica claro que esta estratégia de segmentação de produto necessita um aprofundamento, no sentido de esclarecer este posicionamento das empresas.

A preferência das empresas revela suas capacidades produtivas. Assim também a maioria, 88%, respondeu que são capacitadas para produzirem móveis de dormitório e outros tipos de móveis, e 38% estão capacitadas a produzirem móveis de escritório. Interessante é que 13% delas se dizem capacitadas a produzirem móveis de cozinha, mas, como explanado acima, não demonstram nenhuma preferência para tanto. Um possível motivo para isto reside

no fato da moderna manufatura de cozinhas ser bastante especializada, utilizando maquinário específico e integrado através de sistemas de movimentação automatizados. Além disto, o marketing, da empresa fabricante de cozinhas, utiliza o varejo próprio para a comercialização do seu produto.

A definição do produto, no que diz respeito ao seu *design*, tem sido objeto de discussões acadêmicas e profissionais, conforme apresentado na revisão bibliográfica. Sem dúvida, a razão deste debate reside na importância que a peculiaridade e a originalidade conferem ao produto, na batalha competitiva travada pelas empresas nos mercados globais. A análise que se sucede pretende contribuir para o entendimento do processo de desenvolvimento do *design* dos móveis exportados pelas principais empresas de São Bento do Sul. Com este intuito, a Tabela 19 apresenta uma análise sobre a definição dos móveis exportados, sob as óticas do *design* propriamente dito e do projeto técnico, aqui entendido como as especificações dimensionais, os materiais e o processo empregado na obtenção do produto.

Tabela 19 – Fonte do design e do projeto técnico do produto - %

<i>Frequência</i>	<i>Design e Projeto Técnico do Cliente</i>	<i>Design do Cliente e Projeto Técnico do Fabricante</i>	<i>Design e Projeto Técnico do Fabricante</i>
Todas vezes	0	12,5	0
Freqüentemente	12,5	87,5	0
Algumas vezes	50	0	62,5
Raras vezes	25	0	37,5
<b>Nunca</b>	12,5	0	0

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 19 apresenta que o móvel exportado pelas principais empresas de São Bento do Sul tem o seu *design* definido pelo cliente e seu projeto técnico estruturado pelo fabricante,

freqüentemente ou todas às vezes, em 100% das respostas. Este é o modelo predominante para estas empresas e que tem um caráter misto, onde o cliente apresenta o *design*, sob a forma de protótipos, desenhos ou fotografias e as empresas adequam os materiais e o processo produtivo à sua realidade. Ainda merece destaque o fato de que 12,5% das respostas indicaram o cliente como o responsável tanto pelo *design* como pelo projeto técnico.

Confirmando o modelo predominante, a definição total do produto pelas empresas, *design* e projeto técnico, ocorreu na freqüência de 62,5% algumas vezes e 37,5% raras vezes, e de forma semelhante as respostas apontam o cliente como desenvolvedor do *design* e projeto técnico 50% alguma vezes, 25% raras vezes e 12,5% em nenhuma das vezes ou nunca.

As razões apresentadas nas respostas das empresas para não desenvolverem o *design* próprio, estão expostas na Tabela 20.

Tabela 20 – Motivos para a empresa não desenvolver o próprio *design* - %

<i>Grau de Importância</i>	<i>Inexistência de pessoal habilitado</i>	<i>Alto custo do desenvolvimento</i>	<i>Desconhecimento das tendências de mercado</i>	<i>Resistência do cliente</i>
NI	16,7	16,7	0	0
PI	50	33,3	16,7	0
RI	33,3	16,7	33,3	50
AI	0	16,7	16,7	33,3
<b>EI</b>	0	16,7	33,3	16,7

Legenda: NI=Nenhuma importância; PI=Pouca importância; RI=Relativa importância; AI=Alta importância e EI=Extrema importância

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pelas respostas, apresentadas na Tabela 20, que o desconhecimento das tendências de mercado e a resistência dos clientes foram os fatores predominantes para as

empresas não desenvolverem *design* próprio, com 50% das respostas apontando para motivos de alta ou extrema importância.

O alto custo do desenvolvimento está relacionando com a distância, geográfica e cultural, principalmente, que as empresas tem dos seus consumidores finais. Tal distância acarreta onerosas despesas com locomoção de pessoal e o alto custo deste mesmo pessoal, que deve apresentar uma elevada qualificação.

A resistência dos clientes pode ser interpretada conjuntamente pelos seguintes aspectos: a) a primazia de possuir um produto com *design* exclusivo, faculta ao cliente um alto poder de barganha no processo de negociação junto aos potenciais fabricantes, entre os quais as empresas participantes desta pesquisa se incluem, caracterizando, mesmo que temporariamente, uma estrutura de mercado do tipo monopsônio; b) a proximidade geográfica e cultural dos consumidores finais, lhes possibilita esta primazia relativamente aos fabricantes.

Interessante notar que, para as empresas, a inexistência de pessoal habilitado tem pouca ou nenhuma importância em 66,7% dos casos. As respostas destas empresas sugerem assim que qualquer estratégia, pública ou privada, em formar pessoal técnico habilitado em *design* de móveis poderá resultar em pouco resultado positivo.

Com o objetivo de estratificar as respostas acerca da fonte do *design*, inquirindo se desenvolvido pelo varejo, pelo distribuidor, pelo agente ou pela fábrica, foi formulada uma pergunta no questionário, cujas respostas no entanto, ficaram prejudicadas, pois ao invés de ocorrerem na forma relativa para cada elo da cadeia de distribuição, como se esperava, foram apresentadas com valores iguais para cada elo como fonte parcial do *design*.

## 4.3.3.4 Promoções

As estratégias promocionais, correlacionadas com os canais que as praticaram, estão apresentadas na Tabela 21.

Tabela 21 – Estratégias promocionais e canais que as praticaram – Frequência %

<i>Estratégia</i>	<i>Fábrica</i>	<i>Agente</i>	<i>Distribuidor</i>	<i>Varejo</i>	<i>Total</i>
Exposição / Ambientação	5,2	2,6	6,5	6,5	20,8
Propaganda	2,6	1,3	5,2	7,8	16,9
Catálogo	7,8	3,9	6,5	5,2	23,4
Mala Direta	0	1,3	7,8	3,9	13
Telemarketing	1,3	1,3	5,2	3,9	11,7
Internet	2,6	5,2	3,9	2,6	14,3
<b>Total</b>	19	16	35	30	100

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se inicialmente uma distribuição não concentrada das estratégias promocionais e dos canais que as adotaram, sendo que todos os canais participaram do esforço promocional do marketing e também todos os tipos de estratégias foram utilizados por estes canais, exceto a mala direta pelas empresas fabricantes.

Assim, a principal estratégia promocional adotada foi o catálogo, com 23,4% das respostas, seguida da exposição / ambientação dos produtos com 20,8%. A ambientação, assim como as fotografias dos catálogos, apresentou os produtos em ambientes de uso, geralmente decorados com tapetes, luminárias, louças e roupas de cama e mesa, valorizando o

produto e sugerindo ao consumidor a forma de usá-lo. Na realidade quando o consumidor adquire um móvel, ele estará levando para sua casa o conforto e o aconchego que este móvel lhe proporcionará, portanto nada melhor do que poder visualizar o conjunto que lhe dará tal satisfação.

Em relação aos canais, os que mais participaram do esforço promocional foram os distribuidores, 35% das respostas, seguidos do varejo com 30%. De fato, é de se esperar que a promoção seja realizada principalmente por estes canais, uma vez que são eles os mais próximos dos consumidores finais, geograficamente considerando, o que lhes possibilita uma comunicação sintonizada com o ambiente cultural dos mesmos.

Resultado interessante da pesquisa foi o cruzamento do canal de distribuição com a promoção de vendas realizada. Verifica-se pela Tabela 21 que o distribuidor e o varejo priorizaram seus esforços promocionais, respectivamente, em mala direta e propaganda, ambas com 7,8% das respostas, mas também por catálogo e exposição / ambientação com 6,5% no caso dos distribuidores, e exposição / ambientação, também com 6,5% no caso do varejo.

Merece destaque o esforço promocional das empresas fabricantes na elaboração de catálogos, que é, conforme analisado anteriormente, o principal tipo de promoção adotado neste mercado. Isto reflete a combinação da necessidade de divulgar os produtos com a longa distância que se encontram seus principais clientes, o distribuidor e o varejo.

Embora o agente seja o canal que tem a menor participação no esforço promocional, com 16% das respostas, destaca-se por ser o que mais utiliza a Internet como estratégia promocional, com 5,2% das respostas,.

#### 4.3.3.5 Precificação

Na Tabela 22 são apresentadas as respostas das empresas sobre o processo de ajuste dos preços de exportação.

Tabela 22 – Processo de ajuste de preços de exportação adotado pelas empresas.

<i>Ajuste de preço</i>	<i>Frequência %</i>
I – Sempre acima do preço mínimo estabelecido pela empresa.	12,5
II – Algumas vezes acima ou no mínimo igual ao preço mínimo estabelecido pela empresa.	75
III – Algumas vezes abaixo do preço mínimo estabelecido pela empresa.	12,5
IV – Sempre abaixo do preço mínimo estabelecido pela empresa.	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os resultados da Tabela 22, primeiramente verifica-se que a maioria, 87,5%, das empresas pesquisadas ajustou seus preços de exportação em um valor igual ou acima de uma margem de lucro mínima mais os custos de produção. Este procedimento é universalmente conhecido como o de *mark-up*.

A coleta de dados não contemplou conhecer o valor da margem de lucro mínima, o que impossibilitou uma análise das estratégias de preços adotadas. Ainda assim foi possível ponderar que, considerando outras respostas obtidas na pesquisa, como as relacionadas à segmentação de mercado com base em preço (Tabela 16) e também as referentes às fontes de *design* do produto (Tabela 19), as empresas adotaram um posicionamento reativo no processo de negociação do preço dos produtos exportados.

Este posicionamento reativo manifestou-se porque a iniciativa do processo de negociação, aí incluso o preço, mas antes o próprio produto com todas as suas características

constitutivas e de qualidade, parte do cliente (podendo ser tanto o agente, o distribuidor, o varejo ou uma combinação de ambos.) para a fábrica. Desta forma, a empresa fabricante soma o custo unitário do produto consultado, e a ele adiciona uma margem de lucro (I), cotejando com o preço oferecido pelo cliente (II). Caso II seja maior ou igual a I a tendência é que o negócio seja fechado. É o que indicam as respostas da Tabela 22.

Há ainda o caso de uma empresa, ou 12,5% das respostas, que fecha negócios mesmo que II seja menor do que I.

No entanto nenhuma empresa respondeu negociar preços menores do que seus custos unitários de produção.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos, conclui-se que:

- Os países europeus e americanos realizaram um comércio regionalizado de móveis de madeira, enquanto que os países asiáticos tiveram nos Estados Unidos o seu maior mercado.

- De aproximadamente 90% das exportações de móveis, o Brasil destinou aproximadamente metade para ALCA e metade para Europa.

- Em 2003, 55% as exportações mundiais de móveis de madeira concentraram-se em seis países: China, Itália, Alemanha, Canadá, Dinamarca e Polônia.

- No período 1999-2003, os países com as maiores taxas de crescimento das exportações de móveis foram China, Brasil, Romênia e Polônia.

- Os quatro países adotaram diferentes estratégias de preço e ou de produto, onde Romênia e China apresentaram aumento no preço do produto exportado e Polônia e Brasil tiveram seus preços diminuídos, além de serem os países com menores preços de exportação entre aqueles que informaram os valores em US\$ / ton.

- Independente da taxa real de câmbio, as estratégias competitivas das empresas e a comercialização foram os fatores determinantes do crescimento das exportações brasileiras de móveis de madeira no período considerado (1999-2003).

- Neste mesmo período, os municípios de São Bento do Sul e Campo Alegre responderam por aproximadamente 25% das exportações brasileiras em valores monetários.

- As oito empresas pesquisadas, em função de suas idades e dos anos dedicados às exportações, demonstraram tratar-se de empreendimentos com atividade enraizada e estruturada para o mercado externo, caracterizando um caso de Estratégia de Enfoque de

PORTER, apresentada no capítulo 2.

- A opção das empresas pesquisadas focarem predominantemente o mercado externo foi relacionada com a percepção de seus dirigentes de que este mercado, quando comparado ao interno, apresenta um risco menor ou muito menor para 75% das empresas pesquisadas.

- Os principais fatores de riscos apresentados pelas empresas estudadas foram a oscilação da demanda, fidelidade dos clientes e inadimplência dos clientes.

- As empresas pesquisadas, sob a ótica de seus dirigentes, apresentam um alto nível tecnológico, cujo avanço teve uma forte correlação com o crescimento de suas exportações, mostrando-se como uma importante estratégia adotada.

- As principais estruturas de canais de distribuição utilizados nas exportações pelas empresas pesquisadas foram Fábrica → Agente → Varejo e Fábrica → Agente → Distribuidor → Varejo.

- Em 2004, houve um aumento da utilização da estrutura de distribuição do tipo Fábrica→Varejo revelando uma tentativa das empresas fabricantes em aumentar seus lucros, absorvendo parte do valor agregado pelos canais agente e distribuidor.

- Normalmente o design do produto foi definido pelo cliente e o projeto técnico pelas empresas fabricantes.

- Os motivos que conduziram as empresas em não desenvolverem design foram o desconhecimento das tendências de mercado, a resistência do cliente e o alto custo do desenvolvimento do produto.

- Em função do não desenvolvimento de design, as empresas ficam impossibilitadas de escolher o segmento de mercado que pretendem explorar, limitando suas possibilidades de estabelecerem uma estratégia de produto.

- Das exportações realizadas pelas empresas estudadas, no período 2000-2004 90% foram de produtos dos segmentos *promotional* e *goods* em partes aproximadamente iguais.

- Para as empresas estudadas, a estratégia de produto está mais relacionada à tecnologia de manufatura que dispõem do que ao design do produto.

- Dado que não define o produto, o fabricante decide produzir aquele cujo preço seja no mínimo igual ou superior ao preço mínimo que estabelecer, utilizando o clássico modelo de *mark-up* de precificação.

- Como esforço de exportação, as empresas realizaram contatos com o mercado através de viagens de seus executivos ao exterior e realizaram promoções de forma direta ou contando com a participação dos outros canais de venda na realização das mesmas.

- As principais formas de promoções utilizadas foram o catálogo e a exposição / ambientação dos produtos. Já os canais mais envolvidos com estas promoções foram o distribuidor, o varejo e a própria empresa fabricante.

As recomendações que se seguem visam que as empresas exportadoras de móveis consigam maior valor para o seu produto. São dirigidas tanto às empresas em si, inclusive às não abrangidas por esta pesquisa, quanto aos formuladores de políticas públicas.

- Como ponto de partida, que se considere as estratégias de marketing como prioritárias, tanto quanto têm sido as estratégias de tecnologia de manufatura adotadas pelas empresas.

- As empresas devem interagir freqüentemente com os varejos, onde seus produtos são vendidos ao consumidor final, objetivando conhecer em profundidade o que é requerido e gerar fidelidade dos mesmos.

- As empresas devem traduzir o conhecimento adquirido dos requerimentos de seus clientes, em produtos e serviços adequados aos mesmos e à sua planta industrial. Antes de criar um novo e inédito *design*, trabalhar em parceria com o cliente para desenvolvê-lo. Desta forma muitos recursos seriam melhor aproveitados do que em ações, públicas e privadas, direcionadas à criação de um design brasileiro de móveis para exportação.

- As instituições de ensino e pesquisa devem considerar, em seus programas, a realização de cursos que contemplem o estudo de estratégias de marketing internacional de móveis, com vistas a formar recursos humanos e propiciar o desenvolvimento de uma cultura empresarial focada no mercado externo.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABIMÓVEL – **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**, 01/2004, 25 p.

\_\_\_\_\_ - **O Mercado Norte Americano de Móveis**, 1999, 189 p.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. New York: Richard D. Irwin, Inc. 1987.

ANSOFF, I. H. - **Corporate Strategy** - (1965) New York: McGraw-Hill, 1965

CARNIER, L. R. – **Marketing Internacional para Brasileiros** – Aduaneiras, 2004.

CATEORA, P. R. ; GRAHAM, J. L - **Marketing Internacional** 10ª edição Editora Guanabara – 2001

CERTO, S. C. ; PETER, J. P. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. The MIT Press; Reprint edition August 15, 1990.

CLAVELL, J. **Arte da Guerra: SUN TZU**. Ed. 24, Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 111

COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COELHO-FUENTES, M. H. e BERGER, R. – **Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise segundo a visão desempenho**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p 51-65 , jan/jun 2004.

GUJARATI, D. N. – **Econometria Básica** – 3ª edição – Makron Books – São Paulo, 2000.

GORINI, A. P. F. – **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na Competitividade Externa a partir do desenvolvimento da Cadeia industrial de Produtos Sólidos de Madeira**. BNDES Setorial 8 , 09/1998. 50 p.

INFANTE, V. S. – **Aspectos dos Problemas de Marketing na Experiência de Exportação através de Consórcios de Pequenas e Médias Empresas – Um Estudo no estado de São Paulo** – Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – 1984.

KAESEMODEL, M. S. M. **A Indústria Moveleira de São Bento do Sul - Santa Catarina**. Florianópolis, 1990. 129p. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Curso de Pós Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina.

KEEGAN, W. - **Global Marketing**. – Prentice Hall, 2002

KOTLER, F. **Administração de Marketing** 10ª Edição São Paulo, Prentice Hall, 2000.

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

LARA, J. E. – **O Consórcio de Exportação como um Canal de Comércio Exterior – Um Estudo Exploratório**. – Dissertação de Mestrado – Fundação Getulio Vargas, São Paulo – 1986.

LEROY G., Richard G. & Sallenave J.P. : **A Conquista dos Mercados Externos**. Les éditions d'organisation, Paris, 1978.

MARKWALD, R e Puga, F. (2002). **Focando a política de Promoção das Exportações**, In: A. Castelar, R. Markwald e L. Valls Pereira (org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES.

MARTINS, G. **Percepção dos empresários sul-brasileiros do setor de móveis em relação à ALCA**. 2003, Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise** São Paulo: Atlas, 1994. v. 1 e 2.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. São Paulo: Atlas, 1987.

MORAES, M.A.F.D. de, - **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Madeira e Móveis, versão para Discussão em Seminário NOTA TÉCNICA FINAL**. NEIT-IE-UNICAMP, Campinas, Julho de 2002.

OHMAE, K.. **Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras**, in MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus. 1988.

PIPKIN, Alex - **Marketing Internacional – Uma Abordagem Estratégica**, Editora Aduaneiras, 2ª edição – 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1986.

RANGEL, A. de S. – **Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira: Nota Técnica Setorial**, MCT FINEP PADCT, Campinas 1993, 96 p.

RABELLOTI, R. - **The Rise and Fall of the Furniture Cluster of Chipilo, Puebla, Mexico** – Banco Interamericano de Desenvolvimento – 2003.

RÉVILLION, A. S. P. – **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing** - Informativo ANPAD 2001.

ROCHA, Â. da - **Métodos Qualitativos em Administração: Usos e Abusos** - Informativo ANPAD - Nº 06: Jan - Fev – Mar / 2005.

RIBEIRO, F.; POURCHET, H. – **Coefficientes de Orientação Externa da Indústria Brasileira: novas estimativas** – Informativo FUNCEX 2002.

SILVA, A.L.G da; COUTINHO, L.G.; PAMPLONA, T. et al. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. 1ª ed. São Paulo: Abimovel, 2001. v. 1. 103p.

SILVA, J. C. G. L. DA. **Análise da formulação de estratégias de marketing intencional de empresas de papel e celulose**. Piracicaba, 1996. 247 p. Tese Doutorado – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

SITES DA INTERNET PESQUISADOS:

- **Fundação Getúlio Vargas** : <http://fgvdados.fgv.br/> - acesso em 26/03/2005.

- MDIC - **Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior**:  
<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/> - acessos no período Out/2003 a Jan/2005.

- **Divisão de Estatísticas da ONU**: <http://unstats.un.org/unsd/comtrade/> acessos no período Jan/2004 a Dez/2004.

**ANEXO 1– LISTA DE EMPRESAS PARA AS QUAIS FORAM ENVIADOS****QUESTIONÁRIOS****Agentes de exportação**

- 1 -Roberto Farinhaque
- 2 -Nelson Vebber
- 3 -Flávio Schunacher
- 4 -Udo Demuth
- 5 -Tino Manosso

**Empresas exportadoras**

- 1 – Indústrias Artefama S/A
- 2 – Famossul Moveis S/A
- 3 – Normóveis Indústria e Comércio Ltda
- 4 – Móveis Katzer Ltda
- 5 – Renar Móveis S/A
- 6 – Indústrias Zipperer S/A
- 7 – Móveis Weihermann S/A
- 8 – Indústria de Móveis Três Irmãos S/A
- 9 – Indústria de Móveis Imperial Ltda
- 10 – Móveis Rudnick S/A
- 11– Móveis e Esquadrias Seiva Ltda
- 12 – Móveis James Ltda

13 – Mila Móveis Ltda

14 – Celulose Irani

15 – Cruzado Móveis Indústria e Comércio Ltda

16 – Móveis América Ltda

**ANEXO 2 – LISTA DE EMPRESAS RESPONDENTES****Agentes de exportação**

- 1 -Roberto Farinhaque
- 2 -Nelson Vebber
- 3 -Flávio Schunacher

**Empresas Exportadoras**

- 1 – Indústrias Artefama S/A
- 2 – Famossul Moveis S/A
- 3 – Móveis Katzer Ltda
- 4 – Indústrias Zipperer S/A
- 5 – Móveis Weihermann S/A
- 6 – Móveis James Ltda
- 7 – Mila Móveis Ltda
- 8 – Nasa Industrial Ltda.

## ANEXO 3 – LISTA DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE SÃO BENTO DO SUL

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Secretaria de Comércio Exterior – SECEX

Departamento de Desenvolvimento e Planejamento de Comércio Exterior -DEPLA

Faixa	CNPJ	Empresa	Endereço completo			Bairro	CEP	Município	UF
Até US\$ 1 milhão	80688609000134	ALEVI INDUSTRIA DE MOVEIS E DECORACOES LTDA ME	RUA CONRADO LIEBL	2.400		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	01438440000198	ARTEFAMA COMERCIAL EXPORTADORA S/A	RUA PEDRO DUMS	1450	CX POSTAL, 50	ALPINO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86050762000118	ARTES INDUSTRIAIS DE MADEIRA LTDA	RUA URCA	133		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	02812028000159	BECKTER TRANSFERS LTDA	RUA CARLOS STIEGLER	835		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	76575083000109	BRASMOVEIS INDUSTRIAL DE MOVEIS LTDA	RUA ALBERTO MALSCHITZKY	235		PROGRESSO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86047198000184	BUDEMMEYER S/A	R JOAO HOFFMANN	142		CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	01556827000149	BVS MOVEIS LTDA ME	RUA CRUZEIRO	2343		CRUZEIRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	82768052000177	CALE MOVEIS LTDA	RUA AFONSO SPITZNER	274		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	79856647000170	CAMALAR INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	RUA ENGELBERTO STUBER	187		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	80415144000148	COMERCIAL E TRANSPORTES EDISA LTDA	R ANTONIO KAESEMODEL	1437		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	03955032000139	COMERCIAL EUROPEIA DO BRASIL LTDA	AVENIDA IMIGRANTES	1400		BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86046448000161	CONDOR S.A	R AUGUSTO KLIMMEK	325		CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	86046448001133	CONDOR S.A	RODOVIA BR -280	1304		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	04943628000181	D.I.T. INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	RUA CONDE D EAU	850		ALPINO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	03196980000138	DAUNE PRODUTOS INDUSTRIAIS LTDA	RUA JOAO VENCESLAU PSCHIEDT	118	FUNDOS	BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81009326000181	DORNELES SCHREINER ME	R JORGE WEISS	101		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	03968800000199	EBERSPAECHER TUPER SISTEMAS DE EXAUSTAO LTDA	RUA AFONSO GROSSKOPF	S/N		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	80469299000167	EDEN INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA ME	RUA CARLOS PAPST	151		BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	95851168000117	EXPORTADORA E IMPORTADORA COLUMBIA DO BRASIL LTDA	AVENIDA SAO BENTO	222		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	82769415000199	FABRICA DE MOVEIS CONSULAR LTDA	RUA JOSE GROSSL	242		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86050705000139	FABRICA DE MOVEIS NEUMANN LTDA	R ANTONIO KAESEMODEL	1710		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	04868918000108	FABRICA DE MOVEIS ROPELATO LTDA	RODOVIA CARLOS ZIPPERER SOB	200		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	03423815000171	FAMOPLAST INDUSTRIAL DE PLASTICOS LTDA. ME	RUA ANTONIO KAESEMODEL	1984		BOEHMERWALD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	86046414000177	FIACAO SAO BENTO SA	R OTTO EDUARDO LEPPER	313		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	78208196000100	FRANCINE MOVEIS LTDA	RUA CONRADO LIEBL	1710		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	01018240000267	FREZITE FERRAMENTAS DE CORTE LTDA	RUA OTTO EMILIO BECKERT,	85-C		BOEHMERWALD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	72435738000192	GFB GRUPO FRANCO BRASILEIRO DE COM E EXP DE MOVEIS LTDA	ROD SC 301	3985		DONA FRANCISCA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	76539089000120	GROSSL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	R ANTONIO KAESEMODEL	903		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC

Até US\$ 1 milhão	83162966000152	HARMONY MOVEIS LTDA	RODOVIA BR -280	S/N	KM 05	LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81330474000101	HOLZFORM COMPONENTES PARA MOVEIS LTDA	R WENCESLAU HUBL	SN		VILA EINCENDORF	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	83172247000112	IMOCOL INDUSTRIA DE MOVEIS COLONIAIS LTDA	R AGUDOS DO SUL	180		CRUZEIRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	83174193000124	IMOSEST INDUSTRIA DE MOVEIS E ESTOFADOS LTDA	RUA OSVALDO SEIFFERT	50		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	03351784000190	INDUSTRIA DE MOVEIS 3D LTDA ME	RUA CARLOS MULLER	980		CRUZEIRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	83620179000107	INDUSTRIA DE MOVEIS ALEXANDRE LTDA	RUA AUGUSTO WUNDERWALD	5292		CENTENARIO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	83483800000138	INDUSTRIA DE MOVEIS AMERICA LTDA	R CARLOS MULLER	977		CRUZEIRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	77893428000135	INDUSTRIA DE MOVEIS CLEMENT LTDA	ROD SC 301	4383		BELA ALIANCA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	83484006000109	INDUSTRIA DE MOVEIS IMPERIAL LTDA	R IMPERIAL	233		CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	83172338000158	INDUSTRIA DE MOVEIS WEMA LTDA	ESTRADA FUNDAO	1400		MATO PRETO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 10 e 50 milhões	86046562000191	INDUSTRIAS ARTEFAMA S.A.	RODOVIA BR 280	566	CX POSTAL 50	OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86046489000158	INDUSTRIAS ZIPPERER SA	R JORGE ZIPPERER	101		CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	00557713000150	INTERBRASIL COMERCIAL EXPORTADORA S/A	R JOAO STOEBERL	217	SALA 01	COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 10 e 50 milhões	03726871000185	INTERCONTINENTAL INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	RUA HONORIO ZSCHOERPER	285		SCHRAMM	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	04409837000140	INTERMUEBLE BRASIL COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	RUA ARISTIDES MONICH	334		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	75796391000100	JOHANN IND E COM DE MOVEIS LTDA	ROD BR 280	SN	KM 85	LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	00357382000105	LUS-TRA ACABAMENTO PARA MOVEIS LTDA ME	RUA JOAO WENCESALU PSCHIED	756		BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81557720000154	M P R INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA. EPP	RUA EMILIO PAULO PILZ	55		25 DE JULHO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	05333855000158	MARAZUL MOVEIS LTDA	RODOVIA BR -280	S/N		SERRA ALTA	00000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	05741437000108	MARCKERIC COMERCIAL EXPORTADORA E IMPORTADORA LTDA	RODOVIA SC 301	SN		PROGRESSO	00000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	85110989000149	MAXIMA INDUSTRIA DE ESQUADRIAS LIMITADA ME	RUA MARIA BAYERL	300		PROGRESSO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	86047412000100	METALURGICA WILHELM E WIND LTDA	RUA AVIADOR HARRY BOLLMANN	427		COLONIAL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	82770785000146	MOVEIS 25 DE JULHO LTDA	ESTRADA CRUZEIRO, FUNDOS	S/N		CRUZEIRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	73549560000173	MOVEIS BEUTHER LTDA	ESTRADA PESSEGUEIRO	145-A	SC	DONA FRANCISCA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	05633988000140	MOVEIS BRASIL SUL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	RUA JOAO WENCESLAU PSCHIEDT	754		BRASILIA	00000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	83103507000106	MOVEIS E ESQUADRIAS SEIVA LTDA	R FRANCISCO KOBBS	239		VINTE E CINCO JULHO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	82769522000117	MOVEIS GROSSL LTDA	R CARLOS GROSSL	700		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86047388000100	MOVEIS JAMES LTDA	RUA PADRE HENRIQUE MULLER	534		CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	78854072000193	MOVEIS KATZER LTDA	RUA ESTEVAO BUSCHLE	262		25 DE JULHO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	85370294000104	MOVEIS MADEFLOR LTDA	RODOVIA BR 280	4159	KM 4	LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	83172544000168	MOVEIS PAULO LTDA	RUA MATHIAS NOSSOL	2900		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	79894614000114	MOVEIS POLSKA LTDA	R EMILIO ENGEL	515		RIO VERMELHO ESTACA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	83174219000134	MOVEIS RANDIG LTDA	RUA LEONARDO KRAINSKI	488		RIO VERMELHO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC

Entre US\$ 1 e 10 milhões	82769852000102	MOVEIS REALEZA LTDA	RUA AUGUSTO WUNDERWALDT	1530	PREDIO	CENTENARIO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 10 e 50 milhões	86046612000130	MOVEIS RUDNICK S A	R LEOPOLDO RUDNICK	258		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	00313752000102	MOVEIS SCHONSTE TECNICK LTDA	RUA ALBERTO TORRES	2279		VILA CENTENARIO	00000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86046810000102	MOVEIS SERRALTENSE LTDA	R BENJAMIN CONSTANT	438			89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	86046430000160	MOVEIS WALFRIDO LTDA	R ALBERTO WEISS	245		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86047362000153	MOVEIS WEIHERMANN S A	RUA CARLOS PREISLER	180	SEDE	LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	05164852000138	NASA TRADING S.A.	RUA HENRIQUE SCHWARTZ	61	SALA 27	CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	86046463000100	OXFORD S/A INDUSTRIA E COMERCIO	R JORGE DIENER	88		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	05326637000196	PERSONAL MOVEIS LTDA ME	RUA CARLOS GROSSEL	637		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	86049608000126	PRODUMEX MOVEIS LTDA	R FRANCISCO PAULI	394		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	03191429000100	RADIANCE INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	RUA ESTEVAO BUSCHLE	2117		25 DE JULHO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	05232696000103	REIS MOVEIS LTDA	RUA HENRIQUE SCHWARTZ	61	SALA 54 - 5 ANDAR -	CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
US\$ 1 milhão	85229607000109	SINLAC INDUSTRIA DE TINTAS TECNICAS LTDA	EST DO RIO REPRESO	520		DONA FRANCISCA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	01491423000114	SOMAPINUS COMERCIAL EXPORTADORA LTDA	AVENIDA ARGOLO	04	SUB-SOLO 02	CENTRO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	04125046000198	TALENTO MOVEIS LTDA	RUA LINO ZSCHOERPER	90		PROGRESSO	00000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	78977451000170	TECMATIC MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA ME	ROD SC 301	1477		DONA FRANCISCA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	04553524000160	TORNART LTDA - ME	SC 280, KM 5	4081		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	01765688000163	TRADICIONAL INDUSTRIA, COMERCIO E EXPORTACAO LTDA.	RUA OTTO EMILIO BECKER	85	SC	BOEHMERWALD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	75478099000130	TREMOVEL INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	EST PARANA	800		LENCOL	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81315426000136	TUPER SA	AVENIDA PREFEITO ORNITH BOL	1441		BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81315426000489	TUPER SA	RODOVIA BR 280	955		OXFORD	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	81315426001450	TUPER SA	AV. PREFEITO ORNITH BOLLMAN	1709	SALA C	BRASILIA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Entre US\$ 1 e 10 milhões	81315426001531	TUPER SA	RUA JOAO CHAPIEWSKY	198	SALA B	CENTENARIO	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC
Até US\$ 1 milhão	01367771000184	ZIPPERER MOVEIS E DECORACOES LTDA	RUA CONRADO LIEBL	541		SERRA ALTA	89290000	SAO BENTO DO SUL	SC

**ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA COM EMPRESAS  
EXPORTADORAS**

Curitiba, 16 de novembro de 2004.

À

Prezados Senhores,

Apresentamos o sr. José Antonio Franzoni, aluno deste programa de pós graduação, neste momento realizando pesquisas com vista à elaboração de sua dissertação de mestrado, intitulada “Formulação de Estratégias de Marketing Internacional – Um Estudo da Indústria Brasileira de Móveis”.

Solicitamos vossa resposta às questões do questionário anexo, ressaltando que as informações individuais, aqui fornecidas, são sigilosas, sendo manejadas somente pelo pesquisador, não sendo dadas informações individuais da empresa em nenhum momento. Tais informações fazem sentido, portanto, quando analisadas no conjunto de todas as empresas, uma vez que os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de estatísticas.

Agradecemos a cooperação, atenciosamente,

Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva

1. Informações da empresa:

Data de fundação da empresa:

Data da primeira exportação realizada:

Receitas Totais

ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO	TOTAL
2004*			
2003			
2002			
2001			
2000			

Número de clientes

Ano	85 % das Vendas	Restantes 15 %	100 % das Vendas
2004*			
2003			
2002			
2001			
2000			

Volume consumido de madeira – m3.

Ano	Volume
2004	
2003	
2002	
2001	
2000	

## Principais matérias primas utilizadas – em % sobre as Receitas Totais

Ano	Madeira	Painéis de Madeira	Tintas e Vernizes	Embalagens	Demais Matérias Primas
2004					
2003					
2002					
2001					
2000					

Sistemas nos quais a empresa está certificada:

I - ISO-9001 ( )

II - ISO-14000 ( )

III - FSC ( )

2. Estratégias adotadas

Em comparação com o mercado interno, o mercado externo tem um risco:

I – muito maior ( )

II – maior ( )

III – igual ( )

IV – menor ( )

V – muito menor ( )

Considerando a escala abaixo, avalie os fatores de risco considerados na resposta da questão anterior:

1 - NI – Não Importante

2 - PI – Pouco Importante

3 - MI – Moderadamente Importante

4 - I – Importante

5 - MMI – Muito Importante

- Oscilação da demanda 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- Inadimplência dos clientes 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- Fidelidade dos clientes 1 - 2 - 3 - 4 - 5

Qual o número de viagens/ano realizadas ao exterior pelos executivos da empresa?

Ano	Número de viagens
2004	
2003	
2002	
2001	
2000	

Grau de importância atribuída aos objetivos destas viagens, segundo tabela abaixo:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

- Visitar novos clientes potenciais, tentando iniciar vendas 1 2 3 4 5

- Visitar clientes preexistentes para renovar ou realizar novas vendas 1 2 3 4 5

- Visitar feiras de mobiliário 1 2 3 4 5

- Participar como expositor em feiras 1 2 3 4 5

- Resolver problemas de assistência técnica 1 2 3 4 5

Qual a participação percentual da exportação por tipo de canal de distribuição utilizado?:

I – Fábrica → Agente → Distribuidor → Varejo

II – Fábrica → Distribuidor → Varejo

III – Fábrica → Agente → Varejo

IV – Fábrica → Varejo

Ano	I	II	III	IV	Total
2004					100
2003					100
2002					100
2001					100
2000					100

2.4 Considerando os segmentos de mercado de produtos, qual a participação percentual deles nas receitas totais da empresa ?:

Ano	Promotinal	Goods	Better	Best
2004				
2003				
2002				
2001				
2000				

2.5 Considerando os preços posto fábrica e o oferecido ao consumidor pelo varejo, qual o percentual agregado em cada canal

Canal de distribuição	Valor agregado - %
Agente	
Distribuidor	
Varejo <i>promotional</i>	
Varejo <i>goods</i>	
Varejo <i>better</i>	

O *design* dos produtos vendidos por sua empresa é, em porcentagem dos casos:

Fonte do <i>design</i>	Totalmente	Parcialmente	Nunca
Própria empresa			
Agente			
Distribuidor			
Varejo			

Caso a maior parte do *design* não tenha como fonte a própria empresa, avalie os motivos de acordo com a escala abaixo:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

I - Inexistência de pessoal habilitado                    1 2 3 4 5

II - Alto custo do desenvolvimento                    1 2 3 4 5

III - Desconhecimento das tendências de mercado    1 2 3 4 5

IV - Resistência do cliente                    1 2 3 4 5

Considerando o produto em si, qual a importância relativa aos fatores abaixo que sua empresa considerou para ter o desempenho obtido nas exportações:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

I - Montagem perfeita                    1 2 3 4 5

II - Pintura	1	2	3	4	5
III - Embalagem	1	2	3	4	5
IV - Madeira	1	2	3	4	5
V - Preço	1	2	3	4	5
VI - Velocidade na entrega	1	2	3	4	5
VII- Flexibilidade de produção	1	2	3	4	5

Considerando a tecnologia empregada no processo produtivo de sua empresa e a tecnologia de ponta disponível no mundo, a distancia em anos entre elas nos períodos abaixo foi:

1990.....: \_\_\_\_\_anos

1993.....: \_\_\_\_\_anos

1996.....: \_\_\_\_\_anos

1999.....: \_\_\_\_\_anos

2002.....: \_\_\_\_\_anos

2004.....: \_\_\_\_\_anos

2.10 Considerando a escala abaixo, como sua empresa definiu os produtos que exportou?

1 - Todas as vezes

2 - Frequentemente

3 - Algumas vezes

4 - Raras vezes

5 - Nunca

I - O *design* e o projeto técnico foram os fornecidos pelo cliente; 1 2 3 4 5

II - O *design* foi o fornecido pelo cliente e o projeto técnico foi

adaptado pela empresa; 1 2 3 4 5

III - O design e projeto técnico foram desenvolvidos pela

própria empresa;

1 2 3 4 5

2.11 Considerando a tabela abaixo, assinale qual classe de produtos sua empresa está

capacitada e/ou tem preferência em produzir:

Classe de produto	Capacitada	Prefere
Móveis de madeira para escritório		
Móveis de madeira para cozinha		
Móveis de madeira para dormitório		
Outros móveis de madeira		
Partes		

2.12 No processo de negociação com o cliente, o preço ajustado situa-se:

I - Sempre acima do preço mínimo estabelecido pela empresa.....( )

II - Algumas vezes acima ou no mínimo igual ao preço mínimo estabelecido pela empresa.....( )

III - Algumas vezes abaixo do preço mínimo estabelecido pela empresa.....( )

IV – Sempre abaixo do preço mínimo estabelecido pela empresa.....( )

Obs. Preço mínimo = Custos totais mais margem de lucro mínima estabelecida pela empresa.

2.13 Correlacione as estratégias de promoção de vendas adotadas nas exportações da sua empresa com os canais que as praticaram:

Estratégia promocional	Fábrica	Agente	Distribuidor	Varejo
Exposição/Ambientação				
Propaganda				
Catalogo				
Mala direta				
Telemarketing				
Internet				

**ANEXO 5– QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA COM AGENTES  
EXPORTADORES.**

Curitiba, 16 de novembro de 2004.

À

Prezados Senhores,

Apresentamos o sr. José Antonio Franzoni, aluno deste programa de pós graduação, neste momento realizando pesquisas com vista à elaboração de sua dissertação de mestrado, intitulada “Formulação de Estratégias de Marketing Internacional – Um Estudo da Indústria Brasileira de Móveis”.

Solicitamos vossa resposta às questões do questionário anexo, ressaltando que as informações individuais, aqui fornecidas, são sigilosas, sendo manejadas somente pelo pesquisador, não sendo dadas informações individuais da empresa em nenhum momento. Tais informações fazem sentido, portanto, quando analisadas no conjunto de todas as empresas, uma vez que os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de estatísticas.

Agradecemos a cooperação, atenciosamente,

Prof. Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva

1. Informações da empresa:

1.1 - Data de fundação da empresa:

1.2 - Atuação no mercado externo:

- Diretamente sobre os clientes.....( )

- Através de outro agente no exterior.....( )

1.3 Data do primeiro agenciamento/exportação realizada:

1.4 Valores totais dos agenciamentos de exportações de móveis realizadas:

ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO	TOTAL
2004*			
2003			
2002			
2001			
2000			

2 Estratégias adotadas

2.1 Em comparação com o mercado interno, o mercado externo tem um risco:

I – muito maior ( )

II – maior ( )

III – igual ( )

IV – menor ( )

V – muito menor ( )

2.2 Considerando a escala abaixo, avalie os fatores de risco considerados na resposta da questão anterior:

1 - NI – Não Importante

2 - PI – Pouco Importante

3 - MI – Moderadamente Importante

4 - I – Importante

5 - MMI – Muito Importante

- Oscilação da demanda 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- Inadimplência dos clientes 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- Fidelidade dos clientes 1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.3 Qual o número de viagens/ano realizadas ao exterior?

Ano	Número de viagens
2004	
2003	
2002	
2001	
2000	

2.4 Grau de importância atribuída aos objetivos destas viagens, segundo tabela abaixo:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

- Visitar novos clientes potenciais, tentando iniciar vendas 1 2 3 4 5

- Visitar clientes preexistentes para renovar ou realizar

novas vendas 1 2 3 4 5

- Visitar feiras de mobiliário 1 2 3 4 5

- Participar como expositor em feiras 1 2 3 4 5

- Resolver problemas de assistência técnica 1 2 3 4 5

2.5 Considerando os segmentos de mercado de produtos, qual a participação percentual deles nos agenciamentos realizados?:

Ano	<i>Promotinal</i>	<i>Goods</i>	<i>Better</i>	<i>Best</i>
2004				
2003				
2002				
2001				
2000				

2.6 Considerando os preços posto fábrica e o oferecido ao consumidor pelo varejo, qual o percentual agregado em cada canal ?:

Canal de distribuição	Valor agregado - %
Agente	
Distribuidor	
Varejo <i>promotional</i>	
Varejo <i>goods</i>	
Varejo <i>better</i>	

2.7 O *design* dos produtos agenciados por sua empresa é, em porcentagem dos casos:

Fonte do <i>design</i>	Totalmente	Parcialmente	Nunca
Fabricante			
Agente			
Distribuidor			
Varejo			

2.8 Caso a maior parte do *design* não tenha como fonte o fabricante, avalie os motivos de acordo com a escala abaixo:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

I - Inexistência de pessoal habilitado 1 2 3 4 5

II - Alto custo do desenvolvimento 1 2 3 4 5

III - Desconhecimento das tendências de mercado 1 2 3 4 5

IV - Resistência do cliente 1 2 3 4 5

2.9 Considerando o produto em si e a escala abaixo, qual a importância relativa aos fatores

abaixo que o sr. considera para o desempenho obtido pelas empresas moveleiras nas exportações:

1 – Nenhuma importância

2 – Pouca importância

3 – Relativa importância

4 – Alta importância

5 – Extrema importância

I - Montagem perfeita 1 2 3 4 5

II - Pintura 1 2 3 4 5

III - Embalagem 1 2 3 4 5

IV - Madeira 1 2 3 4 5

V - Preço 1 2 3 4 5

VI - Velocidade na entrega 1 2 3 4 5

VII- Flexibilidade de produção 1 2 3 4 5

2.10 Considerando a tecnologia empregada no processo produtivo das empresas que

o sr. agencia versus a tecnologia de ponta disponível no mundo, a distância em anos entre elas nos períodos abaixo foi:

1990.....: \_\_\_\_\_anos

1993.....: \_\_\_\_\_anos

1996.....: \_\_\_\_\_anos

1999.....: \_\_\_\_\_anos

2002.....: \_\_\_\_\_anos

2004.....: \_\_\_\_\_anos

2.11 Considerando a escala abaixo, como o sr. definiu os produtos que agenciou / exportou?

1 - Todas as vezes

2 - Frequentemente

3 - Algumas vezes

4 - Raras vezes

5 - Nunca

I - O *design* e o projeto técnico foram os fornecidos pelo cliente; 1 2 3 4 5

II - O *design* foi o fornecido pelo cliente e o projeto técnico foi adaptado pelo fabricante; 1 2 3 4 5

III - O *design* e projeto técnico foram desenvolvidos pelo próprio fabricante; 1 2 3 4 5

2.12 No processo de negociação com o cliente, o preço ajustado situa-se:

I - Sempre acima do preço mínimo estabelecido pelo fabricante.....( )

II - Algumas vezes acima ou no mínimo igual ao preço mínimo estabelecido pelo fabricante.....( )

III - Algumas vezes abaixo do preço mínimo estabelecido pelo fabricante.....( )

IV – Sempre abaixo do preço mínimo estabelecido pelo fabricante.....( )

Obs. Preço mínimo = Custos totais mais margem de lucro mínima estabelecido  
pelo fabricante

2.13 Correlacione as estratégias de promoção de vendas adotadas nos agenciamentos/  
exportações, realizadas pelo sr., com os canais que as praticaram:

Estratégia promocional	Fábrica	Agente	Distribuidor	Varejo
Exposição/Ambientação				
Propaganda				
Catalogo				
Mala direta				
Telemarketing				
Internet				

**ANEXO 6 - Índice da Taxa de Câmbio Real - (Real / Dólar (EUA))**

Data	Índice	Data	Índice	Data	Índice
jan/99	100	ago/01	116,42	mar/04	94,95
fev/99	119,82	set/01	123,37	abr/04	94,6
mar/99	114,3	out/01	121,82	mai/04	100,67
abr/99	102,14	nov/01	111,19	jun/04	100,22
mai/99	103,13	dez/01	102,03	jul/04	95,95
jun/99	108,23	jan/02	102,86	ago/04	93,86
jul/99	108,63	fev/02	104,67	set/04	89,44
ago/99	112,05	mar/02	102,77	out/04	89,13
set/99	111,66	abr/02	101,88	nov/04	87,05
out/99	112,77	mai/02	108,02	dez/04	83,57
nov/99	107,53	jun/02	115,63	jan/05	82,9
dez/99	99,68	jul/02	122,06	fev/05	80,08
jan/00	96,71	ago/02	125,64		
fev/00	95,9	set/02	131,32		
mar/00	94,88	out/02	142,56		
abr/00	96,18	nov/02	125,41		
mai/00	99,92	dez/02	121,55		
jun/00	99,27	jan/03	114,43		
jul/00	96,7	fev/03	118,4		
ago/00	93,82	mar/03	114,67		
set/00	94,81	abr/03	99,71		
out/00	96,97	mai/03	95,5		
nov/00	99,84	jun/03	95,63		
dez/00	100,85	jul/03	96,04		
jan/01	102,52	ago/03	100,14		
fev/01	102,98	set/03	96,7		
mar/01	105,61	out/03	94,95		
abr/01	109,88	nov/03	95,78		
mai/01	114,56	dez/03	96,31		
jun/01	115,84	jan/04	94,05		
jul/01	116,36	fev/04	96,42		

<http://fgvdados.fgv.br/> - Acesso 14/05/2005.

**ANEXO 7- TROCA DE CORRESPONDÊNCIAS COM O ADMINISTRADOR DO  
BANCO DE DADOS ELETRÔNICO <http://unstats.un.org/unsd/comtrade>.**

*“Gentleman,,*

*Stows searching information of the exportation flows and importation  
between the USA and China in year 2003 in its data base. The codes of  
the merchandises are the same ones, however the values, that would have  
to be mutuals, do not coincide. Can you clarify me why?*

*Thanks,*

*Jose Antonio Franzoni*

*Sao Bento do Sul - Santa Catarina - Brasil*

*Dear Jose,*

*Thank you for your question.*

*There are many valid reasons why the reported exports of one country  
may not coincide with the reported imports of its partner country. This is  
especially true if one looks at the detailed commodity level. The data are  
reported independently by administrations of two different countries.*

*The reasons for the differences found relate to the very nature of the  
trading process:*

- *imports are CIF and exports are FOB;*
- *time lag between exports and imports, goods leaving country A in 2002 might only reach country B in 2003;*
- *goods going via third countries;*
- *goods entering Customs warehousing for several months; goods being classified differently;*
- *use of country of consignment instead of country of origin or final destination;*
- *countries having different trade systems which makes that one country will record all goods crossing the border while another country will only record the goods once they are cleared by customs;*
- *goods passing through industrial processing zones may or may not be recorded by the country.*

*Best regards,*

*Joseph Hab*

*Commodity Trade Statistics Section, ITSB United Nations Statistics*

*Division*

*New York, NY 10017*

*Tel: 1212-963-6170, fax: 1917-367-5106*

## ANEXO 8

Matriz das Exportações de Móveis de Madeira entre Países e Blocos  
Econômicos – Ano 2003 – US\$ milhões

	ASIA	EUROPA	ALCA	Orie.Médio	Outros	Total
China	880	103	1.507	76	272	2.838
China, Hong Kong	106	11	378	2	22	520
Malasia	173	95	362	69	229	928
Indonesia	128	267	274	16	130	815
Tailandia	141	50	252	5	34	481
<b>ASIA</b>	<b>1.428</b>	<b>526</b>	<b>2.773</b>	<b>168</b>	<b>687</b>	<b>5.582</b>
<b>ASIA %</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>100</b>
Italia	138	2.003	490	167	318	3.117
Alemanha	0	1.687	58	0	364	2.109
Austria	0	306	0	0	24	329
Dinamarca	29	1.201	127	0	177	1.534
Polonia	0	902	68	0	260	1.230
França	0	610	101	10	171	892
Espanha	0	529	43	0	169	741
Belgica	0	571	27	0	46	644
Suécia	0	404	31	0	126	561
Romenia	0	448	39	0	70	557
Reino Unido	26	238	150	0	83	497
<b>EUROPA</b>	<b>193</b>	<b>8.898</b>	<b>1.134</b>	<b>177</b>	<b>1.807</b>	<b>12.209</b>
<b>EUROPA %</b>	<b>2</b>	<b>73</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>100</b>
Mexico	0	13	330	0	5	347
Canada	1	3	2.000	1	12	2.018
EUA	31	29	373	29	237	699
Brasil	0	226	217	0	59	502
<b>ALCA</b>	<b>33</b>	<b>270</b>	<b>2.919</b>	<b>31</b>	<b>313</b>	<b>3.566</b>
<b>ALCA %</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>1.654</b>	<b>9.694</b>	<b>6.826</b>	<b>377</b>	<b>2.807</b>	<b>21.357</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados recuperados eletronicamente  
no site <http://unstats.un.org/unsd/comtrade>

## **ANEXO 9**

### **Classificação de Mercadorias baseada na Nomenclatura Comum do Mercosul-NCM e no Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias-SH**

A classificação de mercadorias é um instrumento importante no comércio exterior, tendo como principais características a uniformidade, linguagem aduaneira comum e constituição sistemática. Como outras ferramentas é utilizada amplamente, principalmente na identificação de produtos e para fins estatísticos.

Nas operações de importação e exportação a classificação de mercadorias é necessária para facilitar a análise nos processos de comércio exterior de entrada e saída de mercadorias. É usada para verificar o tratamento administrativo antes de preencher a Licença de Importação se necessário e a Declaração de Importação para controle aduaneiro, entre outros documentos; podemos verificar a incidência dos impostos de importação sobre produtos industrializados e ICMS; também podemos saber se o produto está negociado em acordos comerciais com benefício que permite a redução do imposto de importação, entre outras informações.

Atualmente, é utilizada a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) baseada no "Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias" - SH para facilitar as transações intra-bloco. Assim, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai estabeleceram a tarifa externa comum em conjunto. No Brasil ela está conjugada com a Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados-IPI.

O SH é uma nomenclatura de seis dígitos de uso múltiplo e uma estrutura baseada em uma série de posições subdivididas em quatro dígitos, 1.241 posições em 96 capítulos que estão ordenados em 21 seções.

Exemplo de classificação:

Capítulo: 40 - Borracha e suas obras

Posição: 4011 - Pneumáticos novos de borracha

Posição e subposição: 4011.20 - dos tipos utilizados em ônibus ou caminhões

Posição, subposição e item: 4011.20.10 - de medida 11,00-24

Os quatro países, de comum acordo, adotaram mais dois dígitos para possibilitar um nível maior de especificação. Em relação à antiga Nomenclatura Brasileira de Mercadorias - NBM/SH a NCM é mais genérica.

Para efeitos deste estudo foram considerados apenas os códigos grifados do capítulo 94, conforme abaixo:

## **CAPÍTULO 94**

MÓVEIS; MOBILIÁRIO MÉDICO-CIRÚRGICO; COLCHÕES, ALMOFADAS E SEMELHANTES; APARELHOS DE ILUMINAÇÃO NÃO ESPECIFICADOS NEM COMPREENDIDOS EM OUTROS CAPÍTULOS; ANÚNCIOS, CARTAZES OU TABULETAS E PLACAS INDICADORAS LUMINOSOS, E ARTIGOS SEMELHANTES; CONSTRUÇÕES PRÉ-FABRICADAS

### **Notas**

1. O presente Capítulo não compreende:

- a) os colchões, travesseiros e almofadas, infláveis com ar (pneumáticos) ou com água, dos Capítulos 39, 40 ou 63;
- b) os espelhos para apoiar no solo (psichês, por exemplo) (posição 70.09);
- c) os artigos do Capítulo 71;
- d) as partes e acessórios de uso geral, na acepção da Nota 2 da Seção XV, de metais comuns (Seção XV), os artefatos semelhantes de plásticos (Capítulo 39) e os cofresfortes

da posição 83.03;

e) os móveis, mesmo não equipados, que constituam partes específicas de aparelhos para produção de frio, da posição 84.18; os móveis especialmente concebidos para máquinas de costura, na acepção da posição 84.52;

f) os aparelhos de iluminação do Capítulo 85;

g) os móveis que constituam partes específicas de aparelhos das posições 85.18 (posição 85.18), 85.19 a 85.21 (posição 85.22) ou das posições 85.25 a 85.28 (posição 85.29);

h) os artefatos da posição 87.14;

ij) as cadeiras de dentista que incorporem aparelhos para odontologia da posição 90.18, bem como as escarradeiras para gabinetes dentários (posição 90.18);

k) os artigos do Capítulo 91 (caixas e semelhantes de aparelhos de relojoaria, por exemplo);

l) os móveis e aparelhos de iluminação com características de brinquedos (posição 95.03), as mesas de bilhar de qualquer espécie e outros móveis concebidos especialmente para jogos, da posição 95.04, bem como os móveis para prestidigitação e os artigos de decoração (exceto guirlandas elétricas), tais como as lanternas chinesas (posição 95.05).

2. Os artefatos (exceto as partes) compreendidos nas posições 94.01 a 94.03 devem ser concebidos para assentarem no solo.

Permanecem, todavia, compreendidos naquelas posições, ainda que concebidos para serem suspensos, fixados a paredes ou colocados uns sobre os outros:

a) os armários, as estantes, as "étagères" e os móveis em módulos (por elementos);

b) os assentos e camas.

3. a) Não se consideram partes dos artefatos das posições 94.01 a 94.03, quando isoladas, as chapas ou placas, de vidro (incluídos os espelhos), mármore ou outras pedras, ou de

quaisquer outras matérias incluídas nos Capítulos 68 ou 69, mesmo em forma própria, mas não combinadas com outros elementos.

b) os artefatos da posição 94.04, apresentados isoladamente, permanecem ali classificados, mesmo que constituam partes de móveis das posições 94.01 a 94.03.

4. Consideram-se **construções pré-fabricadas**, na acepção da posição 94.06, as construções acabadas e montadas na fábrica, bem como as apresentadas em conjuntos de elementos para montagem no local, tais como habitações, instalações de trabalho, escritórios, escolas, lojas, hangares, garagens ou construções semelhantes.

#### 94.01 ASSENTOS (EXCETO OS DA POSIÇÃO 94.02), MESMO TRANSFORMÁVEIS EM CAMAS, E SUAS PARTES

9401.10 -Assentos dos tipos utilizados em veículos aéreos

9401.10.10 Ejetáveis

9401.10.90 Outros

9401.20.00 -Assentos dos tipos utilizados em veículos automóveis

9401.30 -Assentos giratórios, de altura ajustável

##### **9401.30.10 De madeira**

9401.30.90 Outros

9401.40 -Assentos (exceto de jardim ou de acampar) transformáveis em camas

##### **9401.40.10 De madeira**

9401.40.90 Outros

9401.50.00 -Assentos de rotim, vime, bambu ou de matérias semelhantes

9401.6 -Outros assentos, com armação de madeira

##### **9401.61.00 --Estofados**

##### **9401.69.00 --Outros**

9401.7 -Outros assentos, com armação de metal

9401.71.00 --Estofados

9401.79.00 --Outros

9401.80.00 -Outros assentos

9401.90 -Partes

**9401.90.10 De madeira**

9401.90.90 Outros

94.02 MOBILIÁRIO PARA MEDICINA, CIRURGIA, ODONTOLOGIA OU VETERINÁRIA (POR EXEMPLO: MESAS DE OPERAÇÃO, MESAS DE EXAMES, CAMAS DOTADAS DE MECANISMOS PARA USOS CLÍNICOS, CADEIRAS DE DENTISTA); CADEIRAS PARA SALÕES DE CABELEIREIRO E CADEIRAS SEMELHANTES, COM DISPOSITIVOS

DE ORIENTAÇÃO E DE ELEVAÇÃO; SUAS PARTES

9402.10.00 -Cadeiras de dentista, cadeiras para salões de cabeleireiro e cadeiras semelhantes, e suas partes

9402.90 -Outros

9402.90.10 Mesas de operação

9402.90.20 Camas dotadas de mecanismos para usos clínicos

9402.90.90 Outros

94.03 OUTROS MÓVEIS E SUAS PARTES

9403.10.00 -Móveis de metal, do tipo utilizado em escritórios

9403.20.00 -Outros móveis de metal

**9403.30.00 -Móveis de madeira, do tipo utilizado em escritórios**

**9403.40.00 -Móveis de madeira, do tipo utilizado em cozinhas**

**9403.50.00 -Móveis de madeira, do tipo utilizado em quartos de dormir**

**9403.60.00 -Outros móveis de madeira**

9403.70.00 -Móveis de plásticos

9403.80.00 -Móveis de outras matérias, incluídos o rotim, vime, bambu ou matérias semelhantes

9403.90 -Partes

**9403.90.10 De madeira**

9403.90.90 Outras

94.04 SUPORTES ELÁSTICOS PARA CAMAS; COLCHÕES, EDREDÕES, ALMOFADAS, PUFES, TRAVESSEIROS E ARTIGOS SEMELHANTES, EQUIPADOS COM MOLAS OU GUARNECIDOS INTERIORMENTE DE QUAISQUER MATÉRIAS, COMPREENDENDO ESSES ARTIGOS DE BORRACHA ALVEOLAR OU DE PLÁSTICOS ALVEOLARES, MESMO RECOBERTOS

9404.10.00 -Suportes elásticos para camas

9404.2 -Colchões

9404.21.00 --De borracha alveolar ou de plásticos alveolares, mesmo recobertos

9404.29.00 --De outras matérias

9404.30.00 -Sacos de dormir

9404.90.00 -Outros

94.05 APARELHOS DE ILUMINAÇÃO (INCLUÍDOS OS PROJETORES) E SUAS PARTES, NÃO ESPECIFICADOS NEM COMPREENDIDOS EM OUTRAS POSIÇÕES; ANÚNCIOS, CARTAZES OU TABULETAS E PLACAS INDICADORAS LUMINOSAS, E ARTIGOS SEMELHANTES, CONTENDO UMA FONTE LUMINOSA FIXA PERMANENTE, E SUAS PARTES NÃO ESPECIFICADAS NEM COMPREENDIDAS EM OUTRAS POSIÇÕES

9405.10 -Lustres e outros aparelhos de iluminação, elétricos, próprios para serem suspensos ou fixados no teto ou na parede, exceto os dos tipos utilizados na iluminação pública

9405.10.10 Lâmpadas esialíticas

9405.10.9 Outros

9405.10.91 De pedra

9405.10.92 De vidro

9405.10.93 De metais comuns

9405.10.99 Outros

9405.20.00 -Abajures (candeeiros) de cabeceira, de escritório e lampadários de interior, elétricos

9405.30.00 -Guirlandas elétricas dos tipos utilizados em árvores de Natal

9405.40 -Outros aparelhos elétricos de iluminação

9405.40.10 De metais comuns

9405.40.90 Outros

9405.50.00 -Aparelhos não elétricos de iluminação

9405.60.00 -Anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras luminosos, e artigos semelhantes

9405.9 -Partes

9405.91.00 --De vidro

9405.92.00 --De plásticos

9405.99.00 --Outras

9406.00 CONSTRUÇÕES PRÉ-FABRICADAS

9406.00.10 Estufas

9406.00.9 Outras

9406.00.91 Com estrutura de madeira e paredes exteriores constituídas essencialmente dessa matéria

9406.00.92 Com estrutura de ferro ou aço e paredes exteriores constituídas essencialmente dessas matérias

9406.00.99 Outras