

## ADAPTAÇÕES DE PRODUTO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS GAÚCHAS DO SETOR MOVELEIRO

Carina Pasqualotto<sup>i</sup>  
Marise Mainieri de Ugalde<sup>ii</sup>

### RESUMO

A preocupação com as questões de sustentabilidade ocupa um espaço significativo nas empresas, não somente no âmbito de suas relações como também nas estratégias de desenvolvimento de produtos e suas dimensões como marca e embalagem. Nesse sentido, este artigo objetiva verificar empiricamente as adaptações realizadas nos produtos de empresas brasileiras exportadoras de móveis relacionadas ao processo de internacionalização. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa com utilização do método de estudo de casos múltiplos tendo como unidades de análise sete empresas exportadoras do setor moveleiro gaúcho. Os dados analisados foram coletados por meio de entrevistas, de observações e de análise de documentos. Os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados por meio da técnica de *Análise de Conteúdo*, cujas categorias foram definidas a partir da revisão de literatura e de entrevistas com especialistas. Como principal conclusão, o estudo aponta sobre a necessidade de adaptação dos produtos quanto a aspectos relativos à marca e à embalagem. Uma gama de adaptações quanto à embalagem são observadas, principalmente devido a longa distância percorrida pelos produtos e grande manuseio da carga. Verificou-se, ainda, uma preferência pela utilização da marca globalmente; entretanto, as empresas abdicam da utilização da marca própria em favor da marca do cliente.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Internacionalização. Exportação. Setor Moveleiro. Adaptação de Produto.

---

i Instituto Brasileiro de Gestão e Negócios (IBGEN), Mestre em Administração e Negócios com Ênfase em Marketing pela PUC/RS; cpasqualotto@pop.com.br, Av. Protásio Alves, 2493 - Porto Alegre/RS .

ii Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Doutoranda em Administração pela PUC/RS; mugalde@espm.br, Rua Guilherme Schell, 350 - Porto Alegre/RS.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estratégias e ações voltadas para a redução dos impactos ambientais é uma pauta cada vez mais constante no meio empresarial. Atualmente, as exigências para que as empresas assumam uma postura responsável em relação à sustentabilidade não se restringem a determinado porte de empresa, setor nem a uma só geografia. Entretanto, a obediência aos preceitos da sustentabilidade não pressupõe a extinção das particularidades de cada mercado no qual a empresa atua, exigindo dela um cuidado ainda maior quanto à adaptação de seus produtos quando do seu processo de internacionalização.

Nesse sentido, conforme afirma Silva (2004), a padronização total é indesejável pelo fato de que os ambientes de negócios em cada região – incluindo consumidores, competidores, canais de distribuição, fornecedores, cultura, legislação, aspectos sociais e pessoais, entre outros – são diferentes, o que exige que os programas de *marketing* sejam distintos.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), muitas decisões sobre o *marketing mix* são necessárias para uma empresa operar em sistemas culturais, econômicos e legais que poderão ser bem diferentes daqueles de seu país de origem. As mercadorias estrangeiras, quando entram em um país, são, normalmente, “domesticadas” àquele mercado – seus significados e usos são adaptados de acordo com práticas e interesses políticos –, o que deve chamar a atenção dos profissionais de *marketing* para a importância de observar o consumidor não apenas como comprador e sim como um ator cultural complexo (PÉPECE, 2000).

Em face da relevância do tema, estudos vêm sendo realizados no intuito de tratar sobre aspectos a serem adaptados pelas empresas no processo de internacionalização (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; MEDEIROS; GUEIROS; ARAUJO, 2001; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; GRASSI, 2004; SILVA; RODRIGUES, 2004; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; SILVA; PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2006; PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Dessa forma, este artigo apresenta detalhes de um estudo que objetivou verificar empiricamente as necessidades de adaptação nos produtos de empresas brasileiras exportadoras de móveis por ocasião de seus processos de internacionalização. Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais, contribuindo para a ampliação dos trabalhos que abordam o tema em questão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas brasileiras, num processo de internacionalização, deparam-se com a interação com parceiros, clientes, distribuidores e concorrentes que possuem atitudes culturais distintas. Os profissionais de *marketing global* descobrem que as pessoas de outras regiões do mundo possuem atitudes, valores e necessidades diferentes, o que requer adaptações no *mix de marketing* (PRIDE; FERRELL, 2001). Para Huszagh, Fox e Day (1985), determinadas categorias de produtos com características específicas não podem ser lançadas globalmente sem nenhum tipo de adaptação.

Algumas vezes, as empresas ajustam seus produtos a um determinado mercado; em outros casos, desenvolvem um produto exclusivamente para atender ao mercado externo, como no caso de três empresas de móveis, estudadas por Grassi (2004), em que as linhas de produtos são desenhadas pelos compradores, ficando a cargo do exportador somente a responsabilidade de produção.

Estudos realizados em diferentes setores demonstram a necessidade de adaptação do produto às peculiaridades de cada país quando do processo de internacionalização. Como exemplos, citam-se o estudo realizado em empresas de *fast-food* por Souza e Rocha (2001); a pesquisa efetuada na *AGB Photo Library* por Dal Bello e Gomes (2002); nas redes de franquias brasileiras, por Silva (2004); nas empresas exportadoras de Ribeirão Preto, por Dias, Consoli e Neves (2005); na Vinícola Valduga, por Roth e Alberici (2005).

Das vinte e duas empresas analisadas na pesquisa de Dias, Consoli e Neves (2005), somente seis empresas não realizaram nenhum tipo de alteração em seus produtos exportados, pois os vendem muito padronizados e com baixo valor agregado. Segundo Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995), as empresas que pretendem entrar no mercado externo devem tomar uma importante decisão quanto à necessidade de adaptação do seu produto ou serviço.

Concluiu-se, no estudo realizado por Schneider (2002, p. 111), que, para cada mercado em que a empresa moveleira base do estudo ingressou, em maior ou menor proporção, precisou desenvolver diversas ações referentes ao produto: “uma das ações necessárias foi a adaptação dos produtos, observando normas técnicas, especificações de tamanho, altura, peso, matéria-prima utilizada, cor, embalagem, manual de montagem, inserção ou não da marca própria”.

Além das questões culturais, outro fator pode ser adicionado como motivador de adaptação do *mix de marketing* quando dos processos de internacionalização das empresas foi a postura do consumidor em face da sustentabilidade. O termo sustentabilidade relacionado ao

meio ambiente surgiu como um conceito tangível na década de 80 e abrange a idéia de que as atividades processadas pelo homem não podem prejudicar os ciclos de renovação da natureza, interferindo de tal forma que destruam esses recursos, privando as gerações futuras de sua assistência (LAYRARGUES, 2000).

A partir da segunda metade do século XX, houve uma explosão indiscriminada de consumo e de desperdício, com o descarte inconsciente das sobras e das embalagens. Esse cenário se tornou insustentável, passando a ser questionado por ambientalistas e gerando maior preocupação tanto dos governos com o ambiente natural quanto dos consumidores (OTTMAN, 1994). Pereira e Ayrosa (2004) complementam esse pensamento afirmando que o aparente interesse por parte da sociedade se refletiu no aparecimento do *Marketing Ambiental*. Além disso, surgiram pesquisas acadêmicas sobre o comportamento do consumidor que pretendiam traçar um perfil desse consumidor ecologicamente responsável (LAYRARGUES, 2000).

Dessa forma, o *marketing* verde ou ambiental incorporou uma grande quantidade de atividades, que incluem adaptações de marca, modificação de matérias-primas, mudança nos processos produtivos e nas embalagens (PEREIRA; AYROSA, 2004).

## 2.1 Marca

Embora haja um grande impulso sobre o desenvolvimento de marcas globais, existem sólidos motivos para se realizar uma análise prévia à conversão das marcas locais em regionais ou globais. “As marcas locais, às vezes, têm muito mais apelo entre os consumidores do que as marcas globais concorrentes” (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 335).

Muitas empresas optam em não colocar sua própria marca no produto exportado. Duas responsabilidades vêm com a posse da marca: a promoção da marca e a manutenção de uma qualidade de produto consistente (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). Com base nisso, muitas empresas não estão dispostas a assumir essa responsabilidade ou não possuem estrutura para financiar o custo de manutenção de uma marca no exterior.

Começar do zero ou ter pela frente a tarefa de reposicionar ou renomear uma marca nacional já existente na tentativa de criar uma marca global é muito importante para determinar o sucesso da marca (KEEGAN; GREEN, 2000). Os autores acreditam que partir do zero é mais fácil do que reposicionar uma marca já existente. Pride e Ferrell (2001, p. 226) também concordam: “especialistas industriais asseveram que as marcas verdadeiramente globais são as que foram concebidas desde o começo para serem globais, e não as que foram desenvolvidas domesticamente e expandidas globalmente mais tarde”.

## 2.2 Embalagem

A embalagem normalmente é um dos primeiros elementos a sofrer adaptações num produto, principalmente em relação ao idioma. Alguns países ainda solicitam etiquetas em mais de um idioma — é o caso do Canadá, que as adota em francês e em inglês. Das vinte e duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), quatorze empresas necessitaram traduzir as informações do rótulo para o idioma do país de destino da exportação. Os autores complementam que as oito demais empresas, que não alteraram o idioma, basearam-se na justificativa de que os produtos exportados são *commodities* (sementes e autopeças), não sendo necessária a tradução das informações da embalagem.

De acordo com as empresas exportadoras de pedras preciosas analisadas por Machado e Scorsatto (2005, p.10), as exigências dos importadores quanto à embalagem são significativas. Segundo Souza e Rocha (2001), a Pastelândia, empresa brasileira de *fast-food*, foi obrigada a modificar a embalagem de seus produtos, pois deveria colocar um aviso de "produto quente", conforme as exigências legais americanas. Já na pesquisa efetuada por Silva (2004), a Contém 1g e O Boticário também não tiveram grandes adaptações nos seus produtos quando do processo de internacionalização — somente as embalagens sofreram modificações.

O trabalho realizado por Roth e Alberici (2005) constatou que a embalagem predominante para vinhos na Grã-Bretanha é a garrafa de vidro com 750ml. Entretanto, os autores mencionam que a Vinícola Casa Valduga inseriu também no mercado britânico a garrafa de 375ml, para que os consumidores britânicos experimentem o novo produto. Além disso, o estudo revela que, para a Vinícola Casa Valduga entrar no mercado britânico, precisou deixar de lado o estilo mais conservador de seus rótulos, partindo para uma apresentação bastante moderna e colorida de suas embalagens.

A questão da cor da embalagem também é considerada um aspecto importante. As nações africanas, segundo Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995) que preferem as cores fortes, entretanto, em certas regiões da África, o vermelho está associado à bruxaria e à morte. Duas empresas analisadas no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005) mostraram-se preocupadas com o impacto de certas cores em alguns países, como a Turquia, que não aceita muito bem o vermelho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando verificar as adaptações dos produtos em empresas exportadoras de móveis em processo de internacionalização, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A estratégia definida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Yin (2005) afirma que os resultados de casos múltiplos são considerados mais convincentes e robustos.

Das fontes de coleta de dados sugeridas por Yin (2005), foram utilizadas três fontes distintas: entrevistas, análise de documentos e observações. Com isso, aumentou-se a confiabilidade do estudo de caso. Para a realização das entrevistas em profundidade, foi elaborado um roteiro de pesquisa semi-estruturado com perguntas abertas a partir do referencial teórico e das entrevistas com dois especialistas do setor.

As empresas definidas como unidade de análise neste estudo foram selecionadas por julgamento, pela facilidade e proximidade de acesso. Dessa forma, foram identificadas empresas cuja necessidade de adaptação do seu produto fazia parte do seu processo de exportação e que já tivessem passado por um momento de internacionalização de seus produtos. A escolha dos profissionais entrevistados nas empresas foi realizada considerando o grau de envolvimento e conhecimento desses profissionais no processo de internacionalização da empresa. O **Quadro 01** apresenta os dados sobre as empresas entrevistadas.

Empresa	Cargo dos profissionais entrevistados	Registros internos:	Registros externos:
A	Trader de exportação	histórico da empresa; catálogos de vendas nacionais e internacionais; folders; encartes promocionais; sites das empresas analisadas na Internet;	jornais; revistas; sites especializados (Banco Central do Brasil, DECEX, ABIMÓVEL, APEX, AFECOM, BNDES SINDMÓVEIS, Ministério das Relações Exteriores); relatórios administrativos sobre o setor moveleiro e exportações brasileiras.
B	Supervisora do departamento de exportação,		
C	Supervisora de exportação e mercado interno		
D	Gerente de exportação		
E	Gerente comercial de mercado externo		
F	Gerente de exportação		
G	Gerente de exportação		

**Quadro 01:** Dados sobre as empresas entrevistadas

**Fonte:** Elaborado a partir da coleta de dados

A observação direta ocorreu no momento em que se realizaram as visitas de campo às empresas. Após a realização das entrevistas, foram realizadas visitas nas fábricas e nos *show-rooms*. Naquele momento, foi possível tirar fotografias, conforme sugerido por

Yin (2005), com o objetivo de auxiliar a transmitir as características importantes dos casos estudados.

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

## 4 RESULTADOS

Para a análise dos dados coletados, foram identificadas duas dimensões motivadoras de adaptação do produto advindas da base teórica, das entrevistas com especialistas e das entrevistas com os representantes das empresas objeto deste estudo. A seguir serão detalhadas as motivações de adaptação do produto quanto à marca e à embalagem.

### 4.1 Marca

O nome da marca deve ser uma preocupação constante das empresas em novos mercados, podendo representar causa de sucesso ou insucesso (KEEGAN; GREEN, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; ROTH; ALBERICI, 2005).

Pride e Ferrell (2001) afirmam que as empresas em processo de internacionalização procuram utilizar, quando possível, sua marca globalmente. É o que ocorre nos casos analisados. A busca pela utilização da marca própria no mercado externo foi visualizada nas sete empresas analisadas neste estudo, bem como na literatura (SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CARDINAL, 2003; ROTH; ALBERICI, 2005; BACHA; STREHLAU; STREHLAU, 2006).

Entretanto, apesar da preferência pela utilização de sua própria marca, as empresas do setor moveleiro aceitam que alguns distribuidores ou grande rede de lojas no exterior tirem a marca original e coloquem outra, de empresas do setor (GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005). Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que muitas empresas não estão dispostas a assumir a responsabilidade sobre a marca no mercado externo. Os estudos realizados por Schneider (2002), por Cardinal (2003) e por Grassi (2004), igualmente no setor moveleiro, revelam uma situação semelhante, na qual as empresas analisadas também abdicam da utilização da sua marca em favor da do clienteimportador. Posição similar possuem algumas das empresas analisadas por Armando, Fischmann e Carvalho (2005), sendo considerada, até mesmo, como a única maneira de iniciar o processo de internacionalização. O *trader* de exportação da empresa A depõe na

mesma direção: “Temos a preferência por manter nossa marca no mercado externo com o intuito de torná-la cada vez mais conhecida, entretanto não vemos maiores problemas quando nossa marca é retirada dos nossos produtos para serem vendidos no exterior”.

A empresa C possui dois casos nos quais o cliente coloca a sua marca em seus produtos no exterior — nos Estados Unidos e na Argentina. Na Argentina, isso ocorre em virtude de possuírem muitos clientes, já que um cliente específico não quer a mesma marca que seus concorrentes têm. Nesse sentido, a supervisora de exportação da empresa C justifica a troca da marca: “No exterior não há uma estratégia definida. Não vamos vender sempre sem marca, mas, como já vendemos para dez clientes na Argentina, ter um cliente que vende sem a nossa marca, não tem por que não vender”. O gerente de exportação da empresa D diz que sua empresa não se incomoda com isso e afirma: “Não estamos no ponto de exigir. No Brasil, nossa marca é bastante forte, mas, no exterior, somos apenas mais um. Além disso, estamos fazendo um investimento comedido na exportação”.

A maioria dos clientes da empresa E compra com a marca própria da empresa E. Nas exceções constam os distribuidores do mercado chileno, no qual as mercadorias são exportadas com o nome do distribuidor. A empresa acredita que essa é uma estratégia de venda específica do mercado chileno: “eles fazem questão de ser os distribuidores e de que a marca seja deles também” (gerente comercial do mercado externo da empresa E).

Existe a possibilidade, apesar de não ser a preferência, de a empresa F vender seus produtos sem a sua marca no mercado externo, como nos casos dos mercados americano e europeu. O gerente de exportação da empresa F explica: “Do lugar em que não conseguimos entrar com a nossa marca [...] abrimos mão”.

Segundo posicionamento da empresa F, no Chile nunca se sabe de quem é o produto vendido nas lojas, porque todas as lojas arrancam as etiquetas dos móveis, sendo uma prática de mercado naquele país. O gerente de exportação da empresa F comenta que não tem como obrigar o cliente no exterior a que, no momento em que ele expuser o produto em sua loja, deixe o nome ou a marca do exportador: “ [...] é um costume local não ter nome nos produtos, [...] No Chile [...] eles só não tiram algo que necessita de embalagem, se o produto é vendido com a embalagem própria aí eles não tiram porque não vão substituir a embalagem”.

Nesse caso, a mercadoria vai embalada com o nome da empresa exportadora na caixa. Entretanto, o cliente somente saberá o nome do fabricante quando receber o produto em casa. Nesse momento, o produto já foi vendido: não foi a marca que induziu o cliente a comprar o produto. Posicionamento contrário foi identificado no estudo realizado por Roth e

Alberici (2005), segundo o qual etiquetas contendo a marca brasileira com informações sobre o produto são utilizadas no ponto de venda no exterior.

Cor e design da marca também foram aspectos considerados em algumas das empresas analisadas neste estudo. As cores da bandeira brasileira foram exploradas na marca das empresas analisadas por Cruz e Zouain (2006). A empresa C vai alterar o seu leiaute para atender ao mercado externo, e também inserir a cor laranja na marca, tanto para o mercado nacional quanto ao externo. “A gente pensou no laranja para a marca para chamar mais atenção, nossa marca antiga era muito apagada”, afirma a supervisora de exportação da empresa C. A empresa B aderiu à utilização de duas cores como padrão para a exportação, o vermelho e o verde. No logotipo, o nome da empresa B é sempre em vermelho, e o verde foi adotado para o Export. “Nossos catálogos saem com essas duas cores. Já para os catálogos de MDF, que é um catálogo diferente, em virtude de ser um produto diferenciado, nós utilizamos cores mais neutras” (supervisora de exportação da empresa B).

O posicionamento da marca no mercado externo também foi considerado neste estudo (SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; CRUZ; ZOUAIN, 2006). A Levis Strauss, por exemplo, posiciona-se com linhas de produtos distintos, a Levi’s e a Dockers, as quais não competem entre si (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). O mesmo foi identificado na empresa D. A empresa D possui duas linhas de produtos com posicionamentos distintos, apesar de utilizar a mesma matéria-prima. No mercado nacional, a marca D1 é direcionada para a classe média-alta, e a marca D2 é direcionada para a classe média-baixa. Já no exterior, os direcionamentos das marcas não são padronizados, ou seja, dá-se de acordo com cada distribuidor, cliente e país.

“No exterior, nossos clientes misturam tudo, pois, de repente ele, é um distribuidor e ele tem clientes para o público médio-alto e ele vai com a marca D2 e para o público médio-baixo ele vai com a marca D1, ele está trabalhando com as duas marcas, depende do cliente que ele tem. A maioria dos nossos clientes no exterior está assim, marcas D1 e D2 sendo direcionadas de acordo com a demanda” (gerente de exportação da empresa D).

Internacionalmente, segundo visão da empresa D, o conceito das cozinhas italianas é bastante forte. É uma cozinha cara voltada ao público AA. Entretanto, a qualidade é a mesma de algumas empresas brasileiras, como a empresa D. O gerente de exportação da empresa D ressalta que:

“o que vale é a quantidade de acessórios que se põe no produto, e o conceito, eu comprei uma cozinha italiana. É por isso que muita gente vincula a nossa marca com

uma bandeirinha da Itália, para dizer que é produzida no Brasil, mas com qualidade européia, o que não deixa de ser verdade, uma vez que todo nosso maquinário é europeu”.

A marca D1 da empresa D é uma palavra italiana; a marca B1 da empresa B também; e a marca B2 da empresa B significa uma saudação italiana. As três marcas fazem uma relação com a qualidade dos móveis italianos, gerando um efeito bastante positivo para as empresas no mercado externo. A supervisora de exportação da empresa B postula que:

“Na exportação temos procurado vender as cozinhas sempre com a marca B1 e têm tido uma boa aceitação, até em virtude do nome da marca ser um sobrenome italiano, o cliente faz uma associação positiva, comparando nosso produto com a qualidade das empresas européias.”

A empresa B percebe que suas marcas, na maioria das vezes, são identificadas como sendo italianas, o que acaba gerando duas reações distintas, segundo visão da empresa B: a de ser um produto com qualidade, *design* e tradição, mas também de ser um produto caro. “Na linha de aço, muitas vezes as pessoas nos perguntam se o produto é italiano e se é caro”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. Dessa forma, a empresa B procura se beneficiar dos pontos positivos que essa associação gera, tentando ao mesmo tempo relacionar seu nome ao Brasil, como uma marca moderna e com melhor relação custo-benefício. “Nossa qualidade é comparável à qualidade das empresas européias, mas com os preços lá embaixo”, comenta a supervisora de exportação da empresa B.

Às vezes, a utilização do nome do produto requer cuidado quanto à língua estrangeira: algumas vezes, pode haver significação local que pese contra o produto. Etzel, Walker e Stanton (2001) exemplificam isso com o ocorrido com a Clairol quando lançou, no mercado alemão, um ferro para encrespar o cabelo — o nome do produto significava estrume. Situação parecida ocorreu com a empresa D. A marca D1, em espanhol, é considerada uma obscenidade. Por essa razão, para atender aos mercados de língua espanhola, a empresa D criou uma marca específica. O nome da marca D1 criado para atender aos países de língua espanhola era composto por duas letras, por esta razão não vingou. Além disso, a marca ficou parecendo estar associada a nome de distribuidor.

Já tivemos dois clientes que disseram que nome com duas letras não vinga. O único nome que vingou até hoje é LG, mas precisou investir milhões para fazer vingar a marca. Todas as marcas são três letras, no mínimo: IBM, BMW. Com duas letras é nome de distribuidor e não nome de marca (gerente de exportação da empresa D).

Neste caso, a empresa D acabou voltando a utilizar a marca D1 com seu nome em italiano, mesmo sendo considerado uma obscenidade. “Fizemos a associação da marca D1 à palavra italiana, demos uma ênfase maior colocando a bandeira da Itália ao lado da marca. Vinculamos o nome da marca ao idioma italiano e não ao idioma espanhol” (gerente de exportação da empresa D). Alguns clientes do Paraguai e Argentina optaram em trabalhar com a marca D1 Export.

#### 4.2 Embalagem

A embalagem normalmente é um dos primeiros elementos a sofrer adaptações quando o destino da mercadoria é o mercado externo — tema abordado fortemente pela literatura (CZINKOTA; RONKAINEN; TARRANT, 1995; SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005).

Para algumas empresas exportadoras, em relação às adaptações realizadas em seus produtos, somente a embalagem sofre modificações (SILVA, 2004), ao contrário do que ocorre com as empresas pesquisadas neste estudo. As sete empresas analisadas sentiram necessidade de adaptar sua embalagem para destinar seus produtos ao mercado externo, além de outras adaptações já abordadas neste estudo. As adaptações deram-se em relação a forma de empacotamento, forma de disposição dos produtos, composição e durabilidade.

Para atender ao mercado externo, a linha da empresa B de móveis de aço modulado chamado de CKD (*completely knocked down*) é embalada em *flat packs*. “O cliente final compra o produto embalado nesta caixa, abre a caixa e monta o móvel. Não exportamos nada montado”, afirma a supervisora de exportação da empresa B. A empresa A também exporta seus móveis todos desmontados. A exportação de produtos desmontados também foi abordada pelos estudos realizados por Schneider (2002) e por Grassi (2004).

Essa modalidade de embalagem permite uma customização de espaço no acondicionamento da carga dentro do container, obtendo assim ganhos no frete internacional. A exportação de produtos montados tornaria o processo de exportação financeiramente inviável. Além de pagar muito mais pelo frete, os cuidados na embalagem de um móvel montado são muito maiores do que na embalagem realizada em partes.

A empresa B conseguiu otimização e redução de custos por meio da adaptação de sua embalagem para atender ao mercado mexicano, substituindo a tradicional caixa de papelão pela embalagem plástica. A supervisora de exportação da empresa B explica que eles vendem os móveis por partes devido à alíquota do imposto de importação, pois descobriram que, ao enviar as peças em partes, a alíquota caía para de 18% para 11%. Por essa razão, a

empresa B fez essa modificação: “agora enviamos num container todas as partes dos móveis na embalagem plástica. Além disso, é uma embalagem que protege bem o produto, não sendo mais necessária a utilização de caixas de papelão e cantoneiras para proteger os móveis”.

Para Etzel, Walker e Staton (2001), um dos propósitos vitais da embalagem é a proteção do produto no seu caminho até o consumidor final. Com base nisso, a composição da embalagem também é um aspecto importante a ser considerado neste estudo, uma vez que se trata de exportação de mercadorias, ou seja, transporte de produtos em longas distâncias com um grande manuseio da carga. Preocupação similar foi identificada no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005).

A preocupação quanto à durabilidade da embalagem para suportar o transporte internacional foi observada pelas empresas analisadas nesta pesquisa. Verificou-se que essas empresas preocupam-se mais com a embalagem destinada ao mercado externo do que com a embalagem destinada ao mercado interno, porque, na maioria das vezes, a embalagem de exportação sofre adaptações quanto à durabilidade. Posição similar foi identificada no estudo realizado por Dias, Consoli e Neves (2005), no qual algumas das empresas analisadas tiveram suas embalagens reforçadas para resistir ao transporte internacional.

A empresa G utiliza como embalagem padrão caixas de papelão. As caixas destinadas ao mercado externo são envolvidas com um plástico fino para proteger a mercadoria contra a umidade conforme especifica o gerente de exportação: “tivemos um cliente que deixou sete containers por 40 dias debaixo do sol, pois estava sem depósito para colocar as mercadorias”. Apesar de temer a consequência desse fato, ele explica a razão pela qual acredita que não houve danos: “pensei que ia começar a abrir, mas não abriu porque o papelão com o plástico protegeu [...] se não tivesse o plástico e um papel bom, teria influenciado”. Nesse caso, comprovou-se a importância da utilização de uma embalagem de boa qualidade na exportação.

A empresa B também sentiu a necessidade de reforçar sua embalagem destinada à exportação. A empresa B utilizava o papelão simples, mas, para atender ao mercado externo a empresa, passou a trabalhar com papelão duplo. As empresas A e C, igualmente à empresa B, utilizam como embalagem padrão para a exportação a caixa de papelão pardo.

No mercado interno, a empresa E utiliza a embalagem de plástico-bolha. Para entrar no mercado externo, ela sentiu necessidade de adaptação, melhorando sua embalagem. “Tínhamos uma embalagem toda de plástico, agora estamos utilizando caixas de papelão com plástico termo-encolhível por fora”, menciona o gerente comercial da empresa E.

Com o processo de internacionalização, a empresa E passou por uma melhoria significativa em sua embalagem, evoluindo não somente na embalagem do mercado externo como também na do mercado interno. A embalagem do mercado interno foi reforçada e, para o mercado externo, foi adotada a caixa de papelão, usual na exportação do setor moveleiro.

A embalagem utilizada pela empresa D no mercado interno e na exportação é composta por plástico bolha, considerada bastante resistente, cantoneiras de plástico e o plástico termo-encolhível ao final. O gerente de exportação da empresa D complementa: “Aqui, no mercado interno, foi descoberto que é melhor que as transportadoras vejam o que está sendo transportado, e se eles não sabem o que tem dentro e jogam a mercadoria”.

A demanda pelas embalagens de papelão surge na maioria dos clientes do mercado externo da empresa D, conforme depoimento do gerente de exportação: “Ainda não aderimos ao papelão para o mercado externo [...] Por enquanto não estamos deixando de vender em virtude disso, mas o ideal será futuramente a gente ter a embalagem de papelão”.

Quando há urgência no envio da assistência técnica para clientes no exterior, a empresa D envia a mercadoria via aérea. Nesse caso, existe a necessidade de fazer uma embalagem bem reforçada, uma vez que, no transporte aéreo, a mercadoria se choca muito contra as outras. Por isso, a empresa adotou a política de fazer uma embalagem com uma chapa dura de três milímetros, para proteger bem a mercadoria. “O transporte aéreo é o pior. Via aérea não vai mais nada com embalagem normal”, afirma o gerente de exportação da empresa D.

Como a empresa G começou seu processo de exportação simultaneamente com a venda para o mercado interno, então a embalagem não precisou ser alterada. “O bom é que a embalagem estava pronta, o processo de cuidado com qualidade também. Então, são coisas boas que se tinham e que se usaram” (gerente de exportação da empresa G). A empresa G julga a embalagem muito importante no processo de exportação. A gerente de exportação menciona que a embalagem tem que ser resistente ao manuseio dentro e fora da empresa. “A gente tem que contar com pessoas que [...] não querem saber de ficar empilhando caixa como se fosse uma porcelana, elas vão jogar [a mercadoria]” (gerente de exportação da empresa G).

O quadro 2 traz uma síntese das principais adaptações realizadas nos produtos de empresas brasileiras exportadoras de móveis quando do processo de internacionalização, objetivo deste estudo.

Subcategorias	Adaptações
Marca	1) As empresas procuram utilizar, quando possível, sua marca globalmente. Entretanto, aceitam que alguns distribuidores ou grande rede de lojas no exterior tirem a marca da empresa e coloquem sua própria marca. 2) Alteração do leiaute e cor da marca. 3) Posicionamentos de marca diferenciados nos diferentes países. 4) Adequação no nome da marca.
Embalagem	1) Utilização de caixas de papelão com plástico termo-encolhível. 2) Adoção de papelão duplo para as caixas. 3) Embalar mercadoria em partes, totalmente desmontada. 4) Utilização de embalagem plástica, ao invés de papelão. 5) Embalagem com madeira ou com chapa duraplac de três milímetros e/ou plástico extra.

**Quadro 02** - Principais ações e adaptações relacionadas ao produto realizadas nas empresas do setor moveleiro gaúcho no processo de internacionalização

**Fonte:** Elaborado a partir da coleta de dados

## 5 CONCLUSÃO

Observou-se que as empresas apontadas neste estudo não possuem uma estratégia deliberada para atuar no mercado externo (DAL BELLO; GOMES, 2002). Suas ações de adaptação do produto basearam-se, especialmente, em estratégias emergentes para aproveitar oportunidades de mercado e ser competitivas nos mercados de atuação. As adaptações do produto emergem principalmente de solicitações explícitas dos clientes, por razões de gostos, costumes ou aspectos culturais, e também de exigências legais e técnicas do país importador. Num primeiro momento, o fato de as empresas exportadoras não possuírem uma estratégia definida de atuação no mercado externo pode ser bem aceita. Entretanto, de acordo com o desenvolvimento da capacidade exportadora, torna-se pertinente a adoção de uma postura diferenciada. Nesse sentido, sugere-se a definição de uma estratégia deliberada de atuação no mercado externo, de acordo com os objetivos da empresa.

Um outro fator interessante é que as modificações ocasionadas em função de maiores exigências dos mercados externos ajudaram na melhoria dos produtos e dos processos das empresas exportadoras, aprimorando, conforme também postulado por Czinkota, Ronkainen e Tarrant (1995), a atuação no mercado interno. Nesse sentido, sugere-se que as empresas desenvolvam mais significativamente sua atividade exportadora e, com isso, aprimorem seu desempenho no mercado interno.

Observou-se, neste estudo, uma gama de adaptações necessárias às empresas do setor moveleiro no que se refere à embalagem (SOUZA; ROCHA, 2001; SCHNEIDER, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; GRASSI, 2004; LEONIDOU, 2004; SILVA, 2004;

SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; MACHADO; SCORSATTO, 2005; ORLANDO *et al.*, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005), sendo este aspecto identificado como o primeiro a sofrer adaptação no processo de exportação de móveis. A longa distância percorrida pelos produtos atrelada ao grande manuseio da carga impulsionam as empresas exportadoras a mobilizar-se em relação ao desenvolvimento e à otimização de embalagens e forma de empacotamento dos seus produtos com destino ao mercado externo.

Verificou-se, ainda, não existir uma estratégia de marca bem definida entre as empresas do setor moveleiro. Existe uma preferência pela utilização da sua marca globalmente (PRIDE; FERRELL, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; CANDIA, 2003; CARDINAL, 2003; SOUZA, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; BACHA; STREHLAU; STREHLAU, 2006), entretanto as empresas abdicam da utilização da marca própria em favor da do cliente importador (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; SCHNEIDER, 2002; GRASSI, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ARMANDO; FISCHMANN; CARVALHO, 2005). No curto prazo, a estratégia de utilização da marca do cliente no mercado externo pode ser considerada adequada, principalmente pelo fato das empresas não possuírem muito conhecimento quando iniciam o processo de exportação. Para algumas empresas, a adoção dessa estratégia pode ser considerada a única opção de entrada no mercado internacional. Entretanto, no longo prazo, as empresas devem buscar investir mais em sua marca globalmente para não ficarem à mercê das definições do cliente importador.

Mesmo que autores defendam a padronização do produto no processo de internacionalização (KEEGAN; GREEN, 20002; KOTABE; HELSEN, 2000), este estudo conclui que as empresas do setor moveleiro possuem a necessidade de adaptar seu produto, e o fazem para atender ao mercado externo, posição ratificada por vários autores na literatura (ALBAUM; TSE, 2001; SOUZA; ROCHA, 2001; VIGNALI, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; FREITAS, BLUNDI; CASOTTI, 2002; CANDIA, 2003; MOTTA, 2004; SILVA, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; JAIN; MANSON; SANKHE, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005). Ademais, as empresas não podem desprezar a necessidade de atender às normas legais, técnicas, de segurança e de qualidade já na prospecção dos mercados e no planejamento de seus processos de internacionalização (WEINSTEIN, 1995; PÉPECE, 2000; SOUZA; ROCHA, 2001; DAL BELLO; GOMES, 2002; GARCIA, 2002; SCHNEIDER, 2002; CARDINAL, 2003; KLOTZLE; CAIRES, 2004; MACHADO; MELO, 2004; ROCHA; FREITAS, 2004; SILVA, 2004; SILVA JÚNIOR; RODRIGUES, 2004; DIAS; CONSOLI; NEVES, 2005; ROTH; ALBERICI, 2005; CRUZ; ZOUAIN, 2006).

### 5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

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

Ressalta-se que o trabalho é um estudo de caso, sendo, portanto, impossível a generalização dos resultados. Sugere-se que futuros estudos utilizem uma abordagem quantitativa. A percepção de um único respondente por empresa pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização, mesmo que tenham sido utilizadas a observação e a análise de documentos. Dessa forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos à organização. Foi analisado apenas um único setor. Sugere-se que futuros estudos analisem outros setores além do moveleiro.

## REFERÊNCIAS

ARMANDO, E.; FISCHMANN, A.A.; CARVALHO, M.M. *Cadeias Produtivas Globais e Competitividade Internacional: um estudo de múltiplos casos em confeccionados têxteis*. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

BACHA, M.L.; STREHLAU, S.; STREHLAU, V.I. *Marcas de Biquini Exportadas: um estudo exploratório com mulheres das classes AB em São Paulo*. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

BARBIERI, J. C. *Desenvolvimento e meio ambiente: As estratégias de mudanças da Agenda 21*. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CARDINAL, I.M.B. *Análise do Processo de Formação de Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: o caso de duas empresas moveleiras gaúchas*. Porto Alegre: PUC, 2003. Dissertação (Mestrado). PUCRS, 2003.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. *Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações*. Artigo - Editor Científico: Adalberto Américo Fischmann. São Paulo, 2008.

CRUZ, B.P.A.; ZOUAIN, D.M. *Atuação de Consórcios de Exportação Brasileiros no Segmento de Moda Praia*. In: EMA, 2, 2006. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; TARRANT, J.J. *The Global Marketing Imperative: positioning your company for the new world of business*. Illinois: NTC Business Books, 1995.

DAL BELLO, U.B.D.; GOMES, M.M. *A empresa brasileira e o desafio à internacionalização*. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

DIAS, R. *Marketing Ambiental*. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, D.R.; CONSOLI, M.A.; NEVES, M.F. *Alteração nos Produtos de Empresas Exportadoras: uma pesquisa na cidade de Ribeirão Preto*. In: CLADEA, 2005, Lima. Proceedings. Lima: CLADEA, 2005.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W.J. *Marketing*. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, J.S.M. *Estratégias de Internacionalização: o caso de duas empresas catarinenses*. Porto Alegre: PUCRS, 2002. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2002.

GRASSI, G. *Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: um estudo sobre três casos de sucesso*. São Leopoldo: UNISINOS, 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAYRARGUES, Philippe P. Sistemas de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa–meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas EAESP/ FGV*. v. 40, n.2 pp.80-8, 2000.

MACHADO, M.A.; SCORSATTO, R.Z. *Obstáculos Enfrentados na Exportação*: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

MACHADO; A.L.; MELO, F.C. *Potencialidades/Restrições para a Inserção da Cadeia Produtiva Brasileira do Leite e Derivados no Comércio Internacional*. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.

MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F. *O Envolvimento de Empresas Pernambucanas nos Mercados Internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização*. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

OTTOMAN, Jacquelyn. A. *Marketing Verde*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C.H.; PERIN, M.G. *A importância da Cultura nas Adaptações dos produtos em Empresas Exportadoras de Móveis em Processo de Internacionalização*. In: EMA, 2, 2006, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C.H.; PERIN, M.G. Barreiras à Exportação no Setor Moveleiro. **Revista ADM.MADE**. Ano 7, v.11, n. 1, 2007, Rio de Janeiro.

PÉPECE, O.M.C. *Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo*. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

PEREIRA, S. J. N.; AYROSA, E. A. Atitudes relativas a marcas e argumentos ecológicos: em estudo experimental. *Revista Eletrônica Gestão Organizacional*, v. 2, pp.134-145, mai./ago. 2004.

RAMOS, P.M.; MAYA, P.C.C.; BORNIA, A.C. *Um Estudo Científico do Componente Preço e sua Relação com o Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação*: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista/Santa Catarina. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

REBELATTO, M.J.; WITTMANN, M.L. *Cooperação empresarial*: um estudo de cluster industrial moveleiro de Coronel Freitas – Santa Catarina. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

ROTH, R.; ALBERICI, F. *Adaptações das Estratégias de Marketing Internacional*: o caso dos vinhos finos da Vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

SCHNEIDER, A.C.S. *O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso*. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

SILVA JR, L.A.; RODRIGUES, L.C.A. *Composto de Marketing para Exportação: fatores de sucesso em pequenas e médias empresas cearenses*. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SILVA, D.M. *A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados*. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

SOUZA, C.O.P.; ROCHA, A. *Adaptação de Estratégias de Marketing em Mercados Externos: Estudos de Casos em Empresas de Fast-Food*. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Submissão:** 24/11/2010

**Aceitação:** 08/03/2011

## **PRODUCT ADAPTATIONS IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FURNITURE SECTOR COMPANIES IN THE SOUTH OF BRAZIL**

### **ABSTRACT**

Sustainability deserves more attention from companies, not only in their market relations but also in their product development strategies, especially those related with brands and packaging. This study analyzed the product adaptations demanded on the exporting efforts of seven furniture companies of the state of Rio Grande do Sul in the South of Brazil. To do this a multiple case study was carried out involving in depth interviews, observation techniques and analysis of documents. The data collected were analyzed for content and categories were defined considering the literature on the subject and opinions of specialists. Main results show the product adaptations needs regarding brand and package. It were identified a lot of package adaptations, due to long distances and goods handle. It were also identified a preference by use the brand globally; however, the companies can use the customer brand..

**Keywords:** Sustainability. Internationalization. Export. Furniture Sector. Product Adaptations.