

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA CLARICE ELETRODOMÉSTICOS

CHALLENGES OF THE INTERNATIONALIZATION OF THE COMPANY CLARICE
ELETRODOMÉSTICOS

GRACIELE TONIAL¹
INOCENCIA BOITA DALBOSCO²
ANDERSON NECKEL³
SIDNEI VIEIRA MARINHO⁴
ANETE ALBERTON⁵

RESUMO

A empresa Clarice Eletrodomésticos é caracterizada como uma pequena e média empresa (PME) que atua no segmento de indústria e comercialização de eletrodomésticos. Seus principais produtos são fogões a gás, a lenha, *cooktops*, fogões semi-industriais, lavadoras e condicionadores de ar. A Clarice está localizada na cidade de Pinhalzinho, na região oeste do Estado de Santa Catarina, foi fundada em 1960 e atende o mercado nacional e internacional. Um dos desafios que a empresa enfrenta é a forte concorrência, principalmente, pela dificuldade logística de movimentação de cargas, sendo necessário ser mais competitiva quanto às estratégias de preços e diversificação do portfólio dos produtos. Este caso tem por objetivo analisar práticas relacionadas ao mercado externo (exportação e importação) por meio da construção de cenários competitivos e simulações de decisões estratégicas. Questiona-se quais estratégias implantar para a empresa se manter competitiva no mercado internacional e quais estratégias para abrir novos mercados? As disciplinas relacionadas ao tema subjacente ao caso são: Empreendedorismo Internacional, Marketing Internacional, Negociação Internacional e Comércio Exterior.

Palavras-chave: Empreendedorismo Internacional. Negociações Internacionais. Comércio Exterior.

ABSTRACT

The enterprise analyzed was Clarice Eletrodomésticos (home appliances), a small and medium-sized business which acts in the industry and trading of home appliances segment. Its main products are gas cookers, wood burners, cooktops and semi-industrial cookers, besides, the enterprise also trades washing machines and air-conditionings. Clarice is located in the city of Pinhalzinho, in the West of the State of Santa Catarina; it was founded in 1960 and supplies both national and international markets. One of the problems faced by the business is the strong competitiveness, mainly, by the logistic

Data de submissão: 11/07/2016 Data de aceite: 24/08/2016 Data de publicação: 17/11/2017

1 Coordenadora do curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

2 Coordenadora do Centro de Gestão e Empreendedorismo da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

3 Coordenador do Curso de Agronegócio da Universidade de Passo Fundo (UPF)

4 Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

5 Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

difficulty in moving loads, which makes it is necessary to be more competitive in relation to the price strategies and diversification of the products portfolio. This case has as objective to analyze practices related to the international market (export and import) through the competitive scenario building and simulations of strategic decisions. It has been questioned which strategies should be implanted in order to the enterprise keep competitive in the international market and which strategies to open new markets. The subjects related to the theme underlying the case are: International Entrepreneurship, International Marketing, International Negotiation and Foreign Trade.

Keywords: International Entrepreneurship. International Negotiations. Foreign Trade.

1 INTRODUÇÃO

Encerradas as festividades de comemoração dos 51 anos de fundação da empresa **Clarice Eletrodomésticos**, a inauguração da nova fábrica e o aniversário do Proprietário Sr. Ireno Jose Matte, reúnem-se o Sr. Ireno e seus filhos, atuais diretores da empresa para avaliar o sucesso dos eventos.

Sr. Ireno relembra, emocionado, as dificuldades enfrentadas ao lado da esposa e dos filhos para se chegar à cidade de Pinhalzinho, relembra que a cidade não tinha asfalto, nem calçamento, automóveis eram uma raridade entre os moradores que possuíam meio de locomoção, mas, apesar de todas as dificuldades, Sr. Ireno se sente orgulhoso por todas as conquistas destes últimos anos frente ao comando da empresa.

Gilmar, o filho mais velho e também diretor de produção, está orgulhoso, principalmente, pelo fato da inauguração da nova fábrica, pois agora a empresa totaliza 10.000m² de área construída, o que possibilita melhor estrutura para produção.

Volmir, o filho mais exigente, diretor de compras da empresa, comenta sobre a importância e satisfação da participação de todos os funcionários e da comunidade no evento comemorativo.

Sérgio, o filho que coordena a área de comércio exterior, ansioso com os novos investimentos, e demonstrando o seu potencial empreendedor para o mercado internacional, comenta com o pai e os irmãos: “Após a reestruturação da empresa, é necessário tomarmos algumas decisões para o desenvolvimento futuro.” Sempre disposto a buscar novas oportunidades, fala da possibilidade da expansão dos negócios, principalmente, para o mercado internacional. Sugere, então, o agendamento de uma reunião para a segunda-feira próxima.

Os personagens do caso Sr. Ireno, Gilmar, Volmir e Sérgio precisam identificar quais as estratégias implantar para se manter competitivo no mercado internacional e quais estratégias para abrir novos mercados.

Sérgio destaca: “é necessário direcionar e revisar o planejamento da empresa para os próximos anos. Para que assim seja possível conduzir o crescimento da empresa.”

2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Na década de 40, no Município de Lajeado, estado do Rio Grande do Sul, Ireño José Matte, que frequentou a Escola até 4ª série, começou a trabalhar com apenas sete anos de idade em uma funilaria de propriedade de seu primo, para auxiliar no sustento de sua família.

Aos 13 anos de idade passou a trabalhar na Funilaria Adams, aprendendo a fabricar artefatos de metais, como: forma de pão; chuveiro de campanha; calhas; bacias; baldes; chaminé para fogão e tachos para melados. Ao completar 18 anos foi convocado a prestar serviço militar, época em que definiu que se tornaria um empreendedor. Antes de embarcar, falou para sua mãe Dona Ernita: “Assim que voltar das minhas obrigações com o serviço militar, vou iniciar meu próprio negócio de funileiro.”

Ao retornar do exército, nos anos 60, o jovem rapaz deu um relevante passo em sua vida, migrou para o Oeste de Santa Catarina e fundou a empresa Ireño José Matte & Cia Ltda., uma pequena funilaria localizada na Vila São João, município de São Carlos – SC, que fabricava os mesmos produtos que o Sr. Ireño tinha se especializado quando jovem.

Em 1966, casado e com 6 filhos, muda-se com a família para o município de Pinhalzinho – SC, transferindo também a empresa para uma nova sede. Quatro anos depois inicia a fabricação de peças e montagem de fogões a lenha. Dona Clarice, esposa de Seu Ireño, tinha o capricho e cuidado de desenhar “a mão”, pequeninas flores nos gabinetes dos fogões, o que se tornou marca registrada no mercado de fogões a lenha, em sua homenagem é criada a Marca Clarice.

Ainda nesta época Sr. Ireño, percebe a necessidade de repassar o seu aprendizado aos filhos, chamando-os para auxiliá-lo na administração do negócio e passa a responsabilizar cada filho por uma parte estratégica da empresa.

No ano de 1980 é criada uma segunda empresa denominada Udesca – Usina de Esmaltados Clarice Ltda., com área construída de 900m². Em 1985, com marca e qualidade consolidadas, a empresa busca diminuir a ociosidade do produto fogões a lenha, e, estrategicamente, lança uma nova linha de produtos: fogões a gás e fogões semi-industriais, com o desafio de desenvolver um produto para manter um faturamento médio constante durante o ano e evitar a perda de mercado para produtos substitutos.

Após algum tempo de experiência no mercado a empresa lança um produto inovador: o Fogão gabinete nº 0 a gás, idêntico ao fogão a lenha, também conhecido como Fogão Ecológico. Nesta mesma época foi produzido o primeiro fogão a gás 4 bocas, com produção de 100 fogões/mês.

Em virtude do crescimento da comercialização dos produtos a Clarice expande-se para o mercado externo, sendo necessário o aumento da produção, e, conseqüentemente, a expansão da área construída.

Em 2001, entrou em operação a unidade II da empresa, com 4.000 m² de área construída, responsável pela fabricação das peças e montagem do fogão a lenha, abriga o setor de desenvolvimento, engenharia e esmaltação na BR 282, no Km 575, que somada a

unidade do centro de 3.000 m² (responsável pela linha de pintura a pó, e linhas de montagens dos fogões a gás 04, 05 e 06 bocas, também por toda a parte administrativa), proporcionou melhora no processo produtivo. Porém, o processo de logística se tornou um agravante, uma vez que as unidades ficavam separadas por uma distância de 3 km, ocasionando aumento dos custos, exigindo investimento em transporte (caminhão e empilhadeira).

A Clarice Eletrodomésticos trabalha buscando manter-se no mercado da linha branca, para isso, os diretores definem por unir as unidades fabris, construindo um moderno e inovador pavilhão industrial com capacidade produtiva de 2 mil fogões dia, centralizando todos os setores e potencializando seu processo de produção.

Sr. Ireneo ainda está no comando dos negócios da família, sendo o Diretor Presidente da empresa, conta com o auxílio e conhecimento técnico de seus filhos, que possuem cargos administrativos, conforme organograma do Anexo A. A empresa produz em média 15 mil fogões/mês, empregando aproximadamente 190 colaboradores.

3 O PORTFÓLIO DE PRODUTOS DA CLARICE ELETRODOMÉSTICOS

A qualidade e a evolução dos produtos fabricados são resultados conquistados ao longo de 53 anos de experiência da empresa, modernizando e ajustando-se conforme as tendências atuais e funcionalidade, aliados à tecnologia, com preços justos e acessíveis.

Para Sérgio: “A inovação dos processos e produtos Clarice marcam a trajetória da empresa desde o seu surgimento. É preciso acompanhar as tendências dos mercados conforme se modifica o comportamento dos consumidores.”

Para promover a ampliação da variedade de produtos comercializados e tornar a empresa mais competitiva no ramo de eletrodomésticos, a empresa buscou inserir novos produtos em seu portfólio, passou a importar produtos da Alemanha, China, Taiwan e Vietnã, como: condicionadores de ar, lavadoras de roupas e *cooktops* (fogões vitrocerâmicos).

Decorrente desta ampliação no *mix* de produtos a empresa decidiu pela alteração da marca: até então conhecida, como Fogões Clarice, passando a ser denominada Clarice Eletrodomésticos, motivo este condicionado à inserção das novas opções de produtos em seu portfólio.

A variedade de produtos permite à empresa garantir ao cliente diversas opções de escolha. Além disso, os preços são acessíveis, abrangendo todos os tipos de públicos. A empresa possui ainda um catálogo virtual da marca que torna possível conhecer melhor cada uma das peças. O Quadro 1 apresenta os produtos e a variedade de modelos comercializados pela empresa atualmente.

Quadro 1 – Mix de Produtos

Produtos	Modelos
Fogões a gás	26

Fogões a lenha	5
Fogões semi-industriais	4
Condicionadores de ar	3
Tanquinho delicato	1
Cooktops	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A empresa conta, também, com uma linha de serviços especializados, incluindo um *Showroom* Móvel, que se desloca de cidade em cidade, participando de feiras e eventos, no qual os clientes podem conferir toda a qualidade e variedade de produtos, conta ainda com a assistência técnica, possibilitando maior envolvimento com o público externo.

A empresa Clarice busca estar conectada com seus consumidores por meio da *homepage* da empresa, na qual é possível encontrar uma série de dicas de utilização e conservação de toda a sua linha de produtos.

4 OS MERCADOS DE ATUAÇÃO DA CLARICE

No Brasil, a Clarice Eletrodomésticos está presente em todos os estados, e para que esses mercados sejam mantidos e ampliados à empresa busca explorar conceitos de sustentabilidade e inovação no seu dia a dia. Sérgio explica que a estratégia de atuação no mercado nacional está baseada na busca por novos representantes e a estruturação de uma rede de assistência técnica para obter eficiência e eficácia no atendimento pós-venda e, também, no lançamento de produtos inovadores. Como estratégia, a empresa está investindo em ações de marketing esportivo, inovando sua linha de produtos atendendo a uma demanda e um nicho de mercado inovador e oportuno.

A empresa Clarice Eletrodomésticos iniciou a atuação no mercado internacional no ano de 1989, exportando fogões a lenha para o mercado Argentino. Sérgio, diretor de Comércio Exterior, conta como ocorreu a primeira exportação:

Alguns clientes do mercado brasileiro, das regiões de fronteira, em especial da cidade de Dionísio Cerqueira, nos apresentaram a uma rede de lojas do país vizinho, Argentina, na cidade de Eldorado-Misiones, o qual demonstrou interesse em importar de forma direta os Fogões a lenha, pois já comprava o produto de maneira informal de nosso cliente brasileiro, o qual, a partir de então, passou a ser o agente comercial para esta região da Argentina. A primeira exportação aconteceu sem nenhum conhecimento de negociação internacional. Habilitamos no Ministério dos Transportes um de nossos caminhões para fazer o transporte de carga própria internacional, o qual conduzi pessoalmente, acompanhado de nosso agente, que era também despachante aduaneiro, providenciando assim o desembaraço e liberação junto à aduana Brasil/Argentina (anexa à cidade Bernardo de Irigoyen). Efetivada a entrega, o cliente pegou a fatura e me entregou os dólares do valor da carga em efetivo, U\$D 18.000,00. Chegando ao Brasil, imediatamente busquei informações para o que fazer com todo aquele montante, a princípio entregava

os dólares na tesouraria do Banco do Brasil, e fechava o câmbio com uma diferença enorme em relação ao valor da taxa no mercado. O banco alegava que em espécie teria um deságio maior, assim fomos buscando informações e o próprio BB nos orientou sobre as formas possíveis de pagamento no mercado internacional, a qual deveria ser como via de ordem de pagamento, para melhorar a taxa e assim iniciarmos a exportação e garantirmos maior retorno financeiro sobre a transação.

Nos anos de 1989 a 1998 exportou somente para a Argentina e, nos anos seguintes, iniciou a busca por novos clientes, conforme as informações apresentadas na Tabela 2.

Tabela 1 – Histórico de volume de exportações e principais mercados

Ano	% Exportação em relação ao volume produzido	Países de Destino
1989 a 1998	5%	Argentina
1998 a 2000	10%	África do Sul, Argentina e Paraguai
2000 a 2005	80%	Exportando para 25 países
2006 a 2009	10%	Suriname, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Angola, África do Sul, Ghana e Argentina
2010 a 2012	15%	Uruguai, Paraguai, Argentina, Bolívia, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Angola, Namíbia e África do Sul.

Fonte: Dados fornecidos pela diretoria financeira da empresa.

O diretor de comércio exterior resume a situação da empresa:

No período de 2000 a 2005, em função da variação cambial favorável, ampliamos a produção e o volume de exportação de 10 para 80%. Por esta mesma variável econômica nos anos seguintes 2006 a 2009 a empresa diminuiu as vendas para o mercado externo para apenas 10% do montante produzido. As razões desta significativa queda foram ocasionadas pela expansão de mercado, concorrência acirrada dos países considerados emergentes, e também pela crise mundial ocorrida neste período.

Atualmente, a Clarice Eletrodomésticos exporta para países, como: Uruguai, Paraguai, Argentina, Bolívia, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Angola, Namíbia e África do Sul. Observa-se no Quadro 2 que o volume de vendas externas de fogões da empresa Clarice, totalizou o volume de 21 mil fogões.

Quadro 2 – Volume de vendas externas de fogões no último ano

País	Unidades de fogões vendidos
Bolívia	5 mil
Paraguai	8 mil
Uruguai	5 mil
Angola	3 mil

Fonte: dados fornecidos pela diretoria financeira da empresa.

A empresa exportou 15% da produção conforme dados de relação dos principais compradores internacionais e volume de vendas apresentados na Tabela 3, somando 29 mil fogões vendidos para o mercado internacional.

Tabela 2 – Volume de exportações de fogões no último ano

País	Percentual
Paraguai	52,40%
Uruguai	29,31%
Bolívia	12,82%
Angola	4,54%
Suriname	0,93%

Fonte: dados fornecidos pela diretoria financeira da empresa.

Os principais fornecedores de matéria-prima da empresa encontram-se em São Paulo e também em países, como Taiwan, Vietnã e China e Alemanha, conforme informa o diretor de compras Volmir.

Volmir explica os motivos pelos quais é necessário importar estes produtos:

Devido ao processo de globalização e o franco crescimento do mercado brasileiro, ocasionado dentre outros fatores pelo aumento do poder aquisitivo das classes C, D, e E, gerando maior procura por diversos produtos do mercado nacional, principalmente a do fogão a gás. A partir deste contexto, as indústrias de matérias-primas dos componentes do aço passaram a reajustar seus preços para manter sua competitividade no mercado interno e externo. Foi necessário importar chapa de aço fina de ferro, e chapas de aço inox da China, Vietnã e Taiwan.

Ainda, complementando, Sérgio lembra que após a crise mundial de 2008 e 2009 a empresa iniciou o processo de importação de outros produtos, como ar-condicionado, *cooktop* e tanquinho, para aumentar o seu *mix* promocional, visando à permanência no mercado nacional.

Contudo, Sérgio tem como objetivo continuar a atuação da empresa no mercado internacional, prospectando novos clientes internacionais, para isso participa de feiras e rodadas de negócios desde o ano de 2003.

Sérgio relembra uma situação específica que a empresa teve que se adaptar para se manter no mercado externo: no ano de 2008, após participar da Feira Homotech, realizada em Dubai, nos Emirados Árabes, foi desenvolvido o fogão a gás com 05 bocas e 1 boca com chama tripla, para tentar prospectar novos parceiros, como: Afeganistão, África do Sul, Angola, Arábia Saudita, entre outros.

Prospectando novas oportunidades e conhecimentos, Sérgio viajou para China, Moscou e Itália, realizando visitas técnicas em busca de novas ideias, tecnologias e parcerias. O diretor visualiza a oportunidade de manter os clientes com que a empresa já negocia, como Argentina, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, República Dominicana e Panamá, países que mantêm muitos dos clientes da empresa.

5 A CONCORRÊNCIA

O mercado brasileiro de geladeiras, máquinas de lavar roupas e fogões compõem a chamada linha Branca: formada por eletrodomésticos de grande porte, como: fogões,

refrigeradores, lavadoras automáticas e semiautomáticas, forno de micro-ondas, coifas, depuradores de ar, lava louças, condicionadores de ar domésticos, caves de vinhos domésticos.

Observando o mercado consumidor, percebe-se que este é dominado pelas grandes companhias multinacionais, conforme podemos observar nas informações relacionadas no Quadro 3 (anexo).

Enfatizando esta realidade observa-se, na página eletrônica da Associação Nacional dos Fabricantes de Produto Eletroeletrônicos (Eletros), que a indústria de eletrodomésticos da linha branca sempre foi referência nacional. Após o Plano Real, em julho de 1994, passou a sofrer um processo de transformação, não somente do ponto de vista da competitividade, mas também do ponto de vista de crescimento absoluto do mercado. Nos dias atuais, o mercado de eletrodomésticos de linha branca no Brasil cresceu em volume absoluto de unidades vendidas e está classificado entre os maiores do mundo, atrás de EUA, China, Alemanha, Inglaterra e Japão.

6 A EXPANSÃO DA EMPRESA

A estimativa de crescimento da Clarice Eletrodomésticos em relação ao faturamento é de 10 a 12% ao ano. Na busca por diversificação e inovação a empresa prospecta e realiza pesquisas com usuários de seus produtos, e, por meio de diagnóstico dos resultados, aplica a melhoria nos produtos existentes e, até mesmo, na elaboração de novos modelos.

Percebe-se que a expansão da Clarice aconteceu de forma dinâmica ao longo dos 51 anos de existência da Clarice, o aumento da demanda no mercado interno em razão da ascensão da classe C é o fator que determina a ampliação da empresa, justificando assim a mudança para um espaço maior, e, finalmente, a inauguração (abertura) das novas instalações.

Tendo fortalecido o segmento de fogões, a empresa incluiu novas atividades na área de fundição e de injeção de plástico, diversificando o investimento e ampliando o faturamento da empresa.

Contudo, o que permeia as discussões sobre o futuro da empresa, entre seus diretores, são a busca e o direcionamento das estratégias da empresa por novos mercados, objetivando a continuidade das negociações com mercados internacionais. Esta problemática induz o diretor de comércio exterior da empresa à constante busca por novos parceiros.

Sergio fala da importância do esforço que a equipe Clarice Eletrodomésticos vem desempenhando ao longo dos anos para desenvolver sua marca, qualidade de produtos e eficiência.

[...] é intenção da empresa buscar propostas de solução para entraves e problemas enfrentados pelos exportadores e importadores brasileiros de mercadorias e serviços de bens duráveis, a concorrência no mercado externo cresce constantemente, portanto, a diversificação e personalização que os produtos da empresa Clarice ofertam ao mercado, é uma vantagem perante a concorrência, já que não podemos competir por volume e preço.

7 OS PRÓXIMOS PASSOS DA CLARICE

Direcionar as metas do planejamento da empresa é a principal pauta da reunião de diretoria. Sérgio sabe que o desafio para as decisões que direcionam para a prospecção de novos mercados potenciais no exterior não serão fáceis e comenta com os irmãos sobre as providências que devem ser tomadas:

[...] é necessário investir ainda mais em novas tecnologias, pois a empresa pretende instalar melhorias nos processos de automação, aumentando a produtividade e melhorando o aproveitamento da mão de obra. Precisamos apresentar ao mercado consumidor o processo de inovação tecnológica adotado pela empresa para atender às demandas dos mercados consumidores.

Alguns antigos mercados estão sendo avaliados para que se possa retomar os processos de exportação, como a Venezuela, principalmente, pela entrada do país no Bloco econômico Mercosul. Também, pretende-se criar um programa para possibilitar a visita a países da América Central e África.

Sr. Ireno, Sérgio e os demais diretores da empresa Clarice Eletrodomésticos definem como objetivo para os próximos 5 anos aumentar o percentual de participação de venda no mercado externo, de 15% para 20%, repassando também mais 20% da fabricação de seus produtos para grandes redes no Brasil e os outros 60% pulverizar em todo o território nacional.

E agora surgem questões importantes: Quais serão os principais mercados que empresa deve focar para atuação internacional? Quais feiras internacionais em locais estratégicos a empresa pode prospectar? Quais práticas são as mais indicadas para realizar uma negociação internacional eficaz?

Como Sérgio e os diretores da empresa podem identificar quais os fatores que motivam o desempenho exportador da Clarice Eletrodomésticos?

Auxilie Sérgio e Sr. Ireno a definir as estratégias que a empresa deve adotar para aumentar seu desempenho no mercado internacional.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

Neste caso de ensino, os alunos devem prospectar e analisar simulações relacionadas ao mercado externo (exportação/importação), analisando os cenários competitivos. A proposta é fazer com que os alunos analisem as vantagens e desvantagens de atuar no mercado internacional. E, também, possam prospectar, por meio de pesquisas em base de dados relacionadas ao comércio exterior, possíveis novos mercados para atuação.

Utilização recomendada

O caso pode ser utilizado nas disciplinas do curso de graduação e pós-graduação, como: Empreendedorismo Internacional, Marketing Internacional. Negociação Internacional. Sistemática de exportação e importação, e Comércio Exterior.

Fontes de dados

Os dados deste caso foram coletados por meio de entrevista pessoal, realizada com o diretor de comércio exterior da empresa e demais diretores da empresa, complementados com os dados secundários obtidos na página eletrônica da empresa.

Análise do caso e discussão

O caso gira em torno de ações estratégicas que podem ser adotadas pela equipe de gestão da empresa Clarice, para prospectar novos mercados e voltar a atuar no mercado internacional. Neste contexto é importante direcionar a discussão para a importância de conhecer os mercados compradores no cenário mundial, as dificuldades para negociar com as diferenças culturais destes mercados e, também proporcionar aos alunos à compreensão das possibilidades de falhas nestas negociações e o impacto que uma má negociação pode causar no desenvolvimento econômico da empresa.

É necessário conduzir os alunos a uma discussão referente ao desempenho exportador, iniciando por uma fase de diagnóstico, identificando fatores positivos em relação aos produtos produzidos pela empresa, as formas de comercialização e os fatores que foram determinantes para que a empresa perdesse competitividade no mercado internacional em alguns períodos, para após, propor ações para a empresa se manter competitiva no mercado nacional e internacional, levando em consideração as teorias da internacionalização.

Considerando-se o cenário da empresa descrito no caso, propõem-se as seguintes questões para análise:

Questão 1: Quais os fatores determinantes do desempenho exportador das empresas brasileiras? A partir destes fatores, ajude Sergio a identificar quais os fatores que motiva o desempenho exportador da empresa Clarice.

Para responder a esta questão é necessário conduzir os alunos a analisar o Desempenho exportador da empresa citado no caso. Sugere-se a leitura dos artigos a seguir indicados:

Mais e Amal (2011) expõem que a partir de pesquisas realizadas foi possível identificar como principal fator determinante para avaliar o desempenho das empresas em suas atividades com os mercados externos a **Intensidade exportadora (total exportado dividido pelo faturamento global da empresa)**. Este indicador permite utilização em empresas de diferentes portes.

Em relação aos determinantes, os autores citam o tema Inovação (incluindo investimentos em pesquisas, capacidade tecnológica e estratégia de diferenciação) como o efeito positivo sobre o desempenho exportador.

Conforme modelo proposto pelos autores Mais e Amal (2011), o desempenho exportador das PMEs é resultado de 3 conjuntos de vantagens: 1) Inovação; 2) Quadro institucional; 3) Modos de entrada em novos mercados.

No caso da empresa Clarice direciona-se a resposta desta pergunta a partir do texto que apresenta a perspectiva da empresa investir em Inovação e adaptação do produto, conforme exigências dos mercados potenciais é o fator determinante para indicar o desempenho exportador.

Os alunos ainda podem fazer observações nesta questão quanto **às teorias da internacionalização**. Observando que o modo de entrada no mercado da empresa está adequado à **Teoria de Internacionalização da Abordagem de Uppsala** que pressupõe o envolvimento gradual das empresas no mercado internacional, considerando que as empresas iniciam suas atividades externas em países que representam menores desafios em termos de idioma, cultura, educação, distância.

Após decisão da empresa em operar no mercado internacional é necessário determinar a maneira de como atuar. Esta questão está indicada no texto onde o Sr. Sérgio, diretor de comércio exterior, comenta como iniciou a exportação e também no item mercado externo, quando se discutem os passos e o crescimento internacional.

Questão 2: Por que a empresa passou a importar produtos dos países: Alemanha, China, Taiwan e Vietnã, e cite qual a estratégia foi adotada?

O próprio caso indica a resposta, quando justificado o aumento do portfólio de produtos para comercialização no mercado nacional, com o objetivo de gerar maior lucratividade, mantendo-se competitiva também no mercado nacional.

Segundo Contador (2011), as estratégias seguintes estão diretamente relacionadas com o setor de produção da empresa:

(i) preço propriamente dito; (ii) diversidade de produtos; (iii) qualidade de produto; (iv) prazo de entrega - dimensão velocidade; (v) prazo de entrega - dimensão pontualidade; (vi) imagem preservacionista – dimensão produção limpa; e (vii) projeto do produto.

Ao analisarmos o posicionamento da Clarice Eletrodomésticos, podemos identificar como estratégia competitiva apenas os dois primeiros itens. Ainda, segundo Contador (2011), para obtenção de vantagem competitiva a partir da manufatura, são consideradas as cinco seguintes características competitivas do produto: (a) variedade de modelos; (b) qualidade de conformação (qualidade de processo; e qualidade de operação); (c) rapidez de entrega; (d) pontualidade de entrega; e (e) preço.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 224), quando determinada organização amplia seu *mix* de produtos, automaticamente, ela pode ampliar seus negócios de quatro maneiras. Pode adicionar novas linhas de produtos, aumentando assim a abrangência do seu *mix* de produtos, aumentando a reputação da empresa em outras linhas; pode aumentar a extensão de suas linhas de produtos atuais, para se tornar uma empresa de linha mais completa. Pode adicionar mais versões de cada produto e assim aprofundar seu *mix* de produtos. Por fim, a empresa pode perseguir uma maior – ou menor – consistência de suas linhas de produtos, de acordo com seu objetivo, de ter boa reputação em um campo ou em muitos.

Questão 3: A negociação faz parte do cotidiano das empresas. No mundo empresarial, a negociação pode ser considerada um delimitador do sucesso e/ou insucesso de gerentes, diretores, *traders*. A partir das observações em relação ao Comércio Exterior, sugira algumas práticas indicadas para realizar uma negociação internacional eficaz.

Para responder esta pergunta é necessário observar as práticas indicadas no texto para realizar negociações no mercado internacional. Analisando as Teorias referentes a Negociações Internacionais a primeira prática desenvolvida deve ser buscar conhecer as diferenças culturais dos países nos quais se pretende estabelecer negócios, conforme sugere Floriani e Nique (2003): “para os negociadores internacionais, os estudos das diferenças culturais, principalmente quanto ao comportamento ético, vêm a contribuir para a formulação das estratégias e táticas de negociação.”

Conforme os autores, no momento em que se contata outra cultura, o impacto de circunstâncias externas e imprevisíveis é praticamente inevitável. O importante, neste momento, é estar preparado para aproveitar as oportunidades causadas pelo choque cultural, para que os resultados possam ser os esperados.

Compreender as diferenças culturais de cada país e dar importância a elas podem trazer resultados eficazes às negociações internacionais.

Importante fator que se deve observar são os aspectos relacionados à conduta e aos valores. Na negociação comercial internacional, não existe um código de conduta

formal de ética. Outros fatores importantes são o poder de persuasão e a capacidade de barganhar.

De acordo com Hofstede e Usunier (1996), as negociações internacionais ou não, possuem algumas características universais: Duas ou mais partes com interesses, ou partes deles, conflitantes. • Uma necessidade comum pelo acordo, pois há uma expectativa de ganho. • Um resultado inicial indefinido. Um meio de comunicação entre as partes. • Uma estrutura de controle e de tomada de decisão, cada uma das partes ligadas aos seus superiores.

Os mesmos autores identificam que, em uma negociação comercial internacional, as características variam de acordo com a cultura do negociador:

- A natureza da estrutura de controle e do processo da tomada de decisão.
- Razão para confiar ou desconfiar do comportamento da outra parte.
- Tolerância da ambiguidade durante o processo de negociação.

Outro fator sugerido pelos autores Floriani e Nique (2003), como prática para obter vantagem competitiva nas dinâmicas das negociações internacionais, é o acesso às informações em razão do avanço tecnológico e da especialização dos recursos humanos.

Acuff (2004, p. 20) indica como determinante pessoal para o Negociador prospectar e negociar em mercados internacionais: “Capacitar-se para a negociação internacional”, sendo aspecto decisivo para o sucesso. O autor também sugere o planejamento da negociação.

Indica como fatores que condicionam as negociações internacionais empresariais: 1) Fatores culturais (uso do tempo; individualismo; estabilidade de funções; padrões de comunicação); 2) Diferenças regionais (ritmo das negociações; estratégias de negociação; ênfase nas relações pessoais; aspectos motivacionais; processo decisório; fatores contratuais e administrativos; 3) Questões de gênero.

Questão 4: Explique aos diretores e proprietários da empresa Clarice a importância de participar de feiras no exterior. Quais as vantagens que a participação em feiras internacionais traz para a empresa exportadora? Cite quais os procedimentos que o exportador deve realizar para a participação em uma feira internacional. Auxilie Sérgio a buscar oportunidades de feiras internacionais do setor.

Para responder esta questão os alunos devem entender a importância da participação em feiras para promover o desempenho exportador. A atividade internacional que mais fortemente está associada ao aumento da competitividade exportadora da empresa é a participação assídua em feiras internacionais, o profissional

de comércio exterior conhece os seus concorrentes e clientes, refletindo numa visão ampla do mercado global

(KOVACS; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, 2008).

No caso este questionamento remete à resposta quando o Sr. Sérgio, diretor de comércio exterior, fala de sua experiência em participações de feiras no mercado internacional.

Também, sugere pesquisa a *sites* do governo, como a Vitrine do exportador, para possibilitar o acesso às feiras internacionais mundiais, assim, o aluno pode ter uma visão sistêmica das amplas possibilidades que norteiam o comércio exterior

Sendo bem escolhidas e definidas, as feiras representam um caminho rápido e eficiente para conquistar importantes espaços no mercado externo, fazendo com que os investimentos nelas se traduzam em crescimento.

As feiras, eventos e exposições são cada vez mais importantes no mercado internacional. Os motivos da participação (vender ou comprar), as formas de participação (expositores e visitantes) levam a uma nova perspectiva de comportamentos de compra e venda (KOVACS; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE, 2008).

A empresa precisa ter bem claro os objetivos para participar da feira, os autores sugerem a elaboração de um plano de ação com todos os itens para não se surpreender quando já estiver no país do evento.

Lopes e Gama (2011) indicam alguns procedimentos para a participação em feiras, que são os seguintes:

- Preparar relatório de pesquisa de mercado;
- Estabelecer plano de marketing;
- Planejar os gastos (despesas diretas, material de exibição, promoção, custos com pessoal, etc.);
- Reservar espaços na feira;
- Preparar contatos com o público-alvo;
- Obter literatura promocional e informações suplementares dos organizadores da exposição;
- Detalhar o regulamento da mostra (segurança, design do estande, etc.), bem como a legislação e os procedimentos alfandegários, do Brasil e do país onde será realizada;
- Indicar, se for o caso, operador logístico para liberar o material a ser exibido;
- Escalar pessoal para trabalhar durante o evento;
- Selecionar o construtor do estande;

- Imprimir folhetos com a listagem dos produtos, convites, catálogos, etc.;
- Enviar convites (mala-direta);
- Tirar fotos para publicidade e para registro;
- Organizar reuniões comerciais e encontros com a imprensa (de preferência na véspera da feira);
- Realizar reunião preparatória com a equipe técnica que irá trabalhar no evento.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **APEX- Brasil**: Agência Brasileira de promoção de exportações e investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Portal brasileiro de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.comexbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 21 jul. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Radar Comercial**: Análise de mercados e produtos. Disponível em: <<http://www.radarcomercial.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

CLARICE Eletrodomésticos. Institucional. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.clarice.com.br/2012/index.php?link=institucional&cod=1&label=Hist%EF%BF%BDrico>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

CONTADOR, J. L. Metodologia para a formulação da estratégia competitiva de manufatura: um enfoque quantitativo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 4, p. 338-358, out./dez. 2011.

FLORIANI, D.; NIQUE, W. M. Negociação comercial internacional - a ética à luz da cultura nacional: o caso dos executivos italianos e Brasileiros. **Revista Alcance**, Univali, v. 10, n. 2, p. 285-318, maio/ago. 2003.

HOFSTEDE, G.; USUNIER, J. C. Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. In: GHOURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

LOPEZ, José Manoel; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

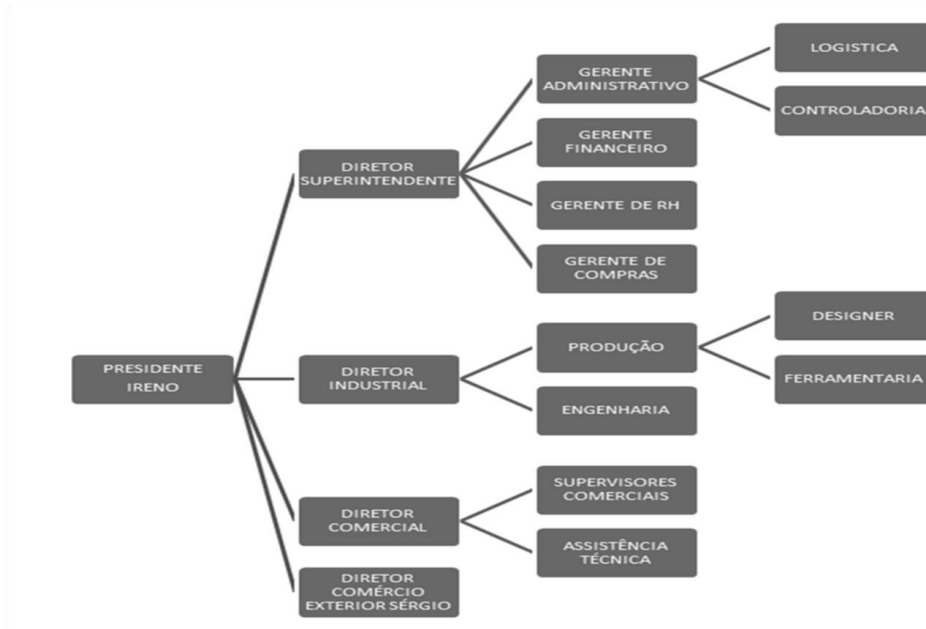
MAIS, I.; AMAL, M. Determinantes do desempenho exportador com foco na Inovação e no quadro institucional: O caso das empresas de Santa Catarina (Brasil). **V Encontro de Estudos em Estratégias**. Porto Alegre, maio, 2011.

KOTLER, F.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2003.

KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R. B.; ALBUQUERQUE, S. P. S. Participação em Feiras: Uma Pesquisa Exploratória sobre Expositores Brasileiros e Estrangeiros em Eventos Internacionais. **XI SEMEAD Empreendedorismo em organizações**. São Paulo: USP, 2008.

Apêndice A

Organograma da empresa Clarice

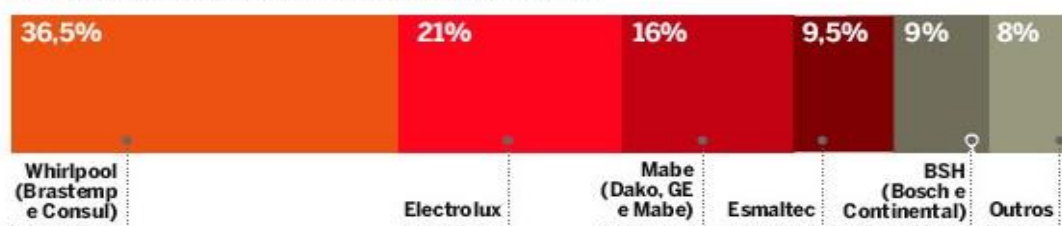


Fonte: os autores, com informações obtidas com a empresa.

Quadro 3 - Divisão do mercado brasileiro de linha branca (maiores empresas nacionais de eletrodomésticos)

O tamanho de cada um

Divisão do mercado brasileiro de linha branca⁽¹⁾



O INTERESSE DAS COMPRADORAS

O que cada empresa ganharia com a aquisição da BSH

Whirlpool

Evitaria o crescimento de seus concorrentes e entraria no segmento de fogões populares

Electrolux

Com a Continental, cresceria na classe C sem arranhar sua imagem entre consumidores mais endinheirados

Mabe

Pularia da terceira para a segunda posição entre os principais concorrentes do setor

Esmaltec

A empresa nordestina teria fábricas e uma rede de distribuição no Sudeste, região onde quer crescer

(1) Fogões, refrigeradores e lavadoras automáticas Fonte: empresas

Fonte: Exame...(2009)

Tabela 3 – Dados do volume exportação do Produto: 73211100 – Aparelhos para cozinhar e aquecedores de pratos, de uso doméstico, de ferro fundido, ferro ou aço, a combustíveis gasosos ou a gás e outros

Países	Valor exportado do Brasil em US\$ FOB	%	Valor total do produto exportado pelo Brasil em US\$ FOB	Valor total do produto exportado pelo Brasil em peso líquido (kg)	%	Valor total do produto exportado pelo Brasil em peso líquido (kg)
Angola	74.345.590,00	5,44%	481.565.037	19.877.671	16,47%	120.721.147
Bolívia	52.266.469,00	0,85%		13.849.249	11,47%	
Paraguai	43.504.725,00	0,03%		10.523.436	8,72%	
Uruguai	39.628.730,00	0,23%		10.476.812	8,68%	
Suriname	3.438.920,00	0,71%		989.089	0,82%	
Total	213.184.434,00	4,27%			46,15%	

Fonte: Adaptado de Alice Web, 2012.