

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – ÊNFASE EM
COMÉRCIO INTERNACIONAL

JULIANA KÄMPF

**PLANO DE AÇÃO PARA A EMPRESA GEGUTON
INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA: uma análise para o
fornecimento aos grandes varejistas internacionais.**

Porto Alegre
Junho de 2009

JULIANA KÄMPF

**PLANO DE AÇÃO PARA A EMPRESA GEGUTON INDÚSTRIA
METALÚRGICA LTDA: uma análise para o fornecimento aos grandes
varejistas internacionais.**

Monografia apresentada como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas – ênfase em Comércio Internacional, na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador: Sandro Cé

Porto Alegre
Junho de 2009

*Carinhosamente, dedico este trabalho
a minha família, que sempre primou
por minha educação e formação.*

Ao final desta etapa é de extrema importância o agradecimento a todas aquelas pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho e, principalmente, ao longo desta faculdade. Desta forma, gostaria de agradecer especialmente:

Aos meus pais, por acreditarem e confiarem na minha capacidade.

Às minhas irmãs, pela amizade sem igual.

Aos meus amigos, por todo o carinho e paciência.

À família Geguton, pela colaboração e oportunidade de realizar esta monografia.

Aos professores, que ao longo destes quatro anos contribuíram decisivamente para minha formação através dos seus ensinamentos e competências.

Ao meu professor orientador, pela atenção e confiança. Sem tal apoio com certeza eu não chegaria até aqui.

RESUMO

A presente monografia foi elaborada com a finalidade de propor um Plano de Ação para a empresa Geguton Indústria Metalúrgica Ltda., visando o fornecimento de seus produtos aos grandes varejistas internacionais. A Geguton fabrica produtos em metal e em sua linha de produtos estão: acessórios para escritório (porta-lápis, porta-papel de lembretes, lixeiras, entre outros) e acessórios de decoração (porta-retratos, painéis de lembretes com imãs magnéticos, quadros, entre outros produtos). Observando que a empresa em questão possui uma capacidade exportadora que não é corretamente explorada e analisando as tendências do comércio internacional, foi possível diagnosticar uma situação problemática de falta de capacidade e de conhecimento para fortalecer suas exportações. Para a realização desta monografia, empregou-se o método de uma pesquisa diagnóstico qualitativa, além da matriz SWOT. Sendo assim, neste trabalho científico utilizou-se de estratégias a serem desenvolvidas em planos de ações para o cumprimento dos objetivos específicos com o intuito de proporcionar um crescimento da empresa em questão com base no aumento de suas exportações.

Palavras-chave: Plano de ação, Varejo Internacional, Exportação, Comércio Internacional, Globalização.

ABSTRACT

This monograph was developed with the aim of proposing an Action Plan for the company Geguton Metallurgical Industry Ltda., looking forward to supplying the major international retailers. Geguton manufactures metal products, their variety of products includes: Accessories for office (pencil holder, door-paper reminders, tips, etc.) and accessories for decoration (door-portraits, panels with magnets, magnetic reminders, tables among other products). Considering that the export capacity of the company is not properly operated and fully used and the trends of international trade, it was possible to recognize a problematic issue; that is the lack of capacity and knowledge to enhance their exportations. For this monograph, the method employed is a qualitative diagnostic research in addition to the SWOT analysis. Thus, this scientific work was based in strategies to be developed with plans of action for achieving the specific goals in order to provide growth of the company increasing their exports.

Keywords: Plan of Action, International Retail, Export, International Trade, Globalization.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE.....	11
2.1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.2	HISTÓRICO.....	11
2.3	NEGÓCIO.....	12
2.4	MISSÃO.....	12
2.5	VALORES.....	13
2.6	OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	13
2.7	PRODUTOS.....	13
2.8	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL	14
2.9	MERCADO DE ATUAÇÃO	15
2.10	MICROAMBIENTE	16
2.10.1	Principais Clientes.....	16
2.10.2	Principais Fornecedores.....	18
2.10.3	Principais Concorrentes.....	19
2.11	ÓRGÃOS REGULAMENTADORES	19
2.12	MACROAMBIENTE.....	19
2.12.1	Ambiente demográfico	20
2.12.2	Ambiente econômico	21
2.12.2.1	A crise financeira mundial	21
2.12.3	Ambiente natural.....	22
2.12.4	Ambiente tecnológico	23
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	24
4	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	26
5	OBJETIVOS.....	28
5.1	OBJETIVO GERAL.....	28
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28

6	REVISÃO DA LITERATURA	29
6.1	O CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO	29
6.2	COMÉRCIO INTERNACIONAL	31
6.3	NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	32
6.3.1	Negociação com diferentes culturas.....	34
6.4	EXPORTAÇÕES	35
6.4.1	Plano de Exportação	38
6.4.1.1	Sumário Executivo	39
6.4.1.2	Descrição Geral da Empresa	39
6.4.1.3	Descrição do Produto	40
6.4.1.4	Análise do Ambiente de Marketing Internacional	41
6.4.1.5	Estratégias de entrada no mercado	42
6.4.1.6	Plano de Ação.....	43
6.4.1.7	Estrutura profissional para a exportação	43
6.4.2	Análise do Mix de Marketing ou 4 P's	45
6.4.2.1	Preço.....	46
6.4.2.2	Praça	46
6.4.2.3	Produto	47
6.4.2.4	Promoção.....	47
6.4.3	Matriz SWOT	47
6.4.3.1	Matriz 5W2H.....	49
6.5	O MERCADO VAREJISTA.....	50
6.5.1	Acontecimentos nas décadas de 80 e 90.....	51
6.5.2	Os varejistas globais.....	52
6.5.3	Fornecedores do varejo globalizado	53
6.5.4	Os três maiores varejistas internacionais.....	53
6.5.4.1	Wal-Mart	53
6.5.4.2	Carrefour	56
6.5.4.3	The Home Depot	60
7	MÉTODO DE PESQUISA	70
7.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA	70
7.2	PLANO DE COLETA DE DADOS	72
7.2.1	Instrumentos de Pesquisa	73
7.2.2	Amostra	73

7.3	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	74
8	ANALISE DOS RESULTADOS.....	76
8.1	ENTENDER O MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL E OS SEUS MAIORES <i>PLAYERS</i>	76
8.2	IDENTIFICAR AS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA EMPRESA E AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL	78
8.3	APRESENTAR ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL	82
8.4	ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO PARA FORNECIMENTO ÀS REDES VAREJISTAS INTERNACIONAIS.....	89
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
	APÊNDICE A - Dados de identificação	99
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas	99
	APÊNDICE C – Cronograma do trabalho	101
	APÊNDICE D – Tabela com as questões propostas para análise.....	102
	APÊNDICE E – Exemplo de conhecimento de embarque utilizado pela Geguton	104

1 INTRODUÇÃO

Analisando a conjuntura atual da globalização percebe-se que a competitividade dos mercados é cada vez mais acirrada. Com o aumento da troca de informações e a diminuição de barreiras a produtos e serviços entre os países do globo, o mundo passou a ser uma fonte de obtenção de mercados e fonte de investimento.

Os avanços tecnológicos (informática, robótica, biotecnologia, etc.) e a disseminação de rede informação facilitaram o processo de globalização, gerando mudanças em todas as economias e políticas, bem como nos padrões culturais das nações. Além disto, com a crise financeira que está atingindo direta ou indiretamente todos os países do globo, é cada vez mais necessário que as empresas diversifiquem seus mercados e busquem desenvolver novas tecnologias, produtos e serviços para se expandirem. As organizações devem aproveitar os momentos de crise para, na medida do possível, acharem, estudarem e conquistarem novos nichos de mercado.

São por estas e diversas outras razões que os empreendedores e as empresas em geral estão cogitando cada vez mais a possibilidade de se expandirem internacionalmente.

Neste trabalho será apresentado um Plano de Ações para a Empresa Geguton Indústria Metalúrgica Ltda. (localizada na cidade de Cachoeira do Sul, RS, Brasil), focando o fornecimento dos seus produtos aos grandes *players* varejistas internacionais.

Neste sentido, serão abordadas, nesta monografia, as principais características da empresa em estudo e análise do microambiente e macroambiente para que o leitor compreenda quais são os objetivos da empresa, bem como o funcionamento os ambientes em que a mesma esta inserida e de que forma eles influenciam em sua produção. Além disto, será apresentada a atual situação da Geguton e suas fragilidades, as quais servirão como tema central para a pesquisa científica, delimitando o foco do trabalho.

Para conduzir este trabalho científico será apresentada a justificativa da escolha do tema e a importância e viabilidade da realização do mesmo. Sendo assim, serão estabelecidos os objetivos e apresentados os referenciais teóricos abrangendo importantes conceitos a respeito da globalização, comércio internacional, negociação e marketing internacional, exportações e do mercado varejista internacional.

Logo após, será exposta a metodologia de pesquisa utilizada e também o tipo de coleta e análise de dados. Os métodos selecionados foram: pesquisa diagnóstico e qualitativa (por meio de roteiro de entrevistas).

Em sequência, serão mostrados os resultados das análises das pesquisas realizadas no capítulo anterior (7), através das informações obtidas com os gerentes da Geguton e do Wal-

Mart e Carrefour, além de dados secundários. São apresentadas as matrizes SWOT e 5W5H para um melhor esclarecimento das posições e necessidades da empresa frente ao ambiente que está inserida e as estratégias que deverá tomar, caso optar por seguir o plano de ação que será proposto nesta monografia.

Por fim, no capítulo nove, é possível observar as considerações finais elaboradas de acordo com os resultados extraídos durante a realização do trabalho científico. Na sequência, são expostos os apêndices que foram utilizados como apoio para a realização desta monografia.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU AMBIENTE

Este capítulo irá caracterizar a empresa em questão, abordando aspectos relativos ao microambiente, tais como: identificação, histórico, negócio, missão, valores, objetivos da organização, produtos e estrutura organizacional e funcional. Já temas como mercado de atuação, principais clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos regulamentadores, serão analisados tangenciando a análise do macroambiente.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Geguton Indústria Metalúrgica Ltda.

Nome Fantasia: Geguton

Fundação: 1º de setembro de julho de 1993. Sua produção iniciou-se efetivamente no ano de 1995.

Localização: Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.

Ramo de Atividade: Metalúrgico

Produtos: Materiais para decoração e escritório em metal.

Capacidade Instalada: A empresa processa em torno de 100 toneladas de chapa plana por mês.

Número de colaboradores: 90 funcionários.

Site: www.geguton.com.br

2.2 HISTÓRICO

A Geguton é uma empresa metalúrgica, localizada em Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil, que produz acessórios para escritório e decoração, transformando o metal em peças criativas e funcionais, como porta retratos, murais, porta canetas, chaveiros, porta CDs, luminárias, lixeiras, entre diversas outras peças.

A empresa iniciou suas atividades em julho de 1993. Em março de 1996, participou em São Paulo – SP, da Gift Fair, situada entre as maiores feiras profissionais de Houseware e Giftware no mundo e que tem como público-alvo lojistas, atacadistas, importadores, exportadores, representantes, decoradores, hotéis, restaurantes e distribuidores. A apresentação de seus produtos nesta feira foi um sucesso, pois os mesmos eram inovadores no

mercado e uniam criatividade, design e funcionalidade. Por conta disto, a empresa passou a receber as primeiras encomendas de grande volume.

A Geguton hoje é uma das maiores geradoras de empregos de Cachoeira do Sul /RS, com cerca de 90 colaboradores diretos e 30 indiretos e é a 5º maior exportadora da cidade. Possui um moderno parque industrial com quase 4.000 metros quadrados de área construída, que prima pela higiene e pela organização. A fábrica tem um alto grau de qualidade nos acabamentos dos produtos, além de uma estação própria de tratamento de efluentes, cujo objetivo é a preservação do meio ambiente. A área de Recursos Humanos investe em treinamento e melhorias que influenciam na qualidade de vida dos colaboradores.

A qualidade dos produtos Geguton é o resultado direto dos materiais utilizados na sua fabricação, do controle dos processos, da segurança do local onde são produzidos, de investimentos em tecnologia e, acima de tudo, do cuidado que cada peça recebe dos colaboradores.

O estilo Geguton é definido por: trabalhar com prazer, surpreender os clientes todos os dias, acreditar que o futuro vale a pena, e ter respeito por cada pessoa que compra os produtos da empresa.

2.3 NEGÓCIO

Para Salimon (2009), negócio é a expressão objetiva daquelas funções ou atividades de que se ocupa a organização para dar sentido a sua existência. Neste caso, o negócio da empresa é: inovação e design.

2.4 MISSÃO

Segundo Faria (2009), a missão deve responder a o que a empresa se propõe a fazer e para quem, ou seja, é uma declaração sucinta do propósito e das responsabilidades da sua organização perante aos seus clientes.

A Geguton tem como missão surpreender o mercado com produtos criativos e inovadores, promovendo o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo em um mercado globalizado. ***“Criar produtos inovadores que superem as expectativas dos clientes, buscando o desenvolvimento de todos envolvidos no processo”*** (GEGUTON, 2009).

2.5 VALORES

Ainda de acordo com o autor anteriormente mencionado, valores são princípios que servem de guia ou critério para os comportamentos e decisões de todas as pessoas da organização no exercício das suas responsabilidades.

Para a empresa em estudo os valores são definidos por:

- Foco na Inovação e Design;
- Comprometimento com o Cliente;
- Qualidade do Produto;
- Resultado Financeiro;
- Desenvolvimento e Bem Estar Pessoal;
- Responsabilidade Social.

2.6 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Os principais objetivos da organização são: inovar constantemente, atender às necessidades e expectativas dos seus clientes, procurar o desenvolvimento e bem estar dos seus colaboradores, aumentar a participação de mercado no Brasil e buscar a inserção no mercado internacional (principalmente Estados Unidos e Europa).

2.7 PRODUTOS

A Geguton fabrica produtos em metal (chapa de ferro, plana) com pintura eletrostática (epóxi). Em sua linha de produtos estão: acessórios para escritório (porta-lápis, porta-clips, porta-cartão, porta-papel de lembretes, lixeiras, entre outros) e acessórios de decoração (porta-retratos, painéis de lembretes com ímãs magnéticos, quadros, caixinhas, entre outros produtos).



FIGURA 1 – ALGUNS DOS PRODUTOS DA GEGUTON
 FONTE: SITE DA EMPRESA (WWW.GEGUTON.COM.BR)

2.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL

A Geguton possui um organograma simples, onde há um diretor, quatro gerentes, quatro coordenadores, sendo que em um nível abaixo do coordenador de vendas existem dois assistentes, um do correio eletrônico e outro de feiras e eventos. Nos próximos níveis encontram-se os respectivos colaboradores de cada área. A assessoria contábil é realizada por uma empresa terceirizada.

A empresa está estruturada de acordo com o seguinte organograma:

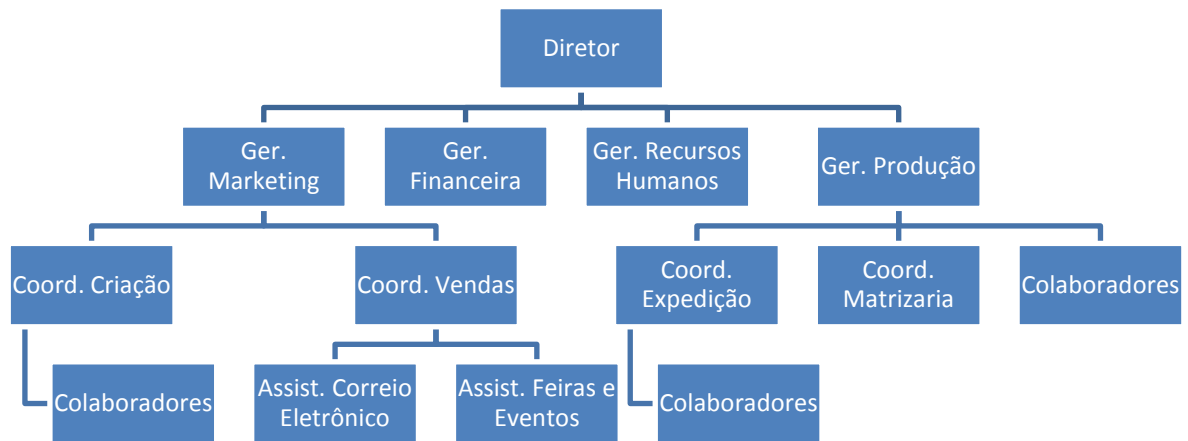


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA GEGUTON
 FONTE: CRIADO PELA EMPRESA

Abaixo são identificados os cargos mais importantes da empresa e o respectivo nome de cada colaborador (dados atualizados em junho de 2009):

- Diretor da Empresa: Antonio Carlos De Franceschi;
- Gerente de Marketing: Maria Augusta H. De Franceschi;
- Gerente Financeira: Fabiane Pereira;
- Gerente de Recursos Humanos: Sérgio Montolli;
- Gerente de Produção: João Ângelo Teixeira;
- Coordenadora de Criação: Maria Antonia De Franceschi Horbach;
- Coordenadora de Vendas: Vânia Silva;
- Coordenador da Expedição: Marcelo Dias;
- Coordenador da Matrizaria: Luis Machado;
- Assistente responsável por Eventos e Feiras: Janaína Patta;
- Assistente Responsável pelo Correio Eletrônico: Janaína Patta.

2.9 MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa atinge o mercado de presentes e acessórios de decoração, estando presente nas melhores papelarias e lojas de presentes de todo Brasil. A grande maioria dos clientes da empresa pertence ao público jovem, porém o produto é bem abrangente, atingindo todas as faixas etárias. Nacionalmente o produto é vendido para as classes A, B e C.

2.10 MICROAMBIENTE

"O microambiente consiste em agentes de um contexto mais próximo da organização, tais como concorrentes, fornecedores, intermediários (revendedores, agências de propaganda, serviços financeiros, etc.) e públicos (mídia, governo, sindicatos, etc.)" (RÉVILLION, 2001), ou seja, representa os agentes que influenciam a empresa, afetando sua habilidade em atender seus mercados.

2.10.1 Principais Clientes

Segundo Kotler e Keller (2006), uma empresa se junta a fornecedores e intermediários para melhor oferecer seus produtos ao seu mercado-alvo. Este pode ser dividido em: mercados consumidores, mercados industriais, mercados revendedores, mercados governamentais e mercados internacionais.

Principais clientes: Melhores lojas de presentes, papelarias, livrarias e lojas de decoração de todo país, tais como: Wall Street Posters (maior rede de lojas de pôsteres do Brasil, criada em 1990 e possui atualmente 34 lojas e quiosques distribuídos nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Distrito Federal, Paraíba e Pernambuco); Papel Picado (fundado em 1990, atua no segmento de papelaria e escritório, material escolar, desenho, pintura, artigos para presentes.); Papel Magia (idealizada em 1991, atua no mercado de acessórios de informática, papelaria e presentes em geral).

Principais clientes com linha de produtos exclusivos: Tok & Stok (criada em 1978, possui hoje 25 lojas e está presente em 10 estados e em 18 cidades) e Imaginarium (em 1991 nasce a marca que atualmente conta com 68 lojas nos principais shopping centers do país).

Principais mercados geográficos: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Exportação: Argentina, Uruguai, Venezuela, Colômbia e Estados Unidos (peças exclusivas)¹. Desde o ano de 2005 a empresa Maky Argentina é a representante naquele país dos produtos da Geguton. As NCM's utilizadas atualmente nas exportações da empresa são: 8304.00.00 – Classificadores, fichários, porta-canetas, porta-carimbos e outros artefatos; 8306.30.00 – Molduras para fotografias, gravuras, ou semelhantes; espelhos, de metais; 7326.90.90 – Outras obras de ferro ou aço; 9610.00.00 – Lousas e quadros para escrever ou desenhar, mesmo emoldurados; 8306.29.00 – Outras estatuetas e outros objetos de ornamentação, de metais comuns. (Radar Comercial, 2009).

Seus produtos ainda são encontrados nos principais sites de vendas no país, como por exemplo: Mercado Livre (www.mercadolivre.com.br)

Nas figuras 3 e 4 apresentam-se alguns gráficos auxiliares, o primeiro representa a venda total bruta do segundo semestre do ano de 2008 da empresa dividida entre grupos de clientes, já o segundo gráfico mostra a venda total bruta da empresa, dividida entre os Estados que possuem os maiores mercados do Brasil.

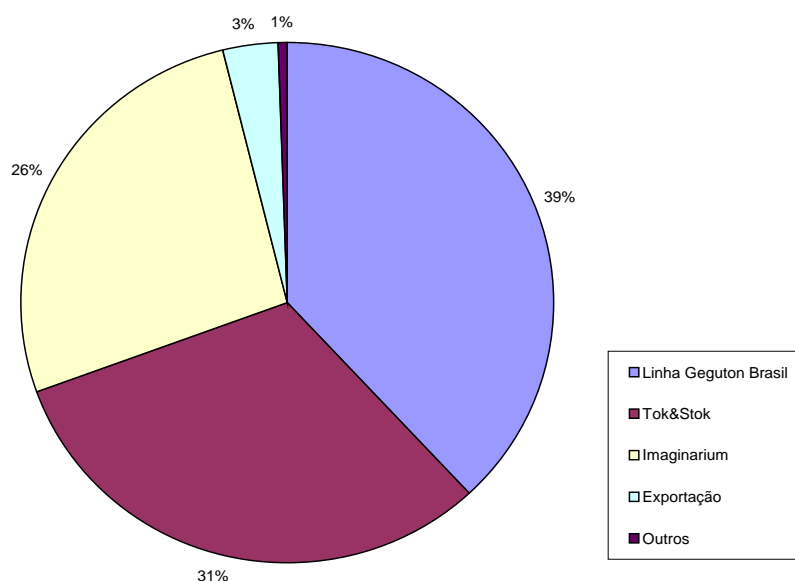


FIGURA 3 – GRÁFICO DA VENDA POR GRUPO DE CLIENTES.
FONTE: CRIADO PELA EMPRESA

¹ Parceria firmada entre a empresa com o artista brasileiro Romero Britto.

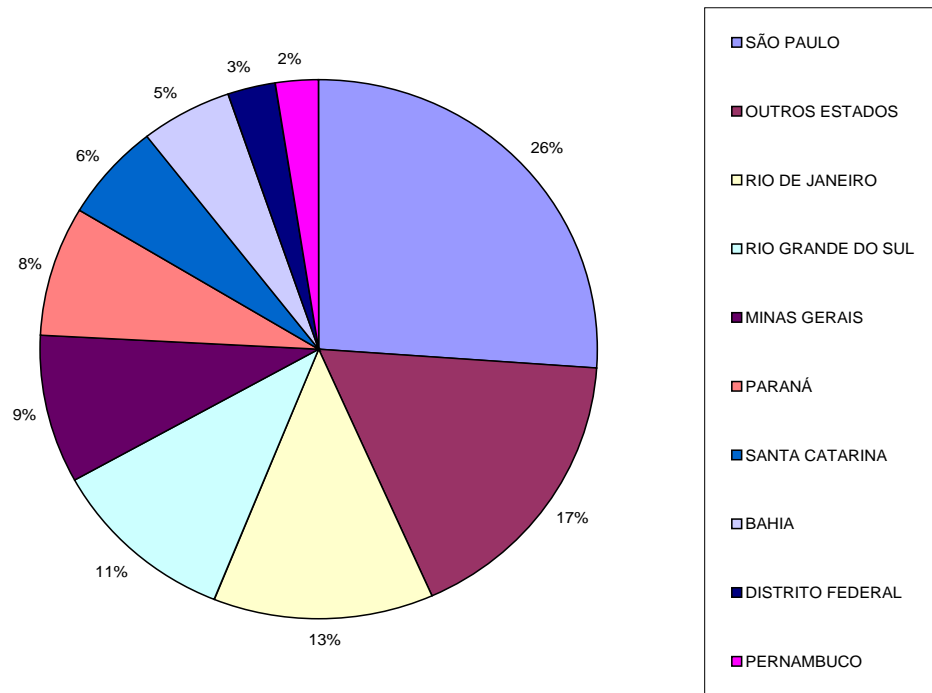


FIGURA 4 – GRÁFICO DA VENDA POR ESTADOS.
FONTE: CRIADO PELA EMPRESA

2.10.2 Principais Fornecedores

De acordo com Kotler e Keller (2006), os fornecedores são indivíduos e empresas que suprem os recursos necessários para a fabricação de produtos e serviços e são um elo importantíssimo no sistema geral da empresa de “oferta de valor” ao consumidor.

A Geguton conta com os melhores fornecedores, desde a chapa, até os itens de acabamento. As chapas recebem um tratamento químico especial, para evitar a oxidação. A tinta utilizada é do tipo epóxi e é aplicada na peça através de um processo automatizado. A logística da empresa é terceirizada e funciona de forma eficaz.

- Chapa de ferro plana – Usiminas (empresa do setor siderúrgico, líder na produção e comercialização de aços planos laminados, bobinas e etc.) e Panatlântida (empresa dedicada exclusivamente ao processamento de aços planos).
- Pintura eletrostática (epóxi) - Püverllack / Ackzo Nobel.
- Embalagens - Boxprint / Trombini.
- Transportadora – Mercúrio.

2.10.3 Principais Concorrentes

Ainda segundo os autores anteriormente abordados, para uma empresa ser bem sucedida ela deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor do que seus concorrentes. Sendo assim, as empresas devem buscar vantagens competitivas em relação às demais organizações do setor.

Os principais concorrentes da empresa, com produtos similares, ou até mesmo cópias dos produtos fabricados pela Geguton são: By Inox, Sofisa, Acrimet e produtos importados (chineses). Existem também produtos fabricados com outros tipos de matéria-prima, como: madeira, resina, plástico, que também ocupam espaço no mercado de presentes e decoração no qual a empresa atua.

2.11 ÓRGÃOS REGULAMENTADORES

A indústria não goza de benefícios fiscais, subsídios ou qualquer outro tipo de proteção por parte do governo. A indústria é regulamentada pelo governo. Não há legislação restrita ao funcionamento de outras empresas na mesma área ou limitante ao acesso a matérias-primas.

Há exigências relacionadas a padrões de proteção do meio ambiente de acordo com a FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental, a qual regula todos os resíduos expostos pela empresa no meio ambiente.

2.12 MACROAMBIENTE

Os ambientes onde uma empresa está situada são de extrema relevância para os seus negócios, pois através deles são conhecidas as oportunidades e ameaças que atuam sobre o seu funcionamento. As principais forças de macroambiente que uma empresa deve monitorar são: demográfica, econômica, natural, tecnológica, dentre outras.

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças (KOTLER, 2000).

As principais forças de macroambiente que atuam sobre o mercado da Geguton são: demográfica, econômica, natural, tecnológica.

2.12.1 Ambiente demográfico

De acordo com Kotler e Keller (2006), as tendências demográficas são índices extremamente confiáveis no curto e médio prazos que monitoram principalmente a população. Sendo assim, são de grande interesse para os analistas de marketing de uma empresa índices como a taxa de crescimento da população em determinado local, bem como a distribuição de faixa etária e graus de instrução de uma população. Ainda neste sentido, Kotler (2000, p.162) afirma que, “A primeira força macroambiental que os profissionais de marketing monitoram é a população, porque os mercados são compostos de pessoas”.

A Geguton está inserida em um ambiente demográfico em que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2008), a população brasileira é de 183.987.291 habitantes. Destes 10.582.840 representam os habitantes do Rio Grande do Sul e 84.629 os de Cachoeira do Sul. Sabe-se que, da população brasileira, 4,9% são pertencentes à elite social e 7,4% representam a classe média alta (Revista Veja, 13 de maio de 1999). Ainda, como a empresa em questão realiza operações em âmbito mundial, é necessário caracterizá-lo. Conforme o Brasil Escola (2008), no ano de 2007, algumas estimativas revelaram que a população mundial passou de 6,5 bilhões de pessoas e existem perspectivas de que até o ano de 2050 o número de habitantes deva atingir 9 bilhões.

O crescimento populacional tende a influenciar a Geguton, pois o aumento da população poderá proporcionar o aumento da demanda por produtos da empresa. Além disso, outro fator do ambiente demográfico – a movimentação geográfica – tende a influenciar os negócios da empresa, porque, quanto maior a concentração de indivíduos em zonas urbanas, maior o contato e consumo dos produtos da empresa.

Sabe-se ainda que o crescimento da população mundial é uma grande oportunidade para novas empresas, pois, teoricamente, aumenta-se a demanda por bens e serviços. Entretanto, de acordo com Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. M., (2008), crescimento populacional não significa crescimento de mercado, a não ser que a população tenha poder de compra suficiente para responder a essa oferta.

Sendo assim, percebe-se que é de suma importância para a Geguton monitorar o seu ambiente demográfico, pois é através dele que se podem perceber as oportunidades de oferecer produtos que satisfaçam os desejos de uma população. Além disto, o estudo populacional permite que a empresa trace planos e estratégias de atuação. (LOPES, 2009).

2.12.2 Ambiente econômico

O ambiente econômico envolve a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios e padrões de gastos, além de questões referentes à renda do consumidor. (CHURCHILL e PETER, 2003).

Ainda neste sentido, Kotler e Keller (2006) definem que a existência de mercados pressupõe que haja pessoas e que estas tenham poder de compra. Este depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Sendo assim, é necessário que as empresas estejam atentas às tendências na renda e nos padrões de consumo porque elas podem ter um forte impacto nos negócios.

Conforme Ruiz (2003), a globalização levou a um expressivo aumento do poder econômico das nações, pois, através dela, mercados expandiram-se em busca de diferentes bens e serviços. Esta capacidade de inserção em outros mercados proporcionou a busca cada vez mais acirrada por fornecedores, insumos e clientes que tragam maior vantagem competitiva a organização. Isto sempre com o objetivo de baixar custos de produção e aumentar a produtividade.

2.12.2.1 A crise financeira mundial

Com base em reportagens publicadas nos jornais Folha de São Paulo e O Estadão (2008), percebe-se que a crise financeira que o mundo vive atualmente teve como principal causa a crise no mercado hipotecário dos Estados Unidos da América. Sabe-se, contudo, que a crise hipotecária é uma decorrência da crise imobiliária no país que deu origem, por sua vez, a uma crise mais ampla, no mercado de crédito de modo geral provocando uma desaceleração expressiva no país como um todo, desaquecendo a maior economia do planeta (com menos liquidez, menos se compra, menos as empresas lucram e menor a geração de empregos).

Como no mundo da globalização financeira créditos gerados nos EUA podem ser convertidos em ativos que rendem juros para todos os investidores, a crise influenciou todos os mercados globais. Um exemplo disto, é que, para conter os prejuízos com a queda no valor dos títulos lastreados por hipotecas, os fundos de hedge – operação compensatória, ou seja, realizada com o objetivo de compensar os riscos de uma outra (VILELA, 1995) – começaram a vender outros ativos, de diferentes setores. Sendo assim, as economias estão tentando se prevenir, criando medidas protecionistas aos seus mercados e ao mesmo tempo estimulando o comércio.

No caso do Brasil, a crise provocou uma queda no consumo e redução no crescimento da economia. Além disto, outras duas consequências do impacto no mercado nacional foram: a desvalorização do real em relação ao dólar (devido a grande “fuga” de dólares do mercado brasileiro) e a saída de muitos investidores da Bolsa através de venda de ações e títulos, o que provocou uma diminuição drástica nos papéis das empresas brasileiras. Entretanto, percebe-se que o nosso país não sofreu tanto com esta crise. Segundo o empresário Eike Batista (2009) explicação é a seguinte: a crise teve grande impacto para todos aqueles países que têm um grande volume de exportações e importações, ou seja, são ativos no comércio internacional (os países entraram em “recessão” e focaram-se nos seus mercados internos), por outro lado, o Brasil representa em torno 1% de todo o comércio internacional - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2009), além disto, os ativos comercializados internacionalmente pelo Brasil representam apenas 12% da economia. Desta forma, se for analisado que houve uma queda na balança comercial de aproximadamente 4% isto representa uma taxa de desaceleração muito menor do que a de outros países.

2.12.3 Ambiente natural

De acordo com Amadeu José Junior (2005), as empresas precisam estar atentas ao ambiente natural em que estão inseridas, pois é cada vez maior a pressão por parte de ONGs (Organizações Não Governamentais), dos governos e da população como um todo, com a preservação do meio ambiente.

Sabe-se que a grande devastação das áreas verdes do planeta, a poluição desenfreada e o uso sem controle de fontes naturais, entre outras coisas, estão proporcionando um aumento da temperatura global. Esta vem sendo uma questão discutida por todos e geradora de grande preocupação. Desta forma, é necessário cada vez mais que as empresas preocupem-se com a melhor utilização dos recursos naturais, bem com procurem proteger o meio ambiente ao máximo.

Outros fatores primordiais dizem respeito ao ambiente natural e devem ser considerados por todas as companhias, como: a escassez de matérias-primas (água, petróleo, florestas e minerais), o aumento do custo da energia; e as pressões antipoluição.

A Geguton é uma indústria que tem forte preocupação com o meio ambiente. A qualidade de seus produtos é resultado direto dos materiais utilizados na sua fabricação, do controle dos processos e da segurança do local onde são produzidos. Além disso, a empresa

possui uma estação própria de tratamento de efluentes, cujo objetivo é a maior preservação do ambiente.

2.12.4 Ambiente tecnológico

“A tecnologia é a aplicação da ciência para transformar os recursos de uma economia em produção. A tecnologia afeta o marketing de duas maneiras básicas: com novos produtos e com novos processos (maneiras de fazer as coisas)” (PERREAULT e McCARTHY, 2002, p. 68).

O ambiente tecnológico é talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino (BRASIL ADMINISTRAÇÃO, 2008).

Novas tecnologias são sinônimo de novos mercados e oportunidades. Portanto, os profissionais de marketing devem observar as tendências tecnológicas para aprimorar o seu processo produtivo, melhorar a qualidade de seus produtos e, com isso, obter uma maior vantagem competitiva.

Segundo o Ministério da Indústria e Tecnologia, a tecnologia industrial básica é vital devido ao fato de que o diferencial de competitividade dos países em escala global é conferido por sua capacidade de desenvolvimento tecnológico e de inovação.

De acordo com o Diretor-Geral do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, José Manuel de Aguiar Martins (2008), a internacionalização dos processos de produção trouxe grandes e profundas transformações nas relações, processos e estruturas econômicas, sociais, políticas e culturais, ou seja, o que antes se desenvolvia em escala regional e nacional, tornou-se mundial.

Para Yoshiaki Nakano (1994), a revolução tecnologia/organizacional e a globalização são as duas principais forças motoras que estruturam as transformações e definem as tendências marcantes no cenário de desenvolvimento econômico das nações. Estas duas forças exercem pressão no nível microeconômico, sobre as estruturas produtivas e organizacionais, determinando que empresas sobrevivam com a intensificação da competição global. No nível macroeconômico e global, as mudanças tecnológicas e organizacionais estão criando também novos padrões de comércio mundial, deslocando cada vez mais os fatores determinantes de estratégia e produção.

A área em que a Geguton atua está sempre em busca de novas e eficazes tecnologias, pois é importante que a empresa disponha de máquinas com alta qualidade e de última geração para que ela consiga fabricar os seus produtos com excelente qualidade e design arrojado.

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O acelerado desenvolvimento da tecnologia e da comunicação está promovendo um grande aumento do comércio internacional. Além disto, segundo publicação do *Financial Times* (2001), os custos de transporte, das telecomunicações e dos computadores estão caindo acentuadamente desde 1950. Isto acaba proporcionando o movimento do capital no mundo e facilitando a introdução de recursos e tecnologias em países em desenvolvimento, como o Brasil.

As empresas que atuam no atual cenário econômico mundial estão cada vez mais pressionadas, pois a interação dos mercados se dá de tal forma que qualquer problema em um país desenvolvido – como os Estados Unidos – afeta toda a economia mundial. Desta forma, é extremamente vantajoso que as organizações busquem diversificar seus mercados (clientes, fornecedores, público), para que possam ter um maior número de opções e alternativas mediante as oscilações de oferta e demanda dos seus produtos.

A Geguton Indústria Metalúrgica Ltda. conta com produtos customizados com preços competitivos e estabilidade macroeconômica; nível internacional de qualidade; quantidade e distribuição em escala global e capacidade de produzir usando a mais alta tecnologia (GEGUTON, 2008).

Percebe-se que, por ser uma empresa substancialmente familiar existem muitos pontos a serem retrabalhados e muitos aspectos a serem modificados na Geguton. Além disso, segundo o diretor da empresa, a mesma necessita fortalecer a sua imagem perante o seu mercado consumidor através da inovação, design e qualidade dos seus produtos e, também, ampliar a sua visão de negócio, buscando novos clientes e novos nichos de mercado, tanto nacionalmente como internacionalmente. Entretanto, para inserir-se no comércio internacional é inevitável que a empresa reveja seus processos de exportação, que aloque novos recursos e que expanda a sua capacidade produtiva.

A Geguton tem grande potencial para a exportação de seus produtos, pois os mesmos são inovadores na maioria dos países. Isto já pode ser percebido pelo bom volume de venda de seus produtos para Argentina, Uruguai, Venezuela e Colômbia. Além disto, a empresa conta com uma parceira com o artista Romero Britto², para fabricar e vender produtos com alto valor agregado nos Estados Unidos (GEGUTON, 2008).

² “Artista pop brasileiro” que reside há 20 anos nos Estados Unidos, onde produz telas, serigrafias, retratos, giclees, pôsteres, desenhos, etc., sempre com formatos diferentes e cores fortes e alegres.

Para fortalecer as suas exportações a empresa cachoeirense necessita, em primeiro lugar, focalizar o seu nicho de mercado. Para isto, deverá estudar os seus concorrentes e clientes para melhor alocar seus recursos. Deverá, também, procurar obter economias de escala e postergação da produção, o que poderá gerar maior flexibilidade à empresa.

Um excelente nicho de mercado para a Geguton seria fornecer seus produtos para uma cadeia varejista de âmbito mundial, pois estas possuem uma demanda muito grande por produtos de diversas naturezas. Naturalmente, nomes como Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot (os maiores varejistas do mundo), seriam ótimos exemplos.

Frente à situação atual da empresa, a questão a ser investigada é: Quais são as perspectivas da Geguton ser fornecedora de uma cadeia varejista internacional?

4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Com os rápidos acontecimentos e mudanças da humanidade, as distâncias diminuíram e os contatos aproximaram-se. As economias buscam se fortalecer para sobreviver e enfrentar a nova realidade. Países procuram contatos e formam blocos comerciais para serem competitivos. Empresas buscam novas oportunidades em diferentes países para aumentarem o seu leque de fornecedores e consumidores (MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. M., 2008).

É extremamente necessário que as empresas estejam bem focadas e preparadas frente às oscilações do mercado, pois qualquer maior alteração nos grandes centros políticos, econômicos e financeiros mundiais pode gerar momentos de crise em nosso país, deixando a taxa de câmbio instável, diminuindo investimentos e o crédito.

De acordo com os pensamentos dos autores citados, deve-se ter claro que tornar-se global significa expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países, produzir ou ser representado em outros mercados. Significa também aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas, pessoas e concorrentes, governos e sistemas socioeconômicos diferentes.

A inovação é um dos aspectos mais importantes para as empresas nos dias de hoje, garantindo-lhes não só a possibilidade de se manterem no mercado, mas, principalmente, de ganharem vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e a seu ambiente.

Percebe-se que qualquer expansão internacional tem tensões, principalmente quando a empresa se origina de países em desenvolvimento, como o Brasil. Porém, essas tensões podem ser diminuídas se os empreendedores estabelecerem uma parceria com organizações fortes e confiáveis no país em que se deseja firmar negócio.

A Geguton é uma empresa com enorme potencial internacional, entretanto seus clientes estão focados basicamente no mercado interno (Tok&Stok e Imaginarium). Por estar fabricando os mesmos tipos de produtos (painéis, porta-retratos, lixeiras) – salvo exceções, é claro – estes acabam por perder seu status de produto inovador, diminuindo a quantidade de vendas. Desta forma, a exportação de seus bens promoveria o atingimento de um maior mercado consumidor, desafiando a empresa a rever suas metas, objetivos e valores, proporcionando assim, grandes mudanças que, indubitavelmente, proporcionariam maior retorno financeiro e maior crescimento. Além disso, sabe-se seria extremamente oportuno para a empresa o estabelecimento de novos contratos internacionais de venda, pois segundo o seu Gerente, a Geguton precisa buscar novos nichos de mercado para manter o seu crescimento.

Firmar um contrato de fornecimento internacional com grandes *players* do varejo global – como Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot (números 1, 2 e 3 no mundo no setor, respectivamente) – seria extremamente oportuno para a Geguton, pois estes possuem uma enorme abrangência global e necessitam grandes quantidades de produtos. Isto faria com que a empresa em estudo pudesse ampliar a sua capacidade de produção, obtendo reconhecimento internacional. Além disto, logicamente, a sua quantidade de produtos vendidos aumentaria – mesmo que por um preço/unidade menor do que o habitual – e proporcionaria maiores ganhos devido às quantidades demandadas por estes varejistas.

Os produtos da Geguton encaixam-se perfeitamente no estilo destes três grandes varejistas, devido ao fato que estes oferecem uma ampla gama de produtos para o lar, funcionais e com design, para atingir a maioria da população. Além disto, estes *players* caracterizam-se por vender produtos de baixo preço e analisando a linha de produtos da Geguton, percebe-se que seus clientes também se encaixam neste mercado consumidor e que o seu custo de produção não é alto, o que torna suas peças viáveis para a exportação. Dessa forma, mesmo com os custos de exportação (impostos, fretes, taxa de câmbio e etc.) a mercadoria terá um preço adequado para ser vendida aos clientes-finais dos varejistas anteriormente mencionados.

Através deste contrato de fornecimento, a empresa poderia aumentar exponencialmente as suas exportações, o que conseqüentemente traria excelentes retornos financeiros, bem como reconhecimento internacional. Além disso, poderia buscar cada vez mais focar seu negócio em grandes clientes. Poderia, também, buscar uma economia de escala, organizando seu processo de produção de maneira que se alcance a máxima utilização de seus fatores produtivos envolvidos na sua cadeia logística, tendo como resultado baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços. Dessa forma, haveria uma expansão da capacidade de produção da indústria, provocando aumento na quantidade total produzida sem um aumento proporcional nos custos de fabricação. Como resultado, o custo médio de seus produtos tenderia a ser menor com o aumento da produção.

5 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados os objetivos que foram norteadores para a realização do presente trabalho.

5.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo possui como objetivo geral avaliar as perspectivas da Geguton se tornar fornecedora de uma cadeia varejista internacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos a serem abordados são:

- A) Entender o mercado varejista internacional e os seus maiores *players*;
- B) Identificar as potencialidades e fragilidades da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado varejista internacional;
- C) Apresentar estratégias de entrada no mercado varejista internacional;
- D) Elaborar um plano de ação para fornecimento às redes varejistas internacionais.

6 REVISÃO DA LITERATURA

6.1 O CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

Sabe-se que o fenômeno da globalização está se ampliando e afetando, cada vez mais, as empresas, pessoas e países. Com os rápidos acontecimentos e mudanças da humanidade, as distâncias se encurtaram e os contatos se aproximaram. Pode-se dizer que a globalização é o começo de uma nova era, na qual as economias visam ao fortalecimento e os países deixam no passado suas diferenças, buscando entender as múltiplas diversidades culturais e juntam-se em blocos comerciais. Enfim, uma era em que as barreiras caem e junto levam as idéias e ideais de nacionalismo e protecionismo (Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. M., 2008).

Em nível mundial a globalização refere-se à interdependência entre países, refletida nos crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, capital e conhecimentos. No nível de cada país, a globalização se refere à extensão das inter-relações entre a economia nacional e a do resto do mundo. Em nível de uma indústria específica, quanto mais globalizada esta for, maior é a vantagem de se poder obter alavancagem de tecnologias, eficiência na produção e marcas. (Vijay Govindarajan e Anil K. Gupta, 2001). Ainda, de acordo com os autores anteriormente citados, a globalização ocorre porque os administradores de empresas tomam decisões que resultam em grandes fluxos globais de capital, bens e conhecimento.

Segundo Carlos Serapião Jr. e Demétrio Magnoli (2006), a globalização abrange três dimensões: a tecnológica, a geopolítica e a de estratégias empresariais. Para eles, a revolução tecnológica alterou o panorama produtivo mundial devido ao fato de que o aumento de produtividade proporcionado pelas novas tecnologias e meios de produção repercutiu sobre a utilização de energia, etc. A globalização geopolítica deve-se a emergência dos mercados asiáticos, pois o explosivo crescimento econômico da Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong gerou grande capacidade produtiva. Além disto, na década de 80, a China sofreu algumas mudanças econômicas que possibilitaram a abertura de alguns setores aos investimentos estrangeiros. Com referência às dimensões estratégicas, os autores alegam que a transformação das empresas transacionais em conglomerados globais afetou profundamente a relação entre comércio e investimentos diretos estrangeiros.

A seguir, a tabela 1 indica os principais fatores de aceleração da globalização.

Abertura das Fronteiras: EUA/Canadá, Europa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Circulação dos produtos internacionais ■ Multiplicação das aquisições e fusões de empresas ■ Multiplicação do número de multinacionais ■ Aumento das viagens de homens de negócios ■ Serviços Internacionais para as empresas: bancos, consultores, auditores, etc.
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> ■ Circulação das imagens: Transmissão rápida das modas e "snob effect" ■ Globalização dos gostos e convergência das preferências ■ Segmentação de clientes transnacionais: adolescentes, yuppies, executivos ■ Produtos e marcas com abrangência mundial ■ Mensagens universais ou transculturais
Produtos Mundiais	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baixo custo da tecnologia ■ Fábricas de vocação mundial ■ <i>International sourcing</i> ou aquisição fora das fronteiras ■ Internacionalização de equipamentos, componentes, sub-contratantes e fornecedores
Distribuição Mundial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportes internacionais mais rápidos ■ Redes de transmissão de dados de equipamentos de telecomunicações ■ Padrões mundiais e internacionalização dos serviços
Viagens-Turismo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clientes-Viajantes ■ Necessidade de presença dos produtos noutros países ■ Padrões mundiais de qualidade e internacionalização dos serviços aos clientes-viajantes ■ Internacionalização dos hotéis, bancos, organizadores de viagens, etc.

TABELA 1: FATORES DE ACELERAÇÃO DA GLOBALIZAÇÃO

FONTE: RHM, 2008

Para Jean-Noël Kapferer (2001), existem três estratégias que podem ser utilizadas para a globalização de uma marca ou produto.

A primeira estratégia consiste em replicar progressivamente os fatores de sucesso da estratégia global. É necessário que haja um enfoque especial para cada mercado, conhecendo profundamente cada região ou país em que se irá atuar. Ou seja, a empresa deve analisar profundamente o nicho de mercado aonde irá se estabelecer e ter estratégias similares em todos os mercados-alvos. Todavia, devem-se respeitar as características individuais dos mesmos.

A segunda estratégia consiste em lançar a marca ou produto simultaneamente em vários países. Já a terceira estratégia para a globalização é mais comum na Europa e tem como objetivo unificar as marcas locais que foram adquiridas por tomada de controle.

Neste sentido as distâncias do comércio exterior fazem com que a administração internacional se diferencie da administração voltada apenas para o mercado doméstico. Logo, para o autor o ambiente da globalização ajuda as empresas a escolher o melhor caminho para a busca dos mercados externos (SOARES, 2004).

6.2 COMÉRCIO INTERNACIONAL

Segundo Jean-Pierre Jeannet (2001), em uma estratégia global de negócios integrada, a empresa globaliza completamente todas as funções, processos, produtos e estratégias. A maioria das estratégias globais envolve uma globalização parcial, na qual alguns elementos do negócio são globalizados, enquanto outros são adaptados ao ambiente local.

A maneira tradicional de iniciar estratégias em nível nacional e adicionar múltiplos mercados em um grande orçamento global não é mais eficiente. A adoção de uma visão global com base na compreensão da multiplicidade de estratégias globais genéricas, uma avaliação das lógicas globais relevantes e uma abordagem previsional das oportunidades nos mercados globais irão se tornar um fator importante de sucesso. (Jean-Pierre Jeannet, 2001, p. 28).

De acordo com Leif Sjöblom (2001), quatro forças envolvem o aumento na competição global:

- **Mudanças nas expectativas do consumidor:** As expectativas dos consumidores em relação à qualidade, serviço e preços estão mais altas do que nunca e continuam a crescer. Ao mesmo tempo, suas preferências futuras estão ficando cada vez mais difíceis de prever. As empresas que verdadeiramente compreendem e conseguem prever as mudanças nas necessidades do usuário final serão as prováveis vencedoras no futuro.
- **Mudança tecnológica:** Novas tecnologias de informação permitem muitas empresas tocarem seus negócios de uma maneira que era impossível até há bem pouco tempo – e por um custo bem menor. Em quase todos os casos novas tecnologias ou reduzem barreiras à entrada ou criam produtos e serviços substitutos.

- **Desregulamentação:** Regulamentação excessiva tem sido uma barreira à entrada em muitas indústrias. Atualmente, seguindo a tendência global, está havendo uma maior desregulamentação e menor intervenção governamental, o que pode proporcionar um aumento da competição dos mercados. Isto proporcionará grande benefício ao consumidor, que obterá melhores serviços, mais opções e um preço menor.
- **Forças regionais:** A formação de blocos econômicos se deu com objetivo de maximizar o comércio entre os países do bloco e limitar o comércio entre eles.

Segundo a diretora do *Oxford Institute of Strategic and International Management*, Janine Nahapiet (2001), quando os clientes integram suas atividades mundialmente, eles frequentemente esperam que seus fornecedores também o façam.

Ao se posicionar globalmente, as empresas de serviços precisam encontrar o equilíbrio correto entre o grau de integração além das fronteiras e o grau de adaptação local. Para alcançar a integração global, algumas organizações estabelecem um conjunto único de valores ou criam um sistema de conhecimento para reunir e incentivar as melhores práticas pelo mundo todo.

6.3 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Conforme Segalla (2001), as empresas que operam na União Européia enfrentam o desafio de integrar vários sistemas de valor em uma estrutura organizacional que possa não somente sobreviver, mas também competir eficazmente em mercados difíceis. Quando, por exemplo, um dirigente alemão acredita que a sua opinião é a melhor, quem pode dizer que a do dirigente francês ou a do espanhol é ainda melhor?

Ainda segundo o autor anteriormente abordado, à medida que as culturas nacionais são diferentes, os conjuntos de expectativas resultantes também variam. Quando os mercados europeus eram mais protegidos, essas expectativas quase não eram questionadas ou perturbadas. À medida que os mercados europeus se tornam mais permeáveis aos bens e serviços, trabalhadores e propriedade empresarial, as expectativas se transformaram cada vez mais em centros de conflito.

De acordo com muitos pesquisadores, poucas pessoas realmente conhecem os seus próprios valores culturais até que esses valores sejam ameaçados por outra cultura. Essa pode

ser uma razão porque tantos programas de integração cultural começaram com grandes expectativas e boa vontade, mas terminaram com indiferenças e ressentimentos.

A exigência básica para qualquer programa de integração internacional de recursos humanos é uma profunda análise dos valores culturais locais relacionados à política de recursos humanos. Isto é importante, pois todas as culturas acumulam expectativas básicas sobre o que os empregadores e os empregados podem ou não exigir um do outro.

Segundo Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. M., (2008), a inovação é um dos aspectos mais importantes para as empresas dos dias de hoje, garantindo-lhes não só a possibilidade de se manter no mercado, mas, principalmente, de ganhar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e ambientes. Entretanto, a inovação não é suficiente para que as empresas enfrentem os desafios do século XXI. Desta forma, fica clara a importância de a empresa ir além da inovação, buscando, de maneira decidida, a criatividade como instrumento efetivo para a adaptação e antecipação às mudanças do ambiente, de maneira evolutiva, alto-organizada e auto-estruturada.

Nierenberg (1981, p.3), afirma que “negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Além disto, este autor acredita que a negociação depende da comunicação, pois ela ocorre entre indivíduos que interagem entre si. Já, para Junqueira (1991), a negociação é um processo de aceitação de ideias, propósitos ou interesses, que visam maximizar o resultado de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas e tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação.

Um diferencial representativo para os administradores tem sido as habilidades de negociação, em busca do melhor acordo dentro de um relacionamento duradouro, que satisfaça os interesses dos envolvidos (MARINELLI e ALMEIDA, 1997). Desta forma, o negociador do mundo global deve assumir uma postura pró-ativa, questionando sempre se as ações não poderiam ser realizadas de melhor forma, buscando uma negociação estilo ganha-ganha.

Para Amadeu José Junior (2005), a negociação tem de levar em conta o futuro relacionamento e o grau de cumplicidade que a empresa precisa ter com seu cliente ou fornecedor. Assim, se a empresa necessita de um parceiro em determinado país, é preciso que ela ofereça algumas vantagens que não se oferece a um comprador normal.

6.3.1 Negociação com diferentes culturas

A globalização criou novas exigências de trabalho e impôs a necessidade de busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional. Portanto, cada vez mais profissionais terão que construir um conhecimento sobre todas as culturas com que terão contato. (ROCKERT, 2008).

Segundo Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. M. (2008), examinando-se os principais traços característicos das culturas podem-se observar diferenças extremamente significativas. Na Europa, as pessoas possuem alto senso de hierarquia. As relações de autoridade são largamente reconhecidas e a autoridade dos líderes vai além das fronteiras da organização. Os asiáticos dão grande valor a sua cultura e importância a suas tradições. A harmonia, respeito às pessoas, paciência e interesse em evitar conflito são algumas das principais características das culturas da Ásia. Na América do Norte, o poder de barganha é muito utilizado nas negociações. Tendem a ser muito protecionistas. O principal objetivo dos norte-americanos é atingir rapidamente o resultado final esperado. Na África, as conexões familiares são o principal sistema de referência na estrutura social, em termos políticos, econômicos e sociais. São calorosos, hospitaleiros e amigos.

De acordo com Senge (2008), a diversidade pode representar tanto uma oportunidade quanto um problema. Diferenças são a fonte da inovação. Pessoas que vêm o mundo de forma diferente têm idéias inusitadas e enxergam novas possibilidades

Conforme Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A.; Machado, J. M. (2008), pode-se definir as características de negociação de alguns países da seguinte maneira:

- Alemanha: negociações rápidas; pontualidade; hierarquia é muito importante; não se deve entrar em discussões sobre guerras mundiais e nazismo.
- Canadá: negociadores gentis e vorazes; negociação estilo ganha-ganha.
- Estados Unidos da América: negociadores são abertos e persistentes; são duros; voltados à ação e competição; estão sempre em busca de obter o melhor negócio; aceleram o processo.
- Japão: o negociador deve esperar a outra parte para cumprimentar; negociações são lentas e tomadas sempre em conjunto.
- Suécia: tem interesse por novas idéias, buscam a qualidade; a negociação deve ser voltada para o compromisso entre as partes; é direcionada para o lado lógico.

6.4 EXPORTAÇÕES

De acordo com Yoshiaki Nakano (1994), apesar de a globalização da economia mundial já estar em curso por várias décadas, muitas corporações importantes aceitaram o desafio de construir uma presença global somente há pouco tempo. Esse é o caso não somente da maioria das corporações em economias emergentes, como também de muitas empresas grandes em países industrializados.

Segundo Anil K. Gupta e Vijay Govindarajan (2001), para se construir uma presença global de forma que se minimizem os riscos e maximizem os retornos, a empresa deve responder às seguintes quatro questões:

- Qual linha de produtos deve ser usada como veículo de lançamento para a globalização?
- Em quais mercados deve-se entrar primeiro?
- Qual seria a melhor maneira de entrar no mercado?
- Em que velocidade a empresa deve expandir-se globalmente?

Ainda, de acordo com os autores anteriormente mencionados, é necessário observar os seguintes aspectos:

a) Escolha de produtos

Quando uma empresa que tem variedade de produtos e decide entrar em mercados externos, ela deve se perguntar da necessidade de globalizar todo o seu portfólio ou usar uma determinada linha de produtos como veículo de entrada.

b) Escolha dos mercados

A importância estratégica de um mercado é determinada por vários fatores que estão relacionados com o “potencial mercado”. Este potencial se refere tanto ao tamanho atual do mercado quanto às expectativas de crescimento para uma dada linha de negócios.

O momento de entrada de uma empresa em mercados estratégicos depende de sua capacidade de explorá-los

c) Maneira de entrar no mercado

Depois de selecionar o local onde irá atuar e quais produtos servirão como veículo de lançamento, a empresa deve determinar o modo mais apropriado de entrar no mercado. Neste aspecto devem-se analisar duas questões.

- 1- Até que ponto a empresa irá depender de produção para exportações X produção local dentro do mercado escolhido?
- 2- Até que ponto a empresa exercerá o controle da propriedade sobre as atividades a serem realizadas localmente no mercado-alvo?

Para responder a primeira questão, devem-se levar em consideração as seguintes condições:

- O mercado local é maior que a escala mínima eficiente de produção. (quanto maior o mercado local, mais a produção local se reverterá em economias de escala, ao mesmo tempo reduzindo custos de transporte e de tarifas).
- Os custos de envio e tarifas associadas à exportação são tão altos que neutralizam quaisquer vantagens de custos de se produzir em outro local que não seja o mercado alvo.
- A necessidade de adaptação local do projeto do produto é alta.
- As exigências de componentes locais são fortes.

A segunda questão se relaciona à extensão do controle de propriedade sobre as atividades localmente realizadas. Entrar no mercado por meio de uma aliança permite à empresa dividir os custos e riscos associados à entrada e ainda ter acesso rápido às capacidades locais.

Segundo Amadeu José Junior (2005), é aconselhável que seja feito um trabalho de conscientização interna para os funcionários da empresa, mostrando a importância da exportação para ampliação futura e manutenção dos atuais empregos. Além disso, o autor acredita que a decisão de exportar deve estar inserida nos objetivos globais da empresa, fazendo, assim, parte da estratégia mercadológica da mesma.

Minervini (2008) fez uma listagem de providências necessárias para a montagem de um sistema de informação de marketing internacional. Entre as questões podem-se citar:

- Quais as restrições à exportação?

- Como poderei vender minha marca?
- Como chegar a um preço competitivo?
- Que riscos estou correndo?
- Quais serão os objetivos na exportação?
- Com que profissionais preciso contar?

Ainda de acordo com este autor, existem vários motivos que levam as empresas a encarar o mercado internacional como, por exemplo, o desenvolvimento da empresa, o prolongamento do ciclo de vida do produto, maior diversificação dos riscos, melhoria da qualidade do produto, etc. Logo, as empresas que desejam entrar neste mercado devem responder, primeiramente, a uma série de questionamentos para se conhecer, bem como o seu produto e o novo mercado.

Neste sentido o autor sugere que haja uma avaliação da capacidade exportadora da empresa, ou seja, aquela de acordo com a qual a empresa tem de adequar-se às variáveis do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, seja na área de marketing, projeto, finanças ou gestão. Além disto, é necessário identificar, dentro da linha de produtos da empresa, quais possuem maiores vantagens competitivas e atendem às necessidades e desejos dos consumidores internacionais.

Para Lopez e Gama (2005), ao exportar, as empresas desenvolvem uma nova cultura e aprimoram os seus métodos de organização e gestão empresarial. Por outro lado, a diversificação dos mercados, provocada pelo desenvolvimento do comércio internacional, conduzirá ao aperfeiçoamento de estratégias, de técnicas de produção, que conseqüentemente irão levar a bens e serviços melhores.

Sendo assim, estes autores afirmam que existem considerações indispensáveis quando da formulação do planejamento para a exportação. Dentre eles, podem-se citar:

- A exportação requer continuidade. Logo, uma parte da produção deve ser reservada para o mercado externo;
- Deve haver compromisso com a qualidade e atendimento eficiente;
- Ter cuidado com a formulação do preço de exportação;
- Exportações requerem investimentos da empresa;
- Design do produto deve se adaptar ao mercado-alvo.

Outro fator determinante para o sucesso ou não de uma exportação é a adaptação do produto ao mercado-alvo. Para Minervini (2008), uma das primeiras avaliações a serem feitas

sobre a possibilidade de exportar ou não deve focar os tipos de mudanças que se deve efetuar no produto para que se torne exportável. Deste modo, é necessário que as empresas que desejam expandir-se internacionalmente saibam das dificuldades que podem surgir neste caminho.

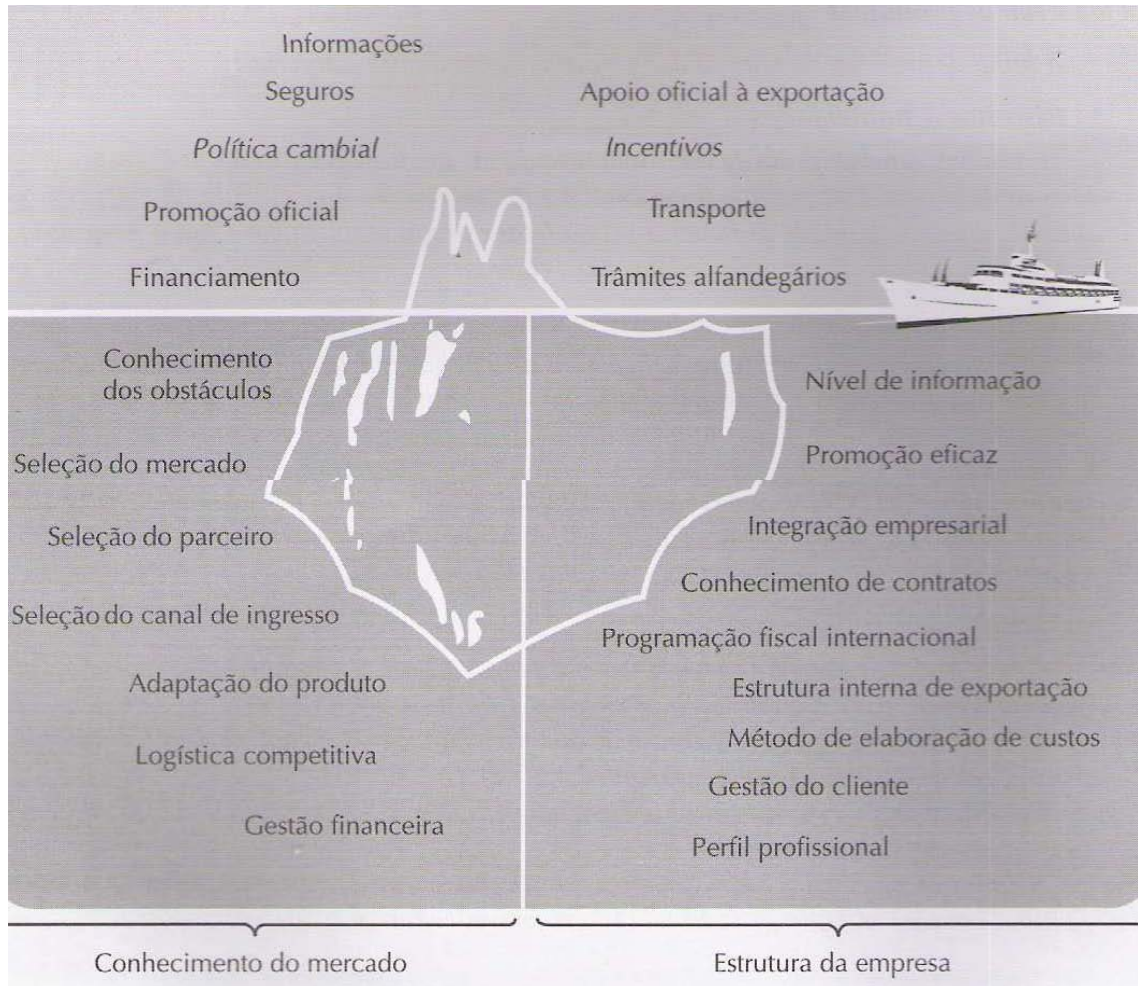


FIGURA 05 - O FENÔMENO DO ICEBERG.
 FONTE: MINERVINI (2008, P.16)

Através da Figura 05, o autor em questão explica que as dificuldades encontradas para se exportar, quando respondidas pelos empresários, configuram apenas a ponta do *iceberg*. Analisando este fenômeno, observa-se que há diversos aspectos relacionados ao mercado e à estrutura da empresa que demandam um olhar mais profundo. Entre eles, encontram-se a gestão do cliente e o perfil profissional como elementos que podem representar entraves às exportações.

6.4.1 Plano de Exportação

O seguinte plano de exportações terá como principal fonte a pesquisa desenvolvida em 2007 pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Conforme esta instituição, um plano de exportação pode oferecer as seguintes vantagens às empresas:

- Identifica facilmente os pontos fortes e fracos da empresa;
- É bem conhecido pelos encarregados de executá-lo;
- Facilmente compreendido e transmitido aos funcionários e participantes;
- Permite uma avaliação baseada em resultados e aloca responsabilidades;
- Serve de ajuda para a busca de financiamento perante os Bancos.
- Fornece à administração da empresa informações precisas sobre as necessidades e compromissos para exportar.

A seguir, serão abordadas as principais etapas de um plano de exportações:

6.4.1.1 Sumário Executivo

Segundo José Dornelas (2008), o sumário executivo é a principal seção de um projeto de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado, sendo capaz de conduzir o entendimento do projeto.

Para o Sebrae (2007), é importante que as empresas definam um sumário executivo para apresentar de forma simplificada a essência do plano de exportação. Alguns itens como informações gerais da empresa; potencial do produto perante o mercado internacional; objetivos e metas do plano; definição do mercado-alvo e os resultados esperados devem ser observados.

6.4.1.2 Descrição Geral da Empresa

Esta descrição deverá apresentar as atividades fundamentais, a natureza da empresa e as intenções em relação ao comércio internacional. A empresa deve ser caracterizada considerando seu histórico, competência gerencial, informações relativas a vendas e situação financeira, além, das metas e objetivos.

Os principais aspectos a serem observados são:

- Como se desenvolveu o negócio da empresa;

- Estrutura legal;
- Estrutura Organizacional;
- Situação financeira da empresa;
- Se a empresa já exporta, qual a estratégia utilizada, qual o percentual de vendas/lucros que esta atividade representa;
- Qual o percentual de crescimento das exportações;
- Metas e objetivos da exportação;
- Por que buscar a exportação.

Conforme pensamento de Amadeu José Júnior (2005), é fundamental que a empresa crie uma mentalidade exportadora que atinjam todos os níveis hierárquicos da empresa: acionistas, diretores, gerentes, funcionários e até fornecedores. Os fornecedores também devem ser conscientizados das vantagens da exportação e da necessidade de colaborar com preços competitivos.

6.4.1.3 Descrição do Produto

Alguns fatores transformam um produto normal em um produto de exportação. Entre eles podem-se citar alguns exemplos como a capacidade de renovação do produto e adaptação aos mercados importadores, sistema de controle de qualidade eficaz e Design.

As empresas que planejam iniciar com a exportação de seus produtos devem ter claras as qualidades e potencialidades dos seus produtos. Para isto devem observar os seguintes pontos:

- Quais são os produtos exportáveis da sua empresa;
- Perfil do produto e usuários finais;
- Quais os benefícios para os consumidores;
- Ciclo de vida do produto;
- Garantias.

Além disto, estas empresas devem conhecer e analisar profundamente o potencial de crescimento dos seus nichos de mercado. Para isto, elas devem realizar pesquisas sobre o seu mercado consumidor, bem como a tendência do mercado em que está inserida.

6.4.1.4 Análise do Ambiente de Marketing Internacional

A pesquisa de mercado pode ser a mais importante ferramenta para o sucesso internacional de uma empresa. Para identificar um país ou um mercado compatível com seus produtos, a empresa necessita de informações sobre o local em questão, além da possível concorrência global (KOTLER, 2000).

Alguns fatores importantes neste contexto são:

1- Tipos de Mercado

- Economias Competitivas (Eua, Europa Ocidental, Japão, etc.): nestes mercados há a necessidade de produtos eficientes e de excelente qualidade; pode existir a necessidade do desenvolvimento de alianças estratégicas; os concorrentes locais são bem posicionados e possuem ótima intra-estrutura.
- Economias emergentes (Brasil, China, Índia, Rússia, etc.): nestes países a habilidade de comunicação e a sensibilidade cultural são vitais para se desenvolver um negócio.
- Economias financiadas (Países da África): nestes tipos de economia o desenvolvimento de um mercado pode levar tempo; é fundamental que a empresa tenha flexibilidade e esteja disposta a correr maiores riscos.

2- Tipos de Pesquisa de Mercado

- Pesquisa de dados secundários (documental): levantamento de informações, pesquisas e análises estatísticas do mercado-alvo com base em livros, revistas e internet, por exemplo.
- Pesquisa de dados primários (campo): coletar informações através de contatos diretos com os potenciais clientes.

Segundo Amadeu José Junior (2005), para identificar um cliente em potencial é necessária a análise a partir da PFOA de cada mercado, em conjunto com produtos a serem exportados, elaborando uma lista completa de pontos fortes e fracos da sua empresa e de seus produtos, confrontados com dados do mercado a ser atingido.

3- Perfil do País

Cada mercado possui características únicas que devem ser analisadas. A aceitação de um produto ou serviço em uma nação depende do ambiente cultural e econômico da mesma. Para tanto, levantar informações sobre estes ambientes é fundamental para a tomada de decisão sobre o planejamento de mercado.

É de extrema importância analisar o ambiente cultural do mercado-alvo, pois estas informações demonstram os costumes de negócios e dos consumidores. Para isto os principais itens a serem observados são:

- Breve discussão sobre os dados históricos relevantes do país;
- Ambiente geográfico;
- Religião;
- Condições de vida.

Além das características culturais, uma profunda análise do ambiente econômico é essencial para uma boa inserção no mercado internacional. Devem-se levar em consideração fatores como a população total, a distribuição de renda, canais de distribuição, desenvolvimento da tecnologia, etc.

4- Perfil da Indústria

Após a definição do país em que se encontra o mercado-alvo, devem-se buscar informações no setor em que a empresa atua. É fundamental analisar a posição competitiva e as práticas do setor e compará-las à empresa nacional. Para tanto, é preciso ver-se:

- Potenciais clientes: importadores, distribuidores, agentes, tradings, por exemplo.
- Análise competitiva: devem-se buscar informações competitivas do mercado-alvo. Saber quais são as características dos seus produtos, a qualidade, preço, a estrutura produtiva, a relação com os consumidores, etc.

6.4.1.5 Estratégias de entrada no mercado

A escolha de uma estratégia de entrada deverá ser precedida por um amplo levantamento de informações sobre o mercado-alvo.

- Formas de entrada: Direta (vendedor direto, consórcio de exportação, agente no exterior, distribuidor). Esta forma de promover vendas oferece vantagens como maior agilidade e controle das informações; divulgação direta da marca e da imagem da empresa; informações precisas e estratégicas sobre o mercado. Indireta (agente de compra, agentes de venda, comerciais exportadoras, tradings). Na prática, a empresa está terceirizando o seu departamento de comércio exterior, o que traz vantagens como redução nos gastos com departamento de exportações e força de vendas. (Amadeu José Júnior, 2005).
- Estratégias de marketing: Produto (ciclo de vida, registro, patente, embalagem), preço (comparar com a concorrência, condições de vendas – Incoterms –, estratégia de preço), distribuição (Lead Time, armazenagem, logística, controle estoques) e promoção (em que língua o material será elaborado, participação em feiras, divulgação em mídias).

6.4.1.6 Plano de Ação

É fundamental saber implementar as estratégias de marketing definidas pela empresa. Para isto é necessário que a mesma defina um plano de ação composto dos seguintes itens:

- Prioridade;
- Objetivo;
- Tarefa;
- Custo;
- Período;
- Resultado;
- Responsável.

6.4.1.7 Estrutura profissional para a exportação

De acordo com Cláudio César Soares (2004), a estrutura de comércio exterior de uma empresa deve obedecer a um planejamento que precisa andar junto do volume de negócios assumidos no mercado internacional. Essa estrutura deve ser montada passo a passo, de acordo com as expectativas de negócios e os objetivos a serem alcançados. Ainda, segundo o

autor, o departamento de comércio exterior deve estar ligado diretamente ao diretor comercial.

A seguir figuras 6 (representando a empresa iniciante no comércio exterior) e 7 (pequena empresa evoluindo para médio porte ainda iniciando suas atividades exportadoras), representando os possíveis organogramas que podem ser utilizados em uma empresa que deseje atuar como exportadora.

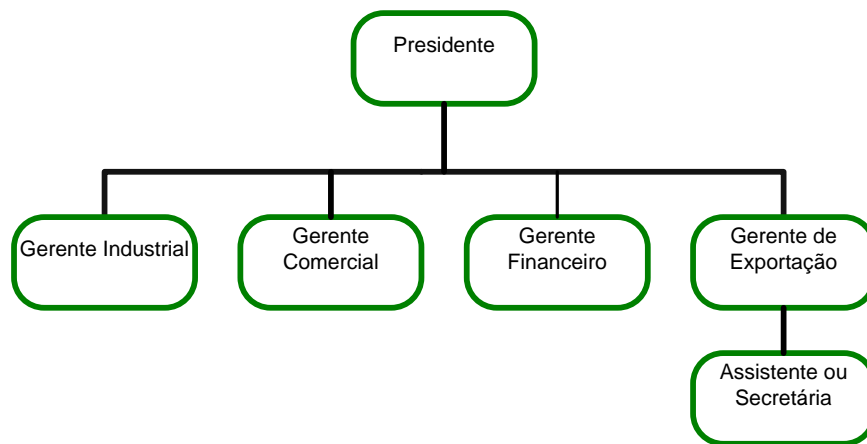


FIGURA 6: ORGANOGRAMA DO TIPO 1
 FONTE: AMADEU JOSÉ JUNIOR (2005), ADAPTADO PELA ALUNA.

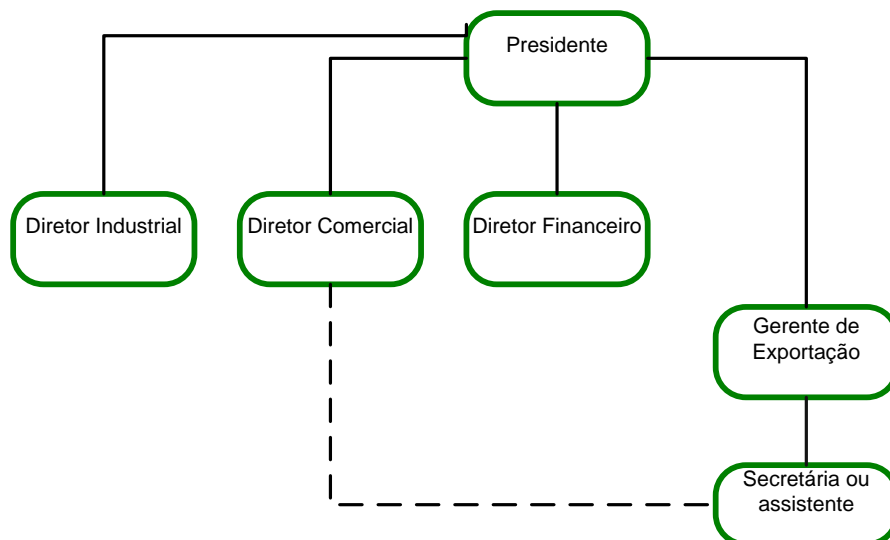


FIGURA 7: ORGANOGRAMA DO TIPO 2
 FONTE: AMADEU JOSÉ JUNIOR (2005), ADAPTADO PELA ALUNA.

6.4.2 Análise do Mix de Marketing ou 4 P's

De acordo com Lopez (2005), a prática de marketing internacional requer uma visão global que perceba todas as aéreas nas quais a empresa esta inserida. Sendo assim, esta visão será determinante na estratégia de marketing adotada pela empresa e será responsável pelo seu sucesso. Para que se tenha maior conhecimento a respeito da empresa, do ambiente e dos concorrentes, o autor propõe que a prática de marketing deve incluir técnicas e métodos para que seja oferecido o produto certo para o cliente certo no tempo e lugar certo, ou seja, é necessário avaliar o mix de marketing.

Este composto mercadológico (o mix de marketing) foi formulado por Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing* (1960). O autor buscou tratar o conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam ter resultado positivos em suas ações. Neste sentido, os elementos de marketing, conhecidos como os 4 P's são: produto (incluído suas características, qualidade, marca, *design* e embalagem), preço, praça (pontos de venda, canais de distribuição, transporte) e promoção (publicidade, propaganda, relações públicas). Abaixo segue figura 8 para representado os 4 P's de Marketing.

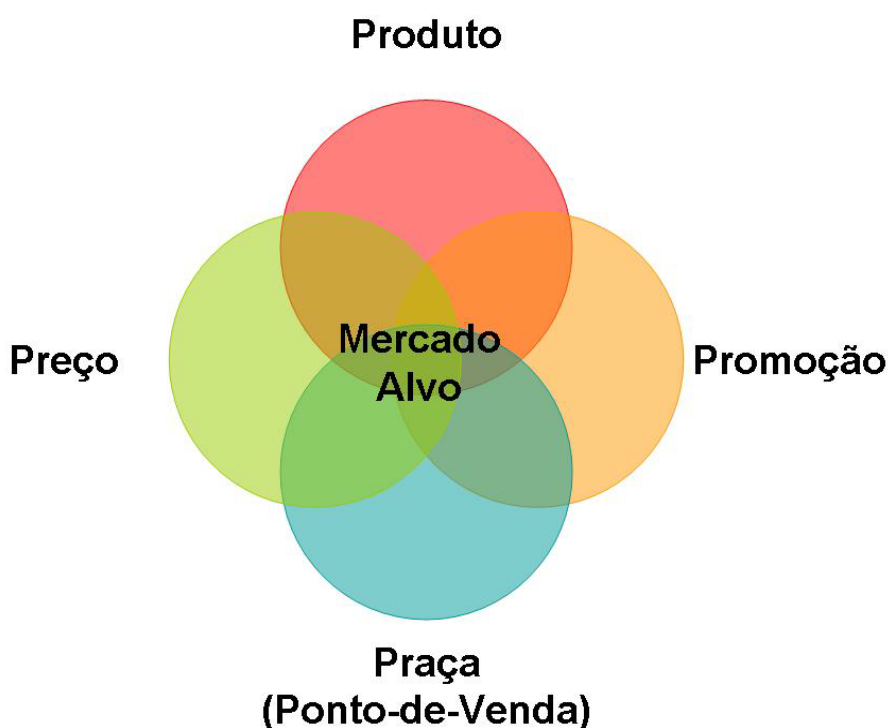


FIGURA 8: 4 P'S DE MARKETING
FONTE: SERRANO (2006)

6.4.2.1 Preço

Para Porter (1989), a política de preço é a posição da empresa quanto ao seu preço em relação ao mercado, esta posição está relacionada a outras variáveis como a posição de custo e a de qualidade do produto. Mas o preço é uma variável distinta que deve ser considerada à parte

De acordo com Behrends (2002), o fator preço é determinante na venda de seu produto no exterior. Em geral, a regra internacional para a formação do preço é que este seja equivalente ao do mercado interno, excluindo os impostos internos e acrescentando os custos de exportação. Além disto, vale lembrar que os preços de venda no mercado externo são totalmente influenciados pelas taxas de câmbio e pelos INCOTERMS utilizados na exportação. Por exemplo: o preço de venda de um produto é de US\$ 87,65 para uma exportação direta. Se o INCOTERM usado na negociação for o FOB (*Free on Board*)³, o mesmo poderia chegar a custar US\$ 99,04 e se o preço fosse CIF (*Cost, Insurance and Freight*)⁴ seria de US\$ 109,48.

6.4.2.2 Praça

Segundo Elias (2009), a praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no mix de marketing. Pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto. Os produtos depois de produzidos precisam, portanto, chegar ao consumidor final, e para isso passam por diversos elos da cadeia de distribuição, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final.

³ FOB: o exportador deve entregar a mercadoria, desembaraçada, a bordo do navio no porto de embarque. Todas as despesas, até o momento em que o produto é colocado a bordo do navio, são de responsabilidade do exportador. Ao importador cabem as despesas e os riscos de perda ou dano do produto a partir do momento que este transpuser a murada do navio. (Manual de Exportação Passo a Passo, disponível através do Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, 2004).

⁴ CIF: nesta modalidade o exportador é responsável por todos os encargos, inclusive o seguro, até a mercadoria ser retirada no navio no porto de destino. (Manual de Exportação Passo a Passo, disponível através do Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, 2004).

6.4.2.3 Produto

Conforme McCarthy e Perreault Jr (1997, p. 148) “Produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade”. Já para Kotler (2000, p. 416) “Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Behrends (2002) afirma que o exportador brasileiro tem alguma vantagem em relação à formação do preço, pois devido ao extenso mercado doméstico, as empresas procuram produzir em grande escala para ter preços competitivos frente à concorrência interna. O autor ressalta que se o produto tiver a necessidade de ser acompanhado de um manual de instruções/garantia, é indispensável que o fabricante se preocupe que este seja redigido no idioma do país para o qual a exportação se destina.

Neste sentido, cabe afirmar que as organizações utilizam-se do “P” produto oferecendo uma série de produtos visando atender a praticamente todas as necessidades do mercado. Em geral as empresas possuem diversas linhas de produtos, de acordo com a participação de mercado. Existem os considerados “carros-chefe”, outros para atender simplesmente alguns clientes, outros considerados intermediários e os temporários ou sazonais. (ELIAS, 2009).

6.4.2.4 Promoção

Segundo Kotler (2000), as estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção.

“O objetivo da comunicação integrada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação” (NICKLES E WOOD, 1999, p. 320).

6.4.3 Matriz SWOT

Segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2000), ao analisar o ambiente externo da empresa, observa-se que existem oportunidades e ameaças, e no ambiente interno pontos

fracos e fortes que precisam ser identificados. Daí a origem do nome análise S.W.O.T. (pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weakenesses*) da empresa em relação aos concorrentes, e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente externo).

Os mesmos ainda asseguram que o objetivo desta análise está relacionado ao posicionamento que a empresa deve ter para tirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e tentar evitar as ameaças. Para isso, é preciso que a empresa ressalte seus pontos fortes e diminua o choque de seus pontos fracos. Outra finalidade da análise SWOT é a identificação dos pontos fortes que ainda não foram totalmente utilizados e a aparição de pontos fracos que podem ser corrigidos.

Os autores Chiavenato & Sapiro (2003, p.188) afirmam que a função do modelo SWOT é: “... cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células e, para cada célula, haverá uma indicação de que rumo tomar”.

Estes autores mostram as quatro zonas estabelecidas na matriz de SWOT de acordo com a figura a seguir.

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna: Pontos fortes	<p>Política de ação Ofensiva ou</p> <p>Aproveitamento: Área de domínio da empresa</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>Política de ação Defensiva ou</p> <p>Enfretamento: Área de risco Enfrentável</p> <p style="text-align: right;">2</p>	
Pontos fracos	<p style="text-align: right;">3</p> <p>Política de Manutenção ou</p> <p>Melhoria: Área de aproveitamento potencial</p>	<p style="text-align: right;">4</p> <p>Política de Saída ou</p> <p>Desativação: Área de risco acentuado</p>	

FIGURA 9 – MATRIZ SWOT.

FONTE: ADAPTADO DA OBRA DE CHIAVENATO & SAPIRO (2003, P.188).

Segundo o autor Almeida (2003): para se analisar de forma correta as fraquezas e forças da matriz SWOT/FOFA é preciso que alguns passos sejam seguidos:

- a) Determinar os fatores considerados chave para o sucesso da empresa e que criarão um diferencial competitivo em relação a outras empresas. Estes fatores são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS);
- b) Comparar os FCS da entidade com os de concorrentes ou semelhantes;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência;
- d) Formular estratégias que visem ao máximo aproveitamento das potencialidades e minimização das fraquezas

Completando, Oliveira (2001) afirma que, ao fazer a análise SWOT, através do planejamento estratégico, a empresa procura:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, que são diferenciais atingidos pela empresa (variável controlável) que proporcionam vantagem no ambiente empresarial;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, que são casos inadequados da empresa (variável controlável) a proporcionar-lhe uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- c) Conhecer e usufruir das oportunidades externas - oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua estratégia, desde que seja conhecida e aproveitada enquanto perdura;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas - ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria dificuldades em sua ação estratégica, mas que pode ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil;
- e) Ter um efetivo plano de trabalho.

Segundo Chiavenato & Sapiro (2003, p.188), “A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”.

6.4.3.1 Matriz 5W2H

De acordo com o autor Corrêa (2007), a tabela conhecida como Matriz 5W2H, busca indicar os passos para o cumprimento das estratégias. Através desta ferramenta é possível se ter um quadro completo da equipe e de todos os dados necessários para implementar o

trabalho. O mesmo autor ainda afirma que esta técnica consiste em realizar, sistematicamente, sete questionamentos em torno do assunto abordado:

- WHAT (O que): O que deverá ser feito?
- WHO (Quem): Quem executará determinada atividade?
- WHEN (Quando): Quando será o início e o término da atividade?
- WHERE (Onde): Onde a atividade será executada?
- WHY (Por que): Por que deverá ser feita determinada atividade?
- HOW (Como): Como esta atividade será executada?
- HOW MUCH/MANY (Quanto): Quanto custará esta atividade? Quanto tempo está previsto para esta atividade?

Estes questionamentos são expostos no método 5W e 2H, que facilita a visualização e compreensão dos passos necessários para o cumprimento da estratégia. Conforme expostas na tabela a seguir:

WHAT? <i>O que fazer</i>	WHO? <i>Quem</i>	WHEN? <i>Quando</i>	WHERE? <i>Onde</i>	WHY? <i>Por que</i>	HOW? <i>Como</i>	HOW MUCH? <i>Quanto</i>
Medida	Responsável	Prazo	Local	Razão	Procedimento	Orçamento

TABELA 2 – FERRAMENTA 5W E 2H
FONTE: TABELA ADAPTADA, HARTMANN (2005, P.177).

6.5 O MERCADO VAREJISTA

Segundo Crocco (2006 p. 48), “o varejo é uma das partes mais próximas do consumidor, é no varejo que ele interage pela primeira vez com os produtos, busca informações e tem momentos de prazer”. É também um dos setores mais dinâmicos e mutantes da economia, pois acompanha a evolução e as mudanças do consumidor. Ele é atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Já para Kotler e Keller (2006), o varejo inclui todas as atividades relativas á venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um

varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha, principalmente, da venda de pequenos lotes no varejo.

Conforme Kotler (2000), o mercado varejista desfruta um período de crescimento acelerado, atinge a maturidade e então declina. Alguns dos tipos mais importantes de lojas de varejo são:

- Loja de especialidade: possui uma linha restrita de produtos;
- Loja de departamento: possui várias linhas de produtos;
- Supermercado: realiza operações de autoserviço relativamente grandes, de baixo custo, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;
- Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais que funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.

De acordo com Ross Davies e Megan Finney (2001), a indústria do varejo vem crescentemente se solidificando, pois desenvolveu capacidades, procedimentos e recursos que tornaram mais fácil a expansão para o exterior. Entretanto, isto nem sempre foi assim. Até meados da década de 70, a extensão da internacionalização do varejo era limitada. Podem-se citar como exemplos de alguns precoces “internacionalistas”: a Woolworth, que entrou no mercado inglês em 1909, a British Home Store foi incorporada por dois americanos em 1928 e a Safeway, que entrou no mercado inglês em 1963.

Além disto, percebe-se um movimento menos ambicioso por parte dos varejistas europeus. Com exceção da C&A (holandesa), que se expandiu pela Europa no período entre guerras, outras tentativas de internacionalização tiveram fracassos. É o caso das cadeias britânicas Marks & Spencer e Boots, que nos anos 70 se expandiram no Canadá; do Carrefour (rede de supermercados francesa), que entrou no Reino Unido, mas rapidamente se retirou e vendeu sua participação para a Gateway, que, posteriormente, vendeu suas lojas para a Asda.

6.5.1 Acontecimentos nas décadas de 80 e 90

Ainda segundo Ross Davies e Megan Finney (2001), os anos 80 foram um período de “cruzamento de fronteiras”, quando muitas empresas de expandiram para mercados vizinhos. Na primeira metade da década o processo foi liderado pelos varejistas da moda, como a

Benetton e Laura Ashley. A expansão na segunda metade dos anos 80 foi dominada pelas grandes empresas varejistas de alimentos. As grandes redes de hipermercados francesas (Auchan, Carrefour, Promodes) começaram a entrar nos mercados espanhóis e portugueses e os varejistas de desconto alemães (Aldi e Lidl & Schwarz) começaram a se expandir no Ocidente.

Movimentos semelhantes aconteceram na América do Norte. A Wal-Mart – gigantesca cadeia de varejo americana – se expandiu para o Canadá e planejou sua entrada no México.

Ao longo da década de 90, o crescimento internacional ganhou mais força no mercado varejista. O exemplo mais marcante na Europa foi o movimento das companhias alemãs (Metro, Rewe e Tengelmann) em direção à República Tcheca, Hungria e Polônia.

6.5.2 Os varejistas globais

Para Ross Davies e Megan Finney (2001), no mundo há quatro grupos diferentes de aspirantes a varejistas globais:

- As empresas de hipermercados francesas e os poderosos varejistas de alimentos alemães e holandeses: O Carrefour opera em 15 países, incluindo o Brasil. A Promodes atua em 11 países e a Auchan em 8. A Metro, a maior de todas as empresas européias, está em 17 países. A Ahold funciona em 12 nações.
- Os poderosos varejistas que surgem principalmente (mas não somente) dos Estados Unidos: As principais empresas são a Ikea (sueca), operando em 28 países, a Toys & Us em 27. A Wal-Mart também é um proeminente varejista internacional, com 7.390 lojas espalhadas por 14 países e que emprega mais de 2 milhões de pessoas (Wal-Mart Stores, 2008).
- Varejistas de nicho, particularmente vindas do Reino Unido, que se expandiram rapidamente por meio de franquias: a The Body Shop atua em 46 países, a Tie Rack em 30 e a HMV em 9.
- Empresas de marcas, especialmente do ramo da moda e oriundas principalmente dos Estados Unidos e Europa: A maioria dessas organizações foi muito internacional por um tempo, mas principalmente através de pontos de venda em grandes lojas de departamentos. Como exemplos citam-se a Donna Karan e Ralph Lauren.

6.5.3 Fornecedores do varejo globalizado

Conforme Jacques Horovitz e Nirmalya Kumar (2001), a maior parte dos fabricantes ainda desenvolve estratégias coerentes para interagir eficientemente com os varejistas globais. Muitas questões ainda devem ser levadas em consideração. Como os fornecedores podem manter seus tradicionais clientes satisfeitos ao menos tempo que atendem o varejista global que reduz preços estabelecidos para ganhar participação no mercado global?

Os grandes varejistas estão cada vez mais recorrendo ao fornecimento global, pressionando assim, as políticas de preços dos fabricantes. Estes se deparam com difíceis decisões quando discutem sobre a redução de preços em países com grandes lucros no esforço de controlar as remessas internacionais.

6.5.4 Os três maiores varejistas internacionais

Conforme publicação da BBC - British Broadcasting Corporation – (2008) e através de confirmações feitas por sites como www.internetretailer.com e www.retailindustry.about.com, os dois maiores varejistas internacionais são, respectivamente, Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot. Sendo assim, o presente trabalho irá analisar as características destas empresas, bem como seus históricos e números.

6.5.4.1 Wal-Mart

- **Nacionalidade:** norte-americana.
- **Número de funcionários:** 2 milhões de pessoas no mundo e 70.000 no Brasil.
- **Últimos resultados:** Em 2008, vendeu US\$ 244,5 bilhões em mercadorias.
- **Número de lojas no mundo:** Possui 7.860 lojas.
- **Número de lojas no Brasil:** Presente em 18 Estados com 345 lojas.
- **Presença em quantos países:** 15 países – Canadá, Estados Unidos, México, Porto Rico, Honduras, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Nicarágua, Brasil, Chile, Argentina, Índia, China e Japão.
- **Posição mundial:** 1º lugar.
- **Histórico:** Fundado por Sam Walton em 1962, o Wal-Mart nasceu em Rogers, Arkansas, nos Estados Unidos, e cresceu com a proposta de oferecer preços baixos todos os dias. A

abertura de capital na Bolsa de Valores, em 1972, acelerou a expansão da rede, que no final da mesma década já somava 276 lojas em 11 estados.

O primeiro hipermercado Wal-Mart Supercenter, com 36 departamentos, abriu suas portas em 1988. No ano seguinte, nos Estados Unidos havia 1.402 lojas Wal-Mart e 123 SAM'S CLUB, e a oferta de empregos crescera dez vezes. Em 1990, a empresa assumiu a posição de maior varejista do país, e oito anos depois criou um novo modelo de loja, Neighborhood Markets – sempre atenta às necessidades de seus consumidores.

Em setembro de 2008, foi inaugurado mais um formato de loja: o Marketside. A proposta desse mercado é ser uma loja de conveniências, com um sortimento escolhido especialmente para a comunidade local. Os principais atrativos são os pratos prontos, feitos por *chefs* profissionais. Cerca de 20% do supermercado são de produtos orgânicos, mais da metade dos produtos perecíveis já é pré-cortada e há mais de 100 variedades de queijos na área de *deli*.

Hoje, lojas e clubes de compra em 15 países empregam mais de 2 milhões de pessoas e atendem mais de 176 milhões de clientes por semana.

- **Processo de escolha de fornecedor:** O Wal-Mart Brasil procura fortalecer os fornecedores regionais e viabilizar a entrada de seus produtos em outros países, oferecendo desta forma, apoio a empresas com potencial de exportação, ajudando-as a alcançar as prateleiras das lojas da rede em outros países. As empresas brasileiras que têm potencial para exportação obtêm ajuda do escritório global Wal-Mart para enfrentar obstáculos como limitação logística e exigências específicas dos importadores.

Os produtores interessados devem cumprir a legislação brasileira e do país para o qual vão exportar, além das diretrizes mundiais de sustentabilidade do Wal-Mart, passam também por avaliações de responsabilidade social e ambiental, padrões éticos de atuação e conformidade tributária e fiscal.

A seguir segue formulário de intenção de fornecimento para o Wal-Mart Brasil.

Exportação Importação Regional

Nome fantasia: *

Razão Social: *

CNPJ: *

Inscrição Estadual:

Inscrição Municipal:

Área de atuação:

Opções de produtos:

açougue	<input type="button" value="▲"/>	<input type="button" value=":: ADICIONAR"/>	<input type="text"/>
armarinhos	<input type="button" value="■"/>		
artigos esportivos	<input type="button" value="▼"/>		
automotivos	<input type="button" value="▼"/>		

Estado: *

Cidade: *

Endereço: **

CEP: *

Telefone: *

Número de funcionários: *

Principais clientes: *

Região para a qual fornece:

Centro-Oeste	<input type="button" value="▲"/>	<input type="text"/>
Nordeste	<input type="button" value="■"/>	
Norte	<input type="button" value="▼"/>	
Sudeste	<input type="button" value="▼"/>	

Região de interesse em ser fornecedor:

Centro-Oeste	<input type="button" value="▲"/>	<input type="text"/>
Nordeste	<input type="button" value="■"/>	
Norte	<input type="button" value="▼"/>	
Sudeste	<input type="button" value="▼"/>	

Esse produto é sustentável? Sim Não

Tem programa social? Sim Não

*

FIGURA 10: FORMULÁRIO DE INTENÇÃO DE FORNECIMENTO.

FONTE: SITE WAL-MART BRASIL (WWW.WALMART.COM.BR)

O Wal-Mart, Inc. conta com uma grande rede de fornecedores e está sempre em busca de novos colaboradores para melhor satisfazer os seus clientes. Para isto, a empresa em seu

site oficial, descreve quais são os processos para se tornar um fornecedor Wal-Mart, bem como os detalhes do processo de submissão e exigências especiais.

Podem haver três tipos de fornecedores, os pequenos fornecedores locais, os fornecedores não-varejistas e os fornecedores internacionais. No caso desta monografia, o foco é o fornecimento internacional, desta forma somente este tipo de fornecedor será abordado.

Os fornecedores que pretendam iniciar um relacionamento comercial com o Wal-Mart Stores, Inc., devem preencher um formulário on-line. Além disto, devem explorar o programa de importação direta, através do *Global Procurement Office*. A equipe responsável pelos fornecedores Wal-Mart irá analisar a capacidade e as qualificações da empresa candidata e se os formulários forem preenchidos corretamente, será designado um comprador (loja) adequado. Este irá analisar novamente o seu produto e irá enviar à empresa os próximos passos ou uma explicação de por que o seu produto não poderá ser importado.

Outros fatores, além da viabilidade e qualidade do produto são analisados, como por exemplo, a situação financeira da empresa fornecedora; deve-se assinar um acordo jurídico vinculativo com o Wal-Mart Stores, Inc. (é necessário que os fornecedores cumpram todos os requisitos do contrato, como cláusulas relativas aos subsídios, descontos, garantias, produtos defeituosos, etc.).

O Wal-Mart ainda conta com um sistema para controle e condução dos seus fornecedores – o *Electronic Data Interchange*. Este sistema de trocas de informações, encomendas e faturas permite a empresa melhorar o serviço aos clientes, um menor custo e aumenta sua produtividade.

6.5.4.2 Carrefour

- **Nacionalidade:** Francesa.
- **Número de funcionários:** Em torno de 490.000 pessoas do mundo e 58.000 no Brasil.
- **Últimos resultados:** Em 2008, suas vendas totalizaram 108.629 bilhões de euros.
- **Número de lojas no mundo:** Aproximadamente 15.000 lojas.
- **Número de lojas no Brasil:** 111 Hipermercados, 38 Supermercados e 201 Maxidescontos.
- **Presença em quantos países:** 30 países - Coreia, China, Indonésia, Cingapura, Malásia, Tailândia, Taiwan, Bélgica, Bulgária, Espanha, França, Grécia, Itália, Polônia, Portugal, Suíça, Turquia, Argentina e Brasil.

- **Posição mundial:** 2º lugar.
- **Histórico:** O Carrefour ocupa hoje a 2ª posição no ranking de maiores varejistas do cenário mundial. Esta grande marca foi criada no ano de 1960, quando houve a inauguração de sua primeira loja, a *Carrefour Parmelan*, na região da Haute-Savoie, França.

A história do Carrefour é marcada pelas decisões arrojadas, diferenciando a empresa de tal maneira no seu mercado, que se tornar um gigante internacional foi apenas uma consequência. Com foco sempre no consumidor, na qualidade de produtos ofertados e em um mundo melhor, o Carrefour tem uma longa história de vitórias e de conquista de novos amigos-clientes.

Com 14.991 pontos de venda em países da Europa, 1096 na América Latina e 520 na Ásia, o Grupo ocupa o 1º lugar no varejo europeu e a 2ª posição como rede varejista no mundo. Seu universo de atendimento alcança o impressionante número de mais de 3 bilhões de consumidores por ano. Não causa menos impacto a sua força de trabalho, que fechou 2007 com 490.042 colaboradores.

Presente em 30 países, a marca Carrefour, criada em 1963, é orientada para o desenvolvimento local. Atuar com responsabilidade social é uma atitude que o Carrefour dimensiona em cooperação com sua cadeia produtiva. A expansão do negócio em escala global e seus expressivos números são resultados que apontam o êxito empresarial desta política.

O modelo de negócio é segmentado por lojas de varejo, nos formatos hipermercado, supermercado, *hard discount* (no Brasil, operando com a bandeira Dia%) e conveniência. Para manter esta perspectiva de satisfação e de fidelização de consumidores, assegura-se que a universalização da marca esteja sempre atrelada ao respeito à diversidade das Nações e das comunidades nas quais está presente.

Em 2007, os resultados mundiais tiveram grande repercussão, o lucro operacional cresceu 3,4% em relação ao ano anterior, atingindo 3,291 bilhões de euros. Esta escala de valor do negócio mostra o quanto à influência do Grupo pode ser positiva para transformar cenários locais.

Primeira investida do Grupo fora da Europa, o Carrefour Brasil foi inaugurado na cidade de São Paulo em 1975. Hoje, presente em 16 Estados, com 512 lojas (Bandeiras Carrefour Hipermercados, Carrefour Bairro, Dia% e Atacadão), emprega 58 mil colaboradores orientados por um ambicioso plano de expansão em curso até 2010. Em um ano de excelente desempenho, se consolidou na liderança do varejo brasileiro. Com esta posição, ampliou sua escala de vendas para as classes C e D, que representam segmentos de consumidores que mais crescem em poder de consumo no Brasil.

Em consonância com as metas traçadas, as políticas de gestão de pessoas são direcionadas para o desenvolvimento de lideranças visando o aprimoramento da operação e dos relacionamentos com públicos de interesse (stakeholders), tendo como foco prioritário o atendimento ao consumidor. Como resultado desta estratégia, a receita bruta do Carrefour Brasil alcançou 19,25 bilhões de reais, desempenho que elevou a operação brasileira à 3ª posição do Grupo no mundo.

Atualmente um novo hipermercado Carrefour abre por semana, em alguma parte do mundo.

• **Processo de escolha de fornecedor:** No Código de Ética do Carrefour constam os deveres e compromissos dos fornecedores para com o negócio. Sendo assim, fica definido que:

1. É proibido obter ganho pessoal nas negociações feitas entre colaborador do Grupo Carrefour e seus fornecedores ou prestadores de serviço;
2. As negociações com os fornecedores e prestadores de serviço devem ser conduzidas de maneira transparente, profissional e ética;
3. O Carrefour exige de todos os seus fornecedores e prestadores de serviço o respeito às leis e uma postura ética em conformidade com este código em nosso relacionamento.
4. O fornecedor compromete-se, expressamente, a atender, rigorosamente, a todos os mandamentos da legislação vigente, declarando, para todos os fins de direito e sob as penas da lei, que não utiliza mão de obra infantil ou em condição análoga à de escravidão para consecução de suas atividades.
5. É proibido aceitar presentes, brindes ou serviços particulares de qualquer valor ou característica de fornecedores, prestadores de serviço ou parceiros comerciais;
6. Convites para participar de eventos externos devem ser comunicados e autorizados pelo Diretor imediato da área;
7. Manter um relacionamento de respeito com nossos concorrentes, de acordo com as regras, critérios e legislação vigentes no mercado;
8. Não divulgamos comentários ou boatos que possam prejudicar os negócios ou imagem de empresas concorrentes.
9. É dever de todos prevenir e informar a prática de furto de mercadorias.

O Carrefour tem o objetivo de difundir o acesso de parceria de soluções para todos os seus 62.000 fornecedores em todo o mundo. Neste sentido, foi lançado o CarrefourNet (www.carrefour.net), um portal que fornece acesso à inúmeras informações para ajudar os

seus fornecedores. Está disponível em francês, inglês e (em breve) em espanhol e fornece informações sobre os padrões Carrefour (como regras para o intercâmbio de dados e codificação de produtos).

Além disto, o site oferece mais transparência sobre os processos e as ferramentas utilizadas para a troca de informações entre Carrefour e seus parceiros de negócios. Em exemplo disto é o compartilhamento de dados de vendas, que consiste na troca de ponto de venda, permitindo que o fornecedor faça análises como a sua eficiência promocional, evolução das vendas dos produtos, análise regional e até mesmo localizar algum fornecedor de referencia na sua categoria.

De acordo com informações publicadas no site do Carrefour, os interessados em iniciar uma parceria comercial em suas lojas deverão preencher o formulário a seguir (Figura 11) e o mesmo será analisado pela equipe competente. Em caso de uma oportunidade de negócio, o Carrefour entrará em contato com o possível fornecedor.

Nome

DDD Telefone E-mail

Região de interesse

UF Cidade Loja
 Seleccione uma opção ▼

Tipo de locação desejada

Locação temporária?

 Sim Não

Em caso positivo, informar o período:

Atividade de interesse

Mix de Produtos e Serviços Oferecidos:

Já Possui Experiência Comercial no Ramo?

 Sim Não

Em caso positivo, informar a atividade:

Informar tempo de experiência:

Anexar fotos do estabelecimento (somente arquivos JPEG somando 2,5MB por formulário)

FIGURA 11: FORMULÁRIO DE INTENÇÃO DE FORNECEDOR
 FONTE: SITE CARREFOUR (WWW.CARREFOUR.COM.BR)

6.5.4.3 The Home Depot

- **Nacionalidade:** Norte-Americana
- **Número de funcionários:** Em torno de 250.000 pessoas.
- **Últimos resultados:** Em 2008, suas vendas totalizaram 72 bilhões de dólares.
- **Número de lojas no mundo:** Aproximadamente 2.190 lojas.
- **Número de lojas no Brasil:** Não possui lojas no Brasil
- **Presença em quantos países:** Atua nos Estados Unidos (em todos os estados), Porto Rico, Canadá, México, China e Ilhas Virgens E.U.

- **Posição mundial:** 1º no setor de artigos para casas e 3º maior varejista do mundo.
- **Histórico:** A The Home Depot foi fundada em 1978 por Bernir Marcus e Arthur Blank. Suas duas primeiras lojas foram abertas em 1979 em Atlanta, EUA. Desde o seu início a ela teve o objetivo de fornecer o melhor serviço e produto ao seu cliente, orientando-os em suas compras ou através da realização de projetos. Desta forma, a empresa revolucionou o setor de artigos para melhoria do lar trazendo suas ferramentas e know-how para os seus clientes e proporcionando-os produtos de baixo custo. Sua filosofia de atendimento é “fazer o que for preciso para satisfazer o cliente”. Além disto, desde sua inauguração, a Home Depot ainda é guiada por valores como: excelente serviço ao cliente, cuidado com as pessoas, espírito empreendedor, construção de fortes relacionamentos, etc.

No ano de 1994 a empresa começou a se expandir internacionalmente. Suas principais aquisições ao longo deste período foram feitas por meio da compra de uma rede Canadense, em 2001 instalou-se na cidade do México e em 2006 adquiriu uma grande cadeia Chinesa (Way Home que possuía 12 lojas). Deste então a empresa é considerada a maior rede varejista do mundo no setor de produtos para o lar. Bom exemplo disto é que a The Home Depot é a empresa que teve o mais rápido crescimento no setor de varejo na história dos Estados Unidos, sendo os seus papéis comercializados em bolsas de valores desde 1981.

- **Processo de escolha de fornecedor:** A The Home Depot possui em seu site (www.homedepot.com) o “Centro do Fornecedor”, onde são fornecidos todos os detalhes necessários para aqueles que desejam fazer negócios com a empresa. Neste sentido, é informado através deste site que a empresa tem orgulho da qualidade dos produtos que disponibiliza, logo, cada fornecedor é avaliado em várias instâncias (controle de qualidade, capacidade de produção, situação financeira, etc.) para garantir que o seu produto cumpra com os padrões das lojas.

Para fazer uma proposta de fornecimento é necessário realizar uma inscrição on-line. Dentro de 72 horas, estas informações são enviadas ao comprador adequado para análise. Após 60 dias, o mesmo deverá ter uma resposta quanto ao nível de interesse no produto oferecido. Se existir uma oportunidade de negócio o departamento responsável irá entrar em contato com o possível fornecedor para solicitar mais informações. Sendo assim, após possuir uma lista de candidatos para o fornecimento de produtos, o comprador fará então a decisão por qual destes irá optar.

Segundo sua Diretora K. Johnson, a Home Depot recebe milhares de propostas de fornecimento por ano, por isto é sugerido que as empresas primeiro analisem o “Manual do Fornecedor” disponibilizado no seu site para avaliarem se possuem capacidade para estabelecer uma parceria com a empresa. Sendo assim, para um melhor entendimento das

exigências da The Home Depot a seguir serão expostos os principais assuntos abordados ao longo dos 16 capítulos deste manual (atualizado no dia 06 de maio de 2009).

Capítulo 2 Corporate Policies

Este capítulo tem como objetivo relatar as políticas empresariais, bem como, os padrões éticos da The Home Depot. Segundo a empresa, à medida que eles expandem suas atividades no exterior e trabalham com fornecedores em nível mundial para satisfazer as necessidades dos clientes, é importante que seja preservado o seu compromisso com os seus colaboradores, tendo sempre em vista os direitos humanos e um ambiente de trabalho seguro para todos. Desta forma, é esperado que todos os fornecedores cumpram os regulamentos e políticas empresariais. Além disto, neste capítulo é informado que os fornecedores devem assegurar que todas suas mercadorias são rigorosamente rotuladas para atender os padrões do país que em que o produto foi fabricado e dos países em que ele será vendido.

A The Home Depot, neste capítulo, abordou, portanto, assuntos referentes às políticas de segurança, qualidade do ambiente de trabalho, exigências de normas de trabalho claras, resolução de conflitos com os fornecedores, penalidades e etc. Sendo assim, pode-se concluir que a THD espera que todos os seus fornecedores estejam cientes desta política para ter um relacionamento eficiente e eficaz.

Capítulo 3 – *Manufacturing & Product Development*

Este capítulo abrange questões em relação ao desenvolvimento dos produtos. Neste sentido, a empresa informa que sempre que achar necessário irá realizar inspeções e testes – com aviso prévio ou não - nos produtos a fim de garantir a qualidade dos mesmos e para observar se todos os requisitos exigidos estão sendo realizados. Além disto, é especificado que os possíveis fornecedores devem estar preparados para o pagamento de algumas taxas antes de iniciar o contrato de fornecimento. A The Home Depot realiza uma série de testes nos produtos antes de firmar contrato, logo, são feitos ensaios, inspeções, exames documentais e testes de qualidade que podem representar algum custo para o fornecedor.

Capítulo 4 – *Quality Assurance & Audits*

Este capítulo informa os objetivos do “Home Depot’s Quality Assurance”, ou seja, é informado as medidas de controle, auditoria e assistência aos seus fornecedores. Portanto, é mencionado que a empresa dá apoio aos seus fornecedores nas áreas de fabricação do produto, na estrutura da fábrica, na embalagem e no controle de qualidade, com o intuito de facilitar a melhoria contínua dos processos de seus fornecedores.

Segundo este manual os fornecedores devem estar atentos à prevenção dos problemas e não apenas na correção. Para a The Home Depot, a qualidade de um produto não pode ser apenas inspecionada após a sua fabricação, ela deverá ser previamente estabelecida para a sua produção. Neste sentido, quanto mais cedo um projeto é avaliado para o cumprimento de especificações, requisitos de segurança, desempenho de material e de fabricação, melhor se torna a relação custo-benefício de todo o processo.

Ainda abordando questões de controle na execução dos produtos por parte dos fornecedores, a THD alerta que, para garantir a correta aplicação e cumprimento de suas normas de fabricação e conduta, irá empreender medidas como auditorias. Em vista disto, o fornecedor é responsável por divulgar os dados necessários (desenhos, materiais de análise, certificados de conformidade, informações sobre patentes, fotos, manuais, etc.).

Capítulo 5 – *Electronic Exchange of Information*

Este capítulo aborda a troca eletrônica de informações entre a The Home Depot e seus fornecedores, para facilitar o e-commerce e o business-to-business. É informado que todos os fornecedores são obrigados a visitar o site <https://suppliercenter.homedepot.com> para, assim, estarem cientes de alguns requisitos como:

- Configurar e manter suas informações de forma adequada para facilitar o intercambio eletrônico de informações.
- Manter um calendário de transmissão de dados para dar suporte ao negócio.
- Acompanhar o recebimento de avisos do THD e tomar medidas o mais rápido possível para solucioná-los.

Capítulo 6 – *Distribution Information*

A The Home Depot tem múltiplos canais e fluxos de produtos, dependendo da origem, das características e das necessidades de frete e logística. Sendo assim ela possui algumas plataformas de distribuição divididas da seguinte forma:

- *Carton Distribution Centers (CDC)*: são instalações utilizadas para o armazenamento de produtos.
- *Direct-to-Store (DTS)*: refere-se à circulação de mercadorias vindas diretamente de um fornecedor para uma loja Home Depot.
- *Import Distribution Centers (IDC)*: abrangem as operações de armazenamento e distribuição de produtos adquiridos pela empresa fora dos Estados Unidos.

- *Lumber Distribution Centers (LDC)*: são instalações destinadas a receber mercadorias volumosas que necessitem de grande espaço para estoque. São normalmente produtos de madeira e material de construção.
- *Market Delivery Centers (MDC)*: são unidades direcionadas à distribuição para consumidores. Exemplos de produtos: utensílios domésticos e grelhas.
- *Project Consolidatin Centers (PCC)*: locais de consolidação de pedidos de projeto para a “Home Depot Expo”.
- *Regional Distribution Centers (RDC)*: unidades de bens domésticos estocados sem as embalagens de *pallets* vindas diretamente da fábrica.
- *Transit Facilities (TF)*: são unidades de estocagem de bens domésticos em embalagens de *pallets* para transporte.

Capítulo 7 – Purchase Orders

As ordens de compra de produtos são originadas por quatro diferentes sistemas, sejam eles domésticos ou internacionais. Estas podem ser realizadas via telefone, fax, correio ou eletronicamente (utilizando o “Electronic Data Interchange”- sistema abordado no capítulo 5). Neste capítulo é esclarecido, por exemplo, como é formado a estrutura numérica de uma ordem de compra e como é o procedimento em caso de um fornecedor enviar os produtos diferentes do solicitado. Neste caso, o fornecedor é responsabilizado por quaisquer despesas incorridas pela THD, sejam elas de recepção, manuseio ou devolução dos produtos.

Além disto, é informado que o “*Lead-Time*” para mercadorias estrangeiras é considerado o período entre a emissão da ordem de compra e o recebimento no destino. Sendo assim, os fornecedores devem se planejar para que a mercadoria chegue no dia solicitado pela The Home Depot no destino. Em caso de atrasos, a empresa deve ser informada sobre os motivos e a nova data de entrega. Em caso de produtos enviados às plataformas de distribuição CDC, IDC, MDC e PCC (abordadas no capítulo 6) não há uma data específica para entrega, elas possuem uma maior flexibilidade.

Capítulo 8 – Store Enviroment

Os fornecedores da The Home Depot devem fornecer todos os tipos de informações que forem solicitadas. Alguns fatores como: monitoramento de estoques, melhoramento da mercadoria ou do rótulo, limpeza do local de trabalho e até possivelmente a re-definição da linha de produtos são exigidos.

Ainda neste capítulo, são mencionadas as normas de segurança utilizadas pela THD. Estas cumprem todas as normas federais, estaduais, locais e todas as portarias norte-americanas. É solicitado a todos os fornecedores que informem sobre a utilização de produtos perigosos, que assinem todos os termos do contrato de fornecimento, que utilizem maquinário e vestimenta necessária e segura para a suas atividades; inclusive são especificados os padrões mínimos para a elaboração das prateleiras de estoques, por exemplo. Além disto, outros requisitos como: apresentação de amostras, preenchimento de formulários, especificações e registros de produção poderão ser requeridos. Desta forma, percebe-se que o fornecedor é obrigado a definir e aplicar todas as medidas necessárias para que todo o processo de produção esteja em perfeito funcionamento e de acordo com as normas da THD.

Após a aprovação de fornecimento por parte da The Home Depot, qualquer mudança significativa na empresa (como estruturas, equipamentos e administrativas) deve ser comunicadas a empresa para avaliação.

Para assegurar a qualidade dos produtos e garantir que os mesmos atendem todos os requisitos aplicáveis a eles, sempre que achar plausível a THD irá realizar inspeções e avaliações na empresa fornecedora e em seus produtos.

Capítulo 9 – *Manufacturing Excellence*

Todos os fornecedores devem-se assegurar de que todas as alterações feitas após as aprovações realizadas pela THD deverão ser comunicadas por escrito para que sejam novamente analisadas e aprovadas, antes de sua implementação. Além disto, eles deverão ser extremamente responsáveis pela qualidade dos seus produtos, pois para a The Home Depot, a qualidade de um produto deve ser definida antes da sua fabricação. Portanto, para a empresa quanto mais cedo um projeto é analisado para o cumprimento das especificações, de requisitos de segurança e de desempenho e fabricação, melhor será o seu custo - benefício.

Como já mencionado anteriormente no resumo deste Manual, para garantir o cumprimento e a correta aplicação das normas, a THD irá realizar auditorias, testes e inspeções com os fornecedores, suas fábricas, produtos e embalagens. Neste sentido, ela reserva-se no direito de determinar o âmbito adequado, a frequência e as medidas necessárias para interpretar e realizar estas normas. Como consequência, os fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de todos os dados solicitados.

Além disto, neste capítulo são determinadas todas as normas que deverão ser utilizadas das embalagens dos produtos. Todos eles deverão ter o nome e endereço de um produtor ou distribuidor na embalagem. Por exemplo, para produtos vendidos nos EUA onde a THD é o importador do registro, é aplicável o seguinte endereço:

Distribuído por:

The Home Depot U.S.A., Inc,

2455 Paces Ferry Rd., N.W.,

Atlanta, GA 30339

Todos os produtos são obrigados a ter um código de barras de acordo com o código uniforme do conselho de especificações para a identificação dos mesmos no registro de vendas. Todos os códigos deverão ser legíveis a olho nu que incluem um número de caracteres e um sistema de verificação dos dígitos.

Outros fatores, como o tipo de madeira utilizada nas embalagens também são abordados. Para cumprir com as exigências da THD as madeiras deverão ser tratadas, ter passado por processo de fumigação e tratamento térmico, além disto, deverão estar livres da casca da árvore, de insetos, possuir teor de umidades inferior a 20%, etc.

Capítulo 10 – *Customs Compliance*

Com o aumento das ameaças causadas pelo terrorismo global, a THD participa de um programa conhecido como “Trade Partnership Against Terrorism”, em outras palavras trata-se de uma parceria feita entre empresas contra o terrorismo. Além disto, outras medidas de segurança são tomadas por este varejista, exigindo flexibilidade e compromisso por parte dos seus fornecedores. Por isto, neste capítulo fica especificado que todos os fornecedores devem ter um plano de segurança por escrito.

Outro fator abordado neste capítulo é a maneira que os containeres deverão ser estufados. Fica informado que foram desenvolvidas normas que visam a segurança dos produtos, sendo assim, para prevenir o acesso não autorizado de pessoas ou a manipulação das mercadorias é essencial que todos os containeres tenham o PAS ISO17712, que nada mais é do que um selo de alta segurança. Para isto, antes do embarque das mercadorias os representantes dos fornecedores devem inspecionar todos os pontos do container (laterais, piso e fechaduras, por exemplo), para certificarem-se de que os mecanismos de segurança exigidos pela THD estão de acordo com o solicitado.

Concluindo, é mencionado que todos os fornecedores devem se certificar de que os seus funcionários bem como os seus fornecedores conhecem as normas de segurança exigidas pela The Home Depot e que em caso de descumprimento de alguma dessas medidas, o varejista se reserva o direito de tomar medidas corretivas a respeito, o que em casos extremos pode levar a suspensão do contrato de fornecimento.

Capítulo 11 – *Transportation*

Neste capítulo são dadas as orientações necessárias em relação ao transporte das mercadorias. Sendo assim, primeiramente é informado que as orientações de encaminhamento de pedidos da THD estão localizadas no site www.routingguides.com/hd. Lá estão dispostas as guias que deverão ser adotadas pelos fornecedores. Lembra-se que o não adquirecimento dessas guias pode resultar na perda do contrato de fornecimento.

No site anteriormente citado, são encontradas todas as instruções específicas para o transporte de mercadorias. Além disto, menciona-se que o varejista utiliza o *Transportation Management System* (TMS) para controlar a entrada de mercadorias em seus estoques. As exigências realizadas quanto às formas de transporte das mercadorias são padrão para o comércio internacional, pois são exigidos, por exemplo, que seja realizado embarques nas datas previstas e com os nomes dos portos de origem e destino com as respectivas datas de saída e chegada do navio. Ainda é requerido que o embarcador, no caso o fornecedor, disponibilize uma cópia do BL (*Bill of Lading*), ou seja, conhecimento de embarque. Todas as despesas (cartas de correção, por exemplo) causadas por erros de informações repassadas aos agentes de carga e aos *carriers*, (empresa de transporte marítimo, no caso) são de responsabilidade do embarcador. As despesas de frete poderão ser *prepaid* ou *collect*, isto dependerá do tipo de negociação feita entre a THD e o fornecedor.

No apêndice E encontra-se um modelo de conhecimento de embarque (BL) utilizado pela Geguton para uma exportação com destino à Flórida, onde o embarque foi feito pela Hamburg Süd no porto de Santos – SP.

Capítulo 12 – *Accounts Payable*

A Home Depot exige que todos os fornecedores de mercadorias apresentem faturas eletrônicas. Para faturas impressas, é cobrada uma taxa de processamento de US\$ 25,00 e US\$ 35,00 CAD (*cash in advance*). As faturas eletrônicas podem ser enviadas através de EDI (*Electronic Data Interchange*), ou através do navegador *Sterling Web Forms*.

Em relação aos avisos de remessa é informado que, para recebe-los eletronicamente, a empresa tem de ser certificada pela The Home Depot para o intercâmbio de documentos eletrônicos. O programa de documentos eletrônicos é composto por: ordem de compra (EDI 850), notificação de embarque (EDI 856) e fatura comercial (EDI 810). Uma vez que todos os documentos estão em poder da produção, o aviso de remessa eletrônica (EDI 820) pode ser implementado.

O sistema de faturas é processado por:

- Número do pedido;
- Número da estocagem;

- Número do pagamento;
- Valor.

Se alguma dessas informações estiver incorreta o sistema não aceitará o pagamento da fatura, o que acarretará, possivelmente, outras taxas.

A The Home Depot estabelece, ainda, que todos os seus fornecedores devem concordar em participar em toda e qualquer alternativa para buscar uma redução de custos, melhorando dessa forma, a qualidade da cadeia de abastecimento.

Capítulo 13 - Returns

O capítulo 13 tem por objetivo estabelecer como se dá o processo de devolução das mercadorias, em caso de defeito ou erro. Neste sentido, são estabelecidos no contrato de fornecimento se existe ou não um acordo para que as mercadorias sejam retornadas. Em caso positivo, o fornecedor será totalmente responsável pelos custos de seguro, frete e armazenagem da mercadoria até sua fábrica. Se o fabricante não aceitar o retorno da mercadoria, as lojas The Home Depot tentarão vendê-las da mesma forma, pois não há destruição dos produtos. Fica claro que o fornecedor pode exigir uma inspeção nos itens que serão devolvidos, para tanto ele terá um prazo de sete dias após o pedido da loja.

Capítulo 14 – Supplier Performance

O capítulo 14 pretende informar o que a The Home Depot espera do desempenho dos seus fornecedores. Sendo assim, afirma que as suas exigências foram criadas para proporcionar uma gestão mais eficaz, onde as informações são obtidas e repassadas rapidamente para toda a cadeia de abastecimento.

Os principais temas tratados neste capítulo são:

- Entrega “On Time”: Para atender as necessidades dos clientes, são mantidos níveis de estoque satisfatórios mantidos e gerenciados pelo sistema “On Time Delivery”. Para fornecedores nacionais o prazo de entrega é de três dias comerciais.
- *Lines on time and complete*: THD desenvolveu *scorecards* que fornecem informações aos fornecedores sobre o desempenho do fluxo de seus produtos através da cadeia de suprimento. As métricas são publicadas semanalmente e fornecedores são obrigados a verificar o resultado do *scorecard* toda a semana para identificar e corrigir os eventuais problemas rapidamente.
- Ordens de compra (PO): O fornecedor é responsável por pagar taxas e cobranças relativas a embarques não condizentes com a fatura, avarias na carga durante o transporte e “Detention”.

- **Conhecimento de Embarque:** O fornecedor é responsável por todas as multas, penalidades ou taxas associadas a erros no conhecimento de embarque ou em qualquer outra documentação de embarque que resultem em sobrepeso da mercadoria e violações regulamentais.
- **Encargos extras:** Todos os custos de transporte, taxas de armazenagem ou outras despesas feitas pelo The Home Depot, pelo não-cumprimento dos termos e condições do “Acordo de compra de fornecedores” serão imputadas aos fornecedores.

Capítulo 15: *Performance Management*

O Home Depot exige um comprometimento das empresas para o preenchimento correto da Ordem de Compra. O acompanhamento do preenchimento é feito pela THD em parceria com as demais empresas para que os problemas sejam resolvidos e medidas de correção sejam tomadas.

A disponibilidade dos produtos é uma das cinco prioridades-chave para o sucesso estabelecido pelo The Home Depot. Neste sentido, a empresa promete garantir disponibilidade de produtos todos os dias e mede a satisfação de compra dos clientes.

7 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo irá apresentar a metodologia utilizada para a realização desta monografia. As etapas empregadas foram as seguintes: delineamento da pesquisa; população alvo do estudo; plano de técnicas de coleta de dados e plano de análise de dados.

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (Lakatos & Marconi, 2001, p.83)

7.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

De acordo com Roesch (1999), o delineamento da pesquisa determina quem será pesquisado e quais questões serão levantadas.

Ainda segundo a autora citada anteriormente, as pesquisas que visam ao diagnóstico atraem normalmente os alunos interessados na área de Administração Geral por apresentarem um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, mas também uma racionalização de sistemas.

O tipo de pesquisa aplicado no trabalho foi a pesquisa qualitativa, esta origina-se de observações para generalizar, usando o método da indução. Para Roesch (1999), a mesma é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou quando se trata de selecionar as metas de um programa.

Esta pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa do tipo observacional de caráter descritivo e analítico, pois pretendeu descrever e analisar fatos por meio de observações dos objetos de estudo (Lakatos & Marconi, 2001). Conforme Roesch (1999), esta se caracterizou como uma pesquisa-diagnóstico, pois teve o propósito de explorar o ambiente, levantar e definir problemas. Além disto, seu propósito principal foi compreender os objetivos da empresa frente à possibilidade de expandir o seu leque de fornecimento e de analisar as possibilidades de inserção da mesma no mercado internacional através de grandes redes varejistas.

O método para recolhimento e análise dos dados desta pesquisa foi realizado em três etapas distintas: na primeira etapa teve-se o objetivo de definir quais seriam os principais elementos a serem abordados para a realização de um planejamento de fornecimento/exportação aos grandes varejistas internacionais. Ou seja, analisaram-se aspectos do ambiente interno (forças e fraquezas), como: negócio, objetivos e produtos da

empresa; e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) como: concorrentes, mercados de atuação, fornecedores e, principalmente, a análise do microambiente em que a Geguton está inserida. Sendo assim, foram obtidas informações necessárias para a elaboração da matriz SWOT.

Na segunda etapa buscou-se entrevistas com funcionários a nível gerencial dos três maiores varejistas mundiais, Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot. Após inúmeras tentativas, durante o mês de abril de 2009, via e-mail e telefone, a autora desta monografia conseguiu, em maio, dois importantes contatos destas empresas (em um caso houve contato direto – Wal-Mart – e em outro o contato foi por telefone – Carrefour –, pois o entrevistado reside em São Paulo). Ambos sugeriram que os roteiros de entrevistas fossem enviados via e-mail devido à indisponibilidade de tempo e de local para realizar uma entrevista individualmente. Infelizmente a aluna não obteve êxito nas tentativas de contato com funcionários da The Home Depot. Entretanto, em junho de 2009, conseguiu um contato com uma pessoa que possui fortes relações comerciais com este varejista.

As coletas de dados primários foram realizadas através de dois encontros com o Diretor da empresa (o primeiro em outubro de 2008, e o segundo em abril de 2009), encontro com o Gerente do Wal-Mart do supermercado Nacional Encol (maio de 2009), de questionamentos enviados via e-mail para funcionários dos grupos Carrefour e Wal-Mart (maio de 2009). Além disto, devido aos seus conhecimentos e experiências junto com a The Home Depot, foi encaminhado um roteiro de entrevistas para a responsável pelo departamento de relações internacionais do Sindmóveis.

Para Roesch (1999), é comum que nos primeiros momentos de pesquisa se ouça o que as pessoas têm a dizer a respeito do tema sem a preocupação de que isto possa influenciar o processo de análise dos dados. Sendo assim, foi realizada, pela autora desta monografia, uma reunião com o Diretor e a Gerente de Marketing da Geguton, no dia 31 de outubro de 2008, para que fossem apresentadas as intenções desta monografia e para entender um pouco mais o funcionamento da empresa. Nesta reunião foram esclarecidos os objetivos, negócios e o funcionamento da empresa, bem como a autora pode observar o funcionamento da linha de produção e dos estoques.

Foi descrito na Figura 12, o desenho de pesquisa realizado no presente trabalho.

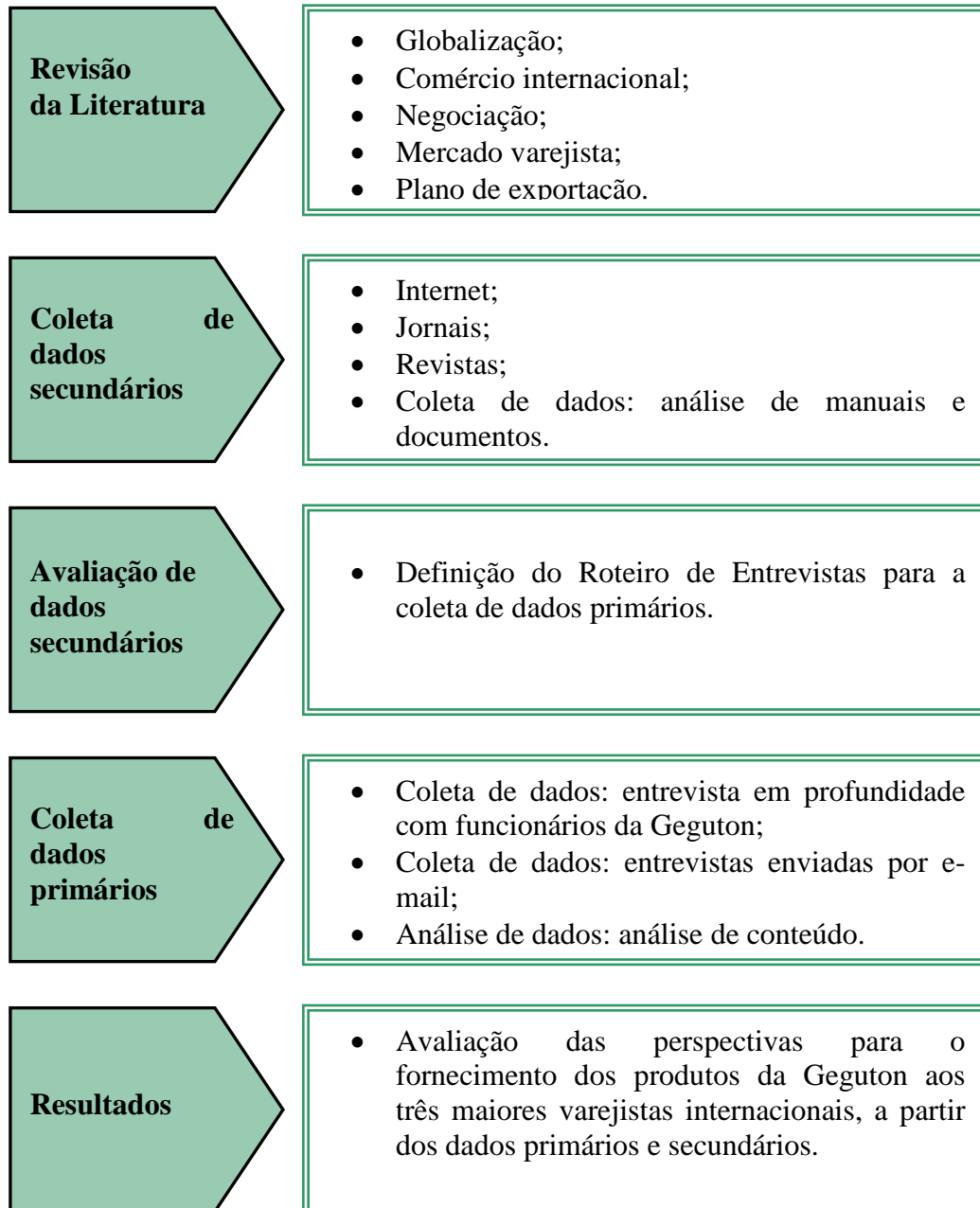


FIGURA 12: DESENHO DE PESQUISA
 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

7.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme Roesch (1999), quando um projeto se trata de coleta de dados primários, por meio de entrevistas, questionários e observação, é importante especificar a fonte dos dados (população a ser entrevistada), quando as informações serão levantadas e através de quais instrumentos.

Para Markoni & Lakatos (1999), existem vários procedimentos para a coleta de dados. Entre eles citam-se: coleta documental, observação, entrevista, questionário, técnicas mercadológicas e história de vida.

Esta pesquisa se realizou por meio de diálogos, entrevistas, questionários e análises mercadológicas que foram aplicadas aos gerentes da Geguton, aos profissionais ligados ao comércio internacional e às três maiores redes varejistas internacionais, Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot.

7.2.1 Instrumentos de Pesquisa

Como instrumento de pesquisa dessa monografia foram aplicadas oito perguntas dissertativas que pretendem analisar como se dá o processo de escolha dos fornecedores por parte dos grandes varejistas (Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot). Além disto, utilizaram-se nove questões para o esclarecimento do posicionamento da empresa frente a uma oportunidade de fornecimento para estes varejistas. As perguntas foram elaboradas pela aluna e encontram-se o apêndice B.

A coleta de dados secundários – de suma importância para a análise dos dados abordados nesta monografia – foi realizada através de artigos, jornais, revistas, sites de internet e livros.

7.2.2 Amostra

Segundo Roesch (1999), a pesquisa pode estar concentrada em um departamento da empresa ou englobar toda a organização.

Identificar as potencialidades da empresa e as oportunidades de penetração no mercado varejista internacional é alvo de estudo deste projeto. Logo, o foco da pesquisa esteve no setor gerencial da Geguton, pois foi necessário analisar os pontos fortes e fracos (custos, produtos, clientes, fornecedores, etc.) da empresa. Desta forma, foram realizadas entrevistas com os seguintes colaboradores da empresa: Diretor (Antonio Carlos de Franceschi), Gerente Financeira (Fabiane Pereira), Gerente de Marketing (Maria Augusta H. de Franceschi) e Gerente de Produção (João Ângelo Teixeira). Estas entrevistas foram realizadas individualmente, entretanto como os resultados foram muito parecidos e representam a posição da empresa como um todo frente ao assunto abordado, não será

especificado o nome de cada funcionário ao decorrer da análise. A posição da empresa será identificada como entrevistado “A”.

Os entrevistados dos grupos Wal-Mart e Carrefour preferiram não serem identificados devido a políticas de suas empresas, desta forma, são tratados ao longo da análise como entrevistados “B” e “C”, respectivamente. Além disto, “D” representa a entrevistada que possui relações comerciais e tem profundos conhecimentos sobre a The Home Depot. Sendo assim, suas informações são muito oportunas, pois a aluna não obteve sucesso nas tentativas de entrevista com este varejista norte-americano.

A coleta de dados secundários – de suma importância para a análise dos dados abordados nesta monografia – foi realizada através de artigos, jornais, revistas, sites de internet e livros.

7.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2002) afirma que o objetivo da análise é organizar e resumir os dados de forma que tais possibilitem o fornecimento de respostas ao problema sugerido para a investigação. A interpretação por sua vez, tem o objetivo de procurar o sentido mais amplo da pesquisa.

De acordo com Marconi & Lakatos (1999), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise de interpretação destes. Desta forma, conforme estas autoras, esta é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre os fenômenos estudados e outros fatores.

Segundo Roesch (1999), um roteiro básico para a análise de dados compreende os seguintes aspectos:

- Definir as unidades de análise;
- Definir as categorias;
- Apresentar dados de forma criativa;
- Interpretar dados conforme teorias conhecidas.

Neste sentido, na análise dos dados foram seguidos os passos sugeridos pela autora anteriormente mencionada e ainda foram comparadas as informações das respostas obtidas nas entrevistas e questionários com o referencial teórico e com os dados secundários abordados no presente trabalho.

A seguir, na tabela 6 busca-se esclarecer as variáveis de análise em relação aos objetivos específicos desta monografia. Foram elaboradas perguntas, cujas respostas procurassem responder a estes objetivos. Todas as variáveis em questão foram abordadas no capítulo 6 – Revisão da Literatura. A Tabela com as perguntas sugeridas encontram-se o apêndice D.

TABELA 3: OBJETIVOS DO TRABALHO, VARIÁVEIS, TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E AMOSTRAGEM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	FONTE DE COLETA DE DADOS	AMOSTRA - DOCUMENTOS	REFERÊNCIAS
1. Entender o mercado varejista internacional e os seus maiores <i>players</i> .	Características do varejo internacional	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e internet	Crocco et al (2006)
	Atual situação deste mercado	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e interne.	Ross Davies e Megan Finney (2001)
	Histórico dos maiores <i>players</i> varejistas	Dados secundários	Internet	Sites Wal-Mart, Carrefour e Home Depot
2. Identificar as potencialidades e fragilidades da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado varejista internacional.	Potencialidades	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e internet	Weight, Kroll e Parnell (2000)
	Fragilidades	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e internet	Chiavenato & Sapiro (2003)
	Oportunidades	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e internet	Oliveira (2001)
	Ameaça	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros, revistas e internet	Corrêa (2000),
3. Apresentar estratégias de entrada no mercado varejista internacional.	Barreiras à exportação	Dados secundários e primários	Entrevistas e internet	Site Radar Comercial (2009)
	Preço	Dados secundários e primários	Entrevistas e livros	Kotler e Keller (2006)
	Produto	Dados secundários e primários	Entrevistas e livros	Kotler e Keller (2006)
	Promoção	Dados secundários e primários	Entrevistas e livros	Kotler e Keller (2006)
	Praça	Dados secundários e primários	Entrevistas e livros	Kotler e Keller (2006)
4. Elaborar um plano de ação para fornecer para grandes redes varejistas internacionais.	Objetivos	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros e internet	Amadeu José Junior (2005)
	Custos	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros e internet	Lopez e Gama (2005)
	Período	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros e internet	Minervini (2008)
	Qualificação	Dados secundários e primários	Entrevistas, livros e internet	Minervini (2008),

FONTE: ELABORADO PELA ALUNA.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são descritos os resultados obtidos, tendo como base os objetivos específicos propostos para o estudo. Ressalta-se que esta pesquisa tem caráter exploratório e que os dados coletados (primários e secundários) são qualitativos. Neste sentido, no presente capítulo apresenta-se a análise dos dados primários coletados através de entrevistas além de dados secundários de manuais, jornais, revistas e internet.

Como parte da coleta de dados para o embasamento desta pesquisa foram realizadas duas entrevistas em profundidade com o setor varejista contendo as mesmas questões. Ainda, foram feitas duas entrevistas (em uma oportunidade foi realizada uma espécie de *brainstorming*⁵, ou seja, um diálogo com a finalidade de gerar ideias e em outra foi aplicado um roteiro de entrevista) com a empresa em questão, além disto, alguns assuntos foram discutidos por e-mail ou através de conversas informais ao longo dos últimos meses. Os roteiros utilizados para as entrevistas podem ser encontrados no Apêndice B. Segue abaixo a análise dos resultados das mesmas segundo cada objetivo específico proposto. Lembra-se que os dados secundários obtidos foram de suma importância para a complementação de informações.

8.1 ENTENDER O MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL E OS SEUS MAIORES PLAYERS

Para o cumprimento do primeiro objetivo proposto por esta monografia foram formuladas duas questões (uma para a empresa e outra para os varejistas) com a finalidade de esclarecer o funcionamento dos grandes varejistas mundiais, bem como o seu histórico e a atual situação pela qual estão passando.

Através de fontes secundárias abordadas na revisão de literatura – capítulo seis –, percebeu-se que a indústria do varejo vem se solidificando, pois, ao longo dos anos, desenvolveu capacidades, procedimentos e recursos que tornaram mais fácil a sua expansão internacional. Sabe-se, também, que os grandes varejistas estão cada vez mais recorrendo ao fornecimento global, pois procuram acirradamente por menores preços e por produtos sustentáveis com qualidade.

⁵ Brainstorm: tempestade de idéias. Constitui uma técnica de liberação das possibilidades de imaginação e criatividade para a solução de determinados problemas. (VILELA, 1995).

Tendo em vista que a primeira questão refere-se ao atual cenário do varejo mundial e suas perspectivas, o entrevistado “B” relatou que o Wal-Mart vem acompanhando com atenção a atual situação dos mercados financeiros e que devido às incertezas deste momento, é importante que se tenha transparência e tranquilidade para enfrentar e superar as atuais adversidades. Ademais, em relação às condições enfrentadas pelos mercados internacionais, o entrevistado afirma que o Wal-Mart tem uma situação financeira saudável e que possui todas as condições necessárias para conduzir os seus negócios da forma como sempre fez. Para ele, a empresa tem um balanço financeiro sólido e bom acesso ao crédito, permitindo que a sua missão de “Vender por menos para as pessoas viverem melhor” seja cumprida, mesmo em momentos difíceis.

Neste sentido, para que suas razões de existência e missões sejam cumpridas o entrevistado “B” declara que é importante manter-se o foco nos negócios e oferecer valor, qualidade e ótima experiência de compra para os seus clientes. Assim, são fortalecidos os planos de médio e longo prazo, visando à transformação de dificuldades em oportunidades de crescimento e de desenvolvimento.

O entrevistado “C”, por sua vez, manifestou opinião em relação, principalmente, ao cenário brasileiro. Sendo assim, afirma que o setor varejista, a exemplo dos demais setores, também tem sentido o impacto da crise mundial. Todavia, o setor supermercadista brasileiro vem atuando na contramão das tendências, registrando crescimento de 4,6% no primeiro trimestre do ano em comparação ao mesmo período do ano passado. Ainda, alega que devido ao fato de possuir um grande mercado consumidor interno, o Brasil vem superando suas próprias barreiras e aos poucos tem encontrando soluções particulares para problemas decorrentes da redução da produção, desvalorizações cambiais e redução dos créditos, fatores que os fornecedores internacionais vêm enfrentando até o momento. Por este motivo, acredita que o mercado varejista brasileiro registrará uma pequena recuperação no último trimestre deste ano, com tendência de crescimento mais substancial a partir de 2010.

O entrevistado “D” resumidamente informou que o varejo de itens como móveis e eletrodomésticos, que necessitam de crédito, foi bastante prejudicado. Já os itens de consumo básico foram menos afetados. Para ele, de forma geral, o varejo mundial já apresenta um ligeiro aquecimento, que está afetando positivamente as bolsas de valores mundiais.

Para analisar os conhecimentos da Geguton a respeito deste setor, foi questionado se os funcionários sabem como se dá o funcionamento do varejo internacional e se a empresa já tentou fornecer seus produtos para algum grande varejista. Neste sentido, o entrevistado “A” concluiu que a empresa tem apenas uma noção dos processos e acontecimentos referentes aos grandes varejistas (exemplo, Wal-Mart, Office Depo, Taget e Officemax). Ele informa que a

empresa já tentou vender seus produtos para a Officemax⁶, entretanto não obtiveram sucesso, porque na época foram solicitadas 120.00 peças grátis para testes e a Geguton não tem condições de bancar grandes quantidades como estas.

Quanto ao histórico dos grandes varejistas abordados neste trabalho (Wal-Mart, Carrefour e Home Depot), nota-se que possuem características muito próximas e que desde suas fundações os mesmos procuraram oferecer aos seus clientes produtos de baixo preço, primando sempre pela qualidade. Isto é percebido por suas filosofias de atendimento (Wal-Mart: “*Always low prices*” – sempre preços baixos, ou “Vendemos por menos para as pessoas viverem melhor”; Carrefour: “*La qualité pour tous*” – A qualidade para todos; The Home Depot: “Fazer o que for preciso para satisfazer o cliente”).

Neste sentido, a aluna acredita que a empresa deve procurar conhecer melhor as características das grandes redes varejistas, bem como analisar o funcionamento de suas cadeias de fornecimento (encontram-se manuais para os fornecedores nos sites dos varejistas. Estes ilustram o que é necessário para se tornar um fornecedor).

8.2 IDENTIFICAR AS POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA EMPRESA E AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL

A segunda pergunta abordada no roteiro de entrevistas questiona quais são as chances de uma pequena/média empresa se tornar fornecedora de um grande varejista e como se dá o processo de escolha dos fornecedores por parte destes varejistas. Para o entrevistado “B” as chances de fornecimento para uma rede varejista não é determinada pelo tamanho da empresa e sim pela sua capacidade, cultura exportadora, preços competitivos e produtos de qualidade. Conforme o entrevistado, mesmo se tratando de uma empresa pequena, basta que a mesma tenha condições de atender um mercado onde a demanda esteja de acordo com a sua capacidade produtiva. Considerando o varejo global, é sempre importante identificar o mercado em que a empresa irá atuar, para isto é necessário quantificá-lo. Atualmente, o Wal-Mart trabalha com empresas dos mais variados portes.

Segundo “B”, o processo de escolha do fornecedor se dá por dois caminhos: em um deles escolhe-se o fornecedor que irá atender a demanda em um determinado mercado com base em um produto específico que é procurado pela empresa. Por outro lado, há casos de

⁶ *OfficeMax Incorporated* é um grande varejista que fornece material de escritório e de decoração, além de fornecer mobiliário para casas e empresas. Possui mais de 900 lojas e teve resultados de vendas de em torno de US\$ 4,3 bilhões em 2008.

fornecedores que, já conhecendo o mercado onde o Wal-Mart atua, oferecem um produto adequado, com preço competitivo, com qualidade padrão e com condições viáveis de venda. Sendo assim, o entrevistado expõe que algumas características básicas sugeridas para as empresas são:

- Cultura exportadora (registros, departamento de exportação, conhecimento do mercado internacional);
- Preço e sistema de abastecimento competitivos;
- Capacidade de produção;
- Adaptabilidade e flexibilidade;
- Embarcar 100% na data, com 100% de qualidade, 100% do tempo;
- Estar de acordo com exigências sociais, éticas e legais do Wal-Mart e das leis locais. Os fornecedores devem assinar um contrato onde se obrigam, entre outras coisas, a cumprir os requisitos éticos requeridos pelo Grupo;
- Preocupação com sustentabilidade e responsabilidade social.

A visão no entrevistado “C” está de acordo com a do “B”. Para ele as chances de uma pequena/média empresa vir a se tornar um fornecedor do Carrefour também estão ligadas diretamente a sua capacidade produtiva, bem como com a sua estratégia mercadológica. Notadamente, uma empresa que almeja tornar-se um fornecedor do Carrefour mundial, necessitará de uma capacidade produtiva muito superior àquela que almeja atender exclusivamente o território brasileiro. Para complementar, informa que o processo de escolha dos fornecedores tem início através do contato direto com a área comercial, que através do gerente da categoria envolvida, agendará uma reunião com o fornecedor para que o mesmo apresente seus produtos e condições comerciais.

Segundo o entrevistado “D” as chances de uma pequena empresa fornecer para um grande varejista são poucas, pois, concordando com “B” e “C”, o problema é a capacidade de fornecimento necessária. Ainda, afirma que dificilmente uma rede varejista, como a THD, desenvolve um fornecedor que não tenha potencial para prover todas as suas lojas e com uma quantidade razoável de linhas de produtos. “D” explica que o desenvolvimento de um fornecedor leva, em média, de 1 a 2 anos – do primeiro contato até o primeiro embarque de mercadorias. Neste meio tempo é feita uma série de auditorias na empresa relacionadas à segurança do trabalho, anti-terrorismo, responsabilidade social e ambiental, entre outras. São realizados também vários estudos técnicos com os produtos da empresa em laboratórios especializados no Brasil e nos Estados Unidos. Além disto, a palletização e estufagem

também são padronizadas e estudadas previamente, bem como a estocagem da matéria prima e do estoque final, as etiquetas, as embalagens. Tudo passa pela aprovação da The Home Depot. Quando um produto ou uma linha de produtos é aprovado, são preparados lotes teste para inspeção *in loco* de um representante da rede varejista. Eles também acompanham periodicamente os processos de produção e embarque (que também devem ser padronizados). Sendo assim, pode-se perceber que o desenvolvimento de um fornecedor é também um investimento por parte da rede varejista. Por isso eles procuram os fabricantes com maior capacidade de produção, para o maior número de linhas possível. O entrevistado “D” ainda faz a seguinte relação: “Não querem comprar mesas: querem mesas, sofás, camas, cortinas e tapetes – tudo de um mesmo fornecedor e em grandes quantidades”.

Para uma melhor análise da capacidade de produção da empresa, tendo em vista o fornecimento internacional, foi questionado se os funcionários acreditam que a Geguton é capaz de fornecer seus produtos a grandes redes varejistas internacionais. O entrevistado “A” afirmou que, a empresa possui grande interesse em estabelecer um contrato de fornecimento com grandes redes, entretanto alega que, apesar da qualidade, design diferenciado e da constante inovação dos seus produtos, a empresa não está 100% preparada para suprir demandas muito grandes. Seriam necessários mais investimentos em maquinário e pessoal para melhorar a sua capacidade de produção. Para esclarecer este aspecto, “A” dá o seguinte exemplo:

Atualmente a empresa possui duas máquinas de corte a laser (dão os formatos aos produtos, através do corte do metal): a Trumpf L3030 e a Hans Laser G3015 - ambas têm a possibilidade de funcionamento de 24 horas por dia, porém isto não acontece. A quantidade de peças estipuladas pelas Ordens de Produção não são pré-determinadas, mas pode-se mensurar a capacidade das máquinas por meio do tempo de corte por chapa de metal e quantidade de peças por chapa.

- Painel Prancha de Surf: 9 peças por chapa / 9 minutos por chapa;
- Painel Renda Coração: 6 peças por chapa / 8 minutos por chapa;
- Porta Retrato Renda Coração: 65 peças por chapa / 31 minutos por chapa;
- Lixeira Redonda Renda Coração: 15 peças por chapa / 23 minutos por chapa;
- Porta Lápis Renda Redondo Coração: 117 peças por chapa / 120 minutos por chapa;
- Porta Retrato Maravilha: 101 peças por chapa / 72 minutos por chapa.

Sendo assim, esclarece que, se a empresa cortasse apenas o “porta-lápis renda redondo coração” durante um dia inteiro em uma das máquinas, seriam produzidas 1.404 peças/dia.

Isto representa que para suprir a demanda de um grande varejista internacional seria necessário que a empresa realizasse investimentos na compra de, pelo menos, mais uma máquina (atualmente ela custa R\$ 500.000,00).

Ainda com o intuito de analisar este objetivo utilizou-se da técnica da Matriz SWOT – Figura 12 – para identificar as Oportunidades e Ameaças (ambiente externo) e Pontos Fortes e Fracos (ambiente interno), “A” listou as principais ideias da empresa em relação à análise do ambiente da empresa, conforme figura a seguir:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade do produto; ➤ Preço Competitivo; ➤ Inovação; ➤ Investimento em tecnologia e treinamento; ➤ Boa saúde financeira; ➤ Valorização dos funcionários; ➤ Marca forte conhecida pelos lojistas; ➤ Durabilidade do produto; ➤ Alto Giro; ➤ Entrega rápida; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de Planejamento Estratégico; ➤ Falta de um Plano de Exportação; ➤ Área Física; ➤ Decisões Centralizadas; ➤ Falta de profissionais qualificados;
OPORTUNIDADES	AMEACAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorar novos mercados (EUA, Europa, América Latina, etc...); ➤ Realizar novas parcerias com grandes redes, produtos exclusivos; ➤ Explorar a base de clientes fidelizados; ➤ Usar outros materiais para agregar valor ao produto, (ex: Chapa + madeira); ➤ Terceirização – custos mais baixos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risco Cambial; ➤ Concorrência com Países Asiáticos, principalmente a China; ➤ Localização em área não industrial; ➤ Substituição da matéria prima – mais leve, mais barato = praticidade; ➤ Concorrência atingir a base de clientes; ➤ Tecnologia substituta (digitalização de fotos por imagens);

FIGURA 12 – ANÁLISE DO AMBIENTE
FONTE: A AUTORA

8.3 APRESENTAR ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO VAREJISTA INTERNACIONAL

Para analisar este objetivo foram feitas cinco questões aos varejistas (questões 3, 4, 5, 6 e 7) e três à empresa (questões 4, 5 e 6).

Na terceira questão aplicada no roteiro de entrevistas dos varejistas foi esclarecido se há necessidade de uma empresa fornecer primeiramente para o mercado interno para que depois ela se torne uma fornecedora internacional e como se dá o processo de escolha dos produtos a serem exportados. Neste aspecto, o entrevistado “B” alega que de acordo com sua empresa, para exportar não é necessário existir um vínculo com o mercado interno. As incertezas econômicas deste momento levam as pessoas a buscarem produtos com preços mais competitivos e com uma proposta de valor que atenda a demanda do mercado. De acordo com ele, todos os produtos devem estar sempre de acordo com padrões de fabricação, controle de qualidade, constantes na legislação local e internacional (por exemplo, vários produtos podem precisar de certificados, testes de laboratórios emitidos por órgãos internacionais, aceitos mundialmente ou pelo governo do país de destino). Para esclarecer esta questão o entrevistado sugere o seguinte: “Imagine um supermercado em um determinado país e pense: - Existe algum produto similar ou igual ao seu que já é vendido lá? Em caso afirmativo, ele é vendido no varejo? Existem lojas especializadas? Existe algum diferencial no seu produto para o cliente final e para o varejista (pense não somente no produto, mas também nas questões de entrega, pagamento, embalagem, logística, apelo visual, etc.)? O preço é competitivo (no comércio internacional, lembre que existem os INCOTERMS para ajudar no processo de decisão)?”.

O entrevistado “C” tem a mesma opinião neste aspecto e expõe que não há vínculos entre as operações nacionais e internacionais. Uma empresa pode ser fornecedora de produtos nacionais ou exclusivamente de produtos importados, ou até mesmo de ambos ao mesmo tempo. De acordo com suas informações, o processo de escolha dos produtos a serem importados (o Carrefour é exclusivamente importador), se dá mediante o contato com a área comercial, conforme mencionado na resposta dada pelo mesmo na segunda questão.

Para o entrevistado “D” existem inúmeras empresas que nascem focadas no mercado internacional e no caso de fornecimento para a The Home Depot este só poderá ser internacional, logicamente (a empresa não possui nenhum estabelecimento no Brasil), mas no caso de fabricantes dos Estados Unidos, por exemplo, não há necessidade de fornecimento prévio para as lojas deste país, ou seja, seus produtos podem ser comercializados exclusivamente nas lojas do México e Canadá.

Em relação ao processo de escolha dos produtos a serem exportados, “D” alega que a THD diz o que, como, quando e quanto quer um produto. Neste sentido, a empresa fornecedora adapta o produto e faz a entrega dentro dos prazos previstos, sujeita a multa por não cumprimento de especificações de produto ou atraso da entrega.

Segundo “A”, todos os produtos da Geguton estão disponíveis para a exportação (resposta referente à pergunta de número 6). Desta forma, a autora acredita que a empresa deverá estabelecer contato com os grandes varejistas, através do envio de amostras e/ou catálogos. Além disto, deverá estar ciente de que pode cumprir com todas as exigências feitas pelos grandes varejistas. A autora desta monografia ainda observa que a empresa deve, primeiramente, procurar exportar uma pequena quantidade de produtos (no máximo quatro) para que ela adapte-se a esta demanda e para que possa cumprir sempre com o objetivo de fornecer produtos com 100% de qualidade, 100% do tempo. Após um período de adaptação, acredita-se que a Geguton estará mais preparada e ciente de sua capacidade e assim poderá avaliar a possibilidade de expandir o número de produtos ofertados.

A questão seguinte no roteiro de entrevistas (número 4) procurou responder sobre a formação do preço de venda dos produtos dos varejistas internacional e, também, se os custos com as exportações (fornecimento internacional) são do fabricante ou da rede varejista. Analisando esta pergunta “B” afirmou que cada varejista internacional tem sua estratégia de preço de venda, e como são estratégicos, a grande maioria não costuma abrir esta informação. Com relação aos custos de exportação, eles dependem muito do produto e da logística necessária para levá-lo até a loja final, e da estratégia adotada por cada varejista e fornecedor.

Em relação a esta pergunta, “C” sustenta que o preço de venda dos produtos importados é definido mediante a apuração de todos os custos envolvidos no processo de importação do produto, acrescidos dos custos internos de distribuição e da margem esperada através da comercialização do produto. Segundo ele, são os custos básicos da importação: O valor da mercadoria, o frete internacional, o seguro internacional, mais as despesas aduaneiras no porto de destino, o valor dos impostos pagos na alfândega de entrada, despesas com comissão de agentes e despachantes e o frete interno no país de destino.

O entrevistado “D”, por sua vez, informa que, de acordo com a The Home Depot, existem tabelas para a formação de preço internacional e que, normalmente, as exportações são DDP – *Delivered Duty Paid*⁷ –, desta forma, a empresa precisa considerar todos os custos

⁷ DDP: o exportador assume o compromisso de entregar a mercadoria no local designado pelo importador, pagando todas as despesas, inclusive impostos e outros encargos. Trata-se do INCOTERM que estabelece maior

envolvidos com transporte e seguro internacional até o *warehouse* da rede na hora da formação de preços.

O entrevistado “A”, respondendo a questão cinco do seu questionário, alega que os produtos da Geguton têm preços competitivos porque são únicos no mercado internacional, devido a sua qualidade e design. Entretanto, afirma que os produtos similares (feitos de madeira e plástico, por exemplo) podem influenciar negativamente em suas vendas. Além disto, para ele, a definição do preço dos seus produtos é dada pelo Custo Brasil + Margem X, com dólar flutuante.

Como consequência das informações mencionadas anteriormente, a aluna afirma que para a Geguton conseguir de tornar um fornecedor de lojas do Wal-Mart, Carrefour ou The Home Depot ao redor do mundo, ela deverá buscar sempre pela redução dos seus custos de produção. Desta forma, deverá ter um melhor controle dos seus estoques, fazendo com que o giro dos seus estoques seja cada vez maior (economias de escala). Uma maior capacidade de produção permitirá a empresa diminuir a sua margem de lucro por unidade e maior poder de negociação e barganha frente aos seus fornecedores (com o intuito de descontos e preços mais baixos das matérias-primas). Além disto, acredita-se que a empresa deverá investir em treinamento dos funcionários para minimizar ao máximo os seus erros e para buscar um excelente nível de qualidade e constância.

A quinta pergunta foi elaborada no sentido de esclarecer como são selecionados os possíveis mercados de venda dos produtos de um fabricante. Logo, o entrevistado “B” mencionou que um produto precisa ser formado por características e atributos com intenção de atender um determinado público ou mercado. O público de cada país tem suas características de clima, cultura, moda, comida, entre outros. A empresa que pretende exportar tem que conhecer estes países para definir quais produtos podem ter mais sucesso neste ou naquele mercado. Para melhor expor sua ideia, o entrevistado dá os seguintes exemplos: “Quero vender gaiola de passarinho nos Estados Unidos, por exemplo. A primeira pergunta que eu devo me fazer é se lá as pessoas tem costume de ter pássaros em casa ou se abominam a prática. Se o costume existe, qual o design que eles compram? São pássaros grandes ou pequenos? Que tipo de material é mais adequado?; Um móvel na cor preta irá vender mais na América Central ou nos Estados Unidos? Como está a moda? Qual da tendência em cada país? A APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) fornece alguns estudos de mercado de alguns países para auxiliar os futuros exportadores.”

grau de compromissos para o exportador. (Manual de Exportação Passo a Passo, disponível através do Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, 2004).

Para o entrevistado “C”, os mercados e os produtos são selecionados considerando as características básicas de cada produto. Assim, dá o seguinte exemplo: pode-se considerar que vinhos e queijos e azeites devem ser procurados na Europa. Máquinas e equipamentos nos Estados Unidos. Artigos têxteis e eletrônicos, na Ásia, etc. Ele ainda ressalta que notadamente, outros mercados devem ser consultados, porém, alguns mercados já são tradicionais no fornecimento de determinados itens.

De acordo com “D” é a rede varejista que possui o *know-how* de onde ela irá inserir o produto. Conforme comentado anteriormente, elas dizem qual produto querem e como querem. As análises de mercado são feitas internamente. A empresa fornecedora, muitas vezes, sequer utiliza sua própria marca, ao contrário, utiliza marcas das linhas desenvolvidas pela rede. Neste sentido, um vendedor de uma empresa pode oferecer para um rede um linha que ele acha adequada para um mercado, mas no final, quem decide e exige modificações conforme o mercado, é a rede varejista.

Na próxima questão do roteiro de entrevistas foi questionado aos varejistas quais as maiores dificuldades que os seus candidatos a fornecedores encontram no processo de exportação. A opinião do entrevistado “B” é de que as maiores dificuldades estão relacionadas ao desconhecimento do mercado de destino e desconhecimento da concorrência no mesmo local. Mas, segundo ele, há outras questões que devem ser levadas em conta:

- Práticas de comércio com as quais os clientes de outro país estão habituados (formas de pagamento, consumidor final, formato de loja, embalagem);
- Padrões de qualidade internacionais e do cliente no exterior;
- Idioma;
- Estratégia empresarial voltada à exportação;
- Padrões de qualidade, éticos e de responsabilidade social comprovados através de auditorias;
- Custos extras decorrentes do envio de amostras, testes, auditorias, etc.

No que diz respeito à questão de número seis, o entrevistado “C” tem a opinião de que as maiores dificuldades encontradas pelos fornecedores estão no sentido de atender as especificações técnicas e as garantias exigidas para assegurar os direitos dos consumidores dos grandes varejistas.

Com base nos seus conhecimentos sobre a The Home Depot, o entrevistado “D” cita como as maiores dificuldades encontradas pelos fornecedores:

- Não possuem volume de produção suficiente;
- Não são *local suppliers*, ou seja, não possuem centros de distribuição no local;

- Têm dificuldade em fazer adaptação do produto, por uma de cultura empresarial, de ter foco industrial e não no cliente;
- Dificuldade em aceitar as exigências para se tornar um fornecedor. Por estarem acostumados a negociar com clientes latino-americanos (imediatistas), não aceitam passar por um processo de seleção, preparação e investimento para posteriormente estarem capacitados a exportar. Mesmo que isso garanta contratos de grandes volumes, por muito tempo.

Em relação a este quesito, foi perguntado a Geguton quais as maiores dificuldades encontradas pela empresa nos seus atuais processos de exportação. Neste sentido, “A” ressaltou que para o cumprimento dos atuais contratos de exportação não existem grandes dificuldades, já que a empresa se adequou perfeitamente para suprir estes mercados (Argentina, Uruguai, Venezuela, Colômbia e Estados Unidos). Um dos únicos problemas mencionados pelo entrevistado são as barreiras impostas por alguns países para a importação. Estas são tanto tarifárias (tarifas aduaneiras, impostos, entre outros) quanto não-tarifárias (quotas, licenças de exportação ou importação, restrições quantitativas, preços mínimos, subsídios, etc.)

Infelizmente, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o MDIC, no atual cenário do comércio internacional é de extrema importância que sejam desenvolvidos esforços para aumentar significativamente a participação das exportações brasileiras no mercado mundial – atualmente representa em torno de 1%. Para que este objetivo seja cumprido é necessário que as barreiras às nossas exportações sejam eliminadas.

Deste modo, a autora acredita que, para que as dificuldades em exportar/fornecer às grandes redes varejistas internacional sejam minimizadas, a Geguton deverá rever os seus processos de produção, primando pela maior qualidade possível, para que consiga atender a todas especificações técnicas, normas e as garantias exigidas. Outro fator importante é que a empresa deverá ter consciência de que, se necessário for, terá que disponibilizar 100% do seu pessoal e tempo para atender a um único cliente.

A sétima e última questão utilizada para a análise deste objetivo teve a finalidade de elucidar se é necessário que a empresa fornecedora realize algum tipo de promoção dos seus produtos. Para o entrevistado “B” informa que, se a empresa nunca participou de feira internacional, mas já tem contato direto com um varejista, não há problema. Mas ressalta, entretanto, que a participação em feiras é uma das modalidades para se promover um produto no exterior, além de ser uma das formas de entrar em contato com um cliente em potencial.

O entrevistado “C” possui uma opinião muito próxima ao entrevistado “B”, conforme ele para o Carrefour não é obrigatório que os fabricantes promovam seus produtos. Todavia, destaca que a empresa que participa de eventos, como feiras internacionais e divulgação em mídia, obviamente obterá maior exposição ao mercado e certamente conseguirá maiores chances de comercialização de seus produtos no mercado varejista como um todo.

De acordo com “D”, grandes varejistas, como a The Home Depot, trabalham com “gerentes de mercado”. Essas pessoas são responsáveis por desenvolver fornecedores nas diversas partes do globo. Exemplo: a THD possui um escritório no México responsável por desenvolver fornecedores latino-americanos. Participar ou não em feiras e fazer ou não divulgação na mídia, não é pressuposto para que a empresa se torne fornecedora de uma grande rede varejista. Certamente será mais fácil encontrar o fornecedor que estiver presente em outdoors e feiras, mas o que realmente será definitivo é a capacidade de fornecimento e de adaptação aos padrões exigidos pela rede.

Neste aspecto a Geguton tem grande experiência, pois conforme “A”, a empresa vem participando ao longo de sua história de diversas feiras nacionais e internacionais, com o intuito de divulgar ao máximo os seus produtos para os mais diversos tipos de clientes, sejam eles finais, atacadistas ou varejistas. O entrevistado citou algumas feiras que a empresa participou: New York International Gift Fair em Nova Iorque, USA, Regalo em Buenos Aires, Argentina e Euro Paper em Lisboa, Portugal.

Para finalizar a análise deste objetivo a autora utilizou a ferramenta da Matriz 5W2H – Figura 8 – para indicar os passos a serem tomados pela empresa em caso de fornecimento aos varejistas internacionais.

Esta estratégia visa à redução de custo, aumento da qualidade e capacidade de produção de uma forma planejada, organizada e estruturada. A empresa muitas vezes realiza ações onde é desperdiçado muito dinheiro. Este fato ocorre por falta de um controle orçamentário eficaz. Desta forma, é necessário criar planos, regras e metas onde todos os funcionários estejam cientes da importância desta redução. Além disto, é oportuno que se prime por melhor aproveitamento das matérias-primas, incentivando e investindo no treinamento e capacitação dos funcionários para assim buscar o nível de erro zero. Como consequência disto a Geguton terá produtos com mais qualidade, menos gastos com retrabalho (produtos defeituosos) de produtos defeituosos e maior capacidade de produção.

A seguir, tabela 4 representando as estratégias de entrada que deverão ser utilizadas pela Geguton:

ESTRATÉGIA: Buscar diferenciação e qualidade para o fornecimento aos varejistas internacionais

WHAT? <i>O que fazer</i>	WHO? <i>Quem</i>	WHEN? <i>Quando</i>	WHERE? <i>Onde</i>	WHY? <i>Por que</i>	HOW? <i>Como</i>	HOW MUCH? <i>Quanto</i>
Contratar um gerente industrial.	Diretor	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	No mercado	Para estruturar a fabricação de novos produtos de forma eficaz.	Oferecendo uma boa oferta de trabalho com oportunidade de ascensão na carreira.	Salário inicial de R\$ 4.000,00
Comprar novas máquinas.	Diretor	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	Invicta Vigorelli, Hans High e Trumpf Gruppe	Para aumentar os recursos de produção da fábrica.	Através de contato com estas empresas	Investimento em torno de R\$ 500.000,00.
Criar planos e metas para atender a demanda dos varejistas	O Diretor	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	Na própria empresa.	Para organizar os setores da empresa de forma profissional e organizada.	Utilizando relatórios e planilhas através da ferramenta SAP.	Seria gasto tempo.
Estabelecer planos de controle e metas focadas na redução de custos.	Diretor e o Contador da empresa.	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	Na própria empresa.	Para aumentar a margem dos produtos, tornando-os mais competitivos, gerando maior rentabilidade para a empresa.	Através da análise de relatórios contábeis, custos gerais e informações.	Seria gasto tempo.
Realizar treinamentos mensais focados na redução de custos.	SEBRAE ou Consultoria especializada	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	Na própria empresa.	Para que os colaboradores tenham conhecimento de como reduzir os custos da empresa e sua importância.	Através de palestras e casos práticos	Aproximadamente R\$2.000
Procura constante de novos fornecedores (matéria-prima).	Diretor e gerente de produção.	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	No mercado.	Poder de barganha.	Através de feiras nacionais e internacionais, Internet, revistas do ramo.	Custos já fazem parte das despesas
Diminuir índice de erros da fabricação dos produtos.	Diretor e os responsáveis de cada setor	A partir do momento que decidir iniciar este projeto.	Na própria empresa.	Porque a empresa perde dinheiro.	Criar relatórios de controle diário de todos os produtos c/ defeitos, investigar o problema e solucioná-lo.	Seria gasto tempo.

TABELA 4 – ANÁLISE MATRIZ 5W2H BUSCANDO O FORNECIMENTO DOS GRANDES *PLAYERS* DO VAREJO INTERNACIONAL.

FONTE: A AUTORA

Considerando todas as informações referentes aos dados primários e secundários, além dos resultados da ferramenta 5W2H, observa-se que as estratégias de entrada no mercado varejista internacional foram claramente abordadas nesta monografia, porque conforme os entrevistados “B”, “C” e “D” o fator primordial para um fabricante vir a se tornar um fornecedor internacional é a sua capacidade de produção. Ficou provado, através de análises tanto por parte da autora quanto pelos seus funcionários, que a Geguton possui grande potencial para se tornar um destes fornecedores, pois se dispõe a investir em mais máquinas e pessoal para suprir possíveis demandas.

Além disto, a capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a firma alcance sucesso em um negócio internacional. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos. Por isso que, antes de decidir qual alternativa a empresa escolherá para atingir um determinado mercado, é importante que ela tenha bem definidos seus objetivos, de forma que escolha uma estratégia de entrada que possa corresponder a estas metas.

8.4 ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO PARA FORNECIMENTO ÀS REDES VAREJISTAS INTERNACIONAIS

A última pergunta abordada no roteiro de entrevistas teve o objetivo de saber se é firmado um contrato entre a empresa fornecedora e a rede varejista e, em caso positivo, de quanto tempo é sua vigência. De acordo com o entrevistado “B”, Em toda relação comercial é muito importante a existência de um contrato. Sendo assim, o Wal-Mart tem um contrato assinado com todos os seus fornecedores globais. Os contratos de registro de fornecedores não são garantias de negócio, ou obtenção de pedidos, mas são reguladores das relações entre as duas partes sempre e quando estiverem efetivamente negociando. Geralmente, estes contratos valem para um a dois anos e são renovados e atualizados conforme a necessidade. Além deste contrato, um exportador também pode se basear nos INCOTERMS para definir obrigações e responsabilidades das partes no processo de exportação e importação. Portanto, ele sugere que o fabricante acesse o site do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio e acesse as informações sobre Comércio Exterior.

Contudo, o entrevistado “C” possui informações distintas ao “B”, alegando que não há nenhum tipo de contrato de fornecimento para as compras internacionais entre o Carrefour e

os fornecedores internacionais. Sendo assim, cada pedido de compra é tratado individualmente.

Em relação à The Home Depot, o entrevistado “D” afirma que é firmado um contrato de fornecimento que determina quantidades e preços praticados, por um período de tempo X. Esse período, segundo ele, pode variar, mas geralmente são contratos para fornecimento de 2 anos que já prevêem os ajustes de preço que poderão ocorrer no período. Estes contratos também incluem multas por problemas de fornecimento e problemas de qualidade. Incluem ainda, seguros milionários para ressarcimentos das redes varejistas caso ocorra algum problema com a empresa fornecedora e eles não recebam mais a mercadoria programada.

Ainda, com a finalidade de esclarecer as metas e objetivos bem como as dificuldades da Geguton quando realiza a exportação e qual suas perspectivas frente à possibilidade de fornecimento dos seus produtos aos grandes *players* do varejo internacional, questionaram-se as perguntas 7, 8 e 9 do roteiro de entrevistas aplicado na empresa (apêndice B). Em relação a estes assuntos o entrevistado “A” informou que a empresa sempre busca aumentar a sua base de clientes, tanto nacionalmente quanto internacionalmente, pois acredita que há um mercado ilimitado que pode e deve ser explorado. Além disto, acredita que em caso de fornecimento aos varejistas como Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot, seria necessário um aumento do investimento na área física e no maquinário da empresa, bem como a contratação de pessoal capacitado e experiente no comércio internacional. Entretanto alega que existe grande interesse em realizar um projeto com base nestes varejistas. Portanto afirma que esta monografia será muito oportuna para um melhor esclarecimento sobre o funcionamento, padrões e exigências dos mesmos e para, em função disto, fazer uma análise da viabilidade de fazer parte das cadeias de abastecimento de grandes empresas multinacionais.

Desta forma, considerando-se todas as informações obtidas no conjunto das entrevistas e análises de dados secundários a aluna elaborou um plano de ação (Tabela 5), conforme proposto pelo Sebrae (2007), para esclarecer como deverá ser a implementação das estratégias de entrada propostas anteriormente. Os objetivos e metas do fornecimento aos grandes varejistas internacionais, bem como as mudanças que deverão ocorrer dentro da empresa serão destaque neste plano de ação. O mesmo será composto por os seguintes itens:

- **Prioridade:** Estabelecer quais as ações prioritárias do plano para alcançar os objetivos traçados;
- **Objetivo:** Identificar as atividades específicas a serem desempenhadas;
- **Tarefa:** Definir a forma que as tarefas deverão ser executadas na seqüência apropriada e por ordem de prioridade;

- **Custo:** Saber qual o montante de recursos financeiros necessários para execução de cada objetivo;
- **Período:** Determinar o prazo de conclusão de cada tarefa às pessoas mais indicadas;
- **Resultado:** Pleno cumprimento do objetivo;
- **Responsável:** Atribuição de responsabilidade pela execução e conclusão de cada tarefa às pessoas mais indicadas.

Após o estabelecimento deste plano de ação dentro da empresa será necessário o seu controle por parte da direção e gerências. Para tanto é preciso que sejam feitas auditorias para verificar e monitorar o processo deste plano. Os objetivos de orçamento devem ser revistos sempre que necessário, portanto podem variar de um mês para o outro. Os responsáveis pelo cumprimento das tarefas e objetivos propostos devem estar sempre atentos ao atingimento dos mesmos. É importante que este plano não seja estático, ou seja, a alguma propõe que, sempre que necessário, deverão ocorrer mudanças no plano de ação para que o mesmo acompanhe as exigências do mercado.

Prioridade	Objetivo	Tarefa	Custo	Período	Resultado	Responsável
1	Redução do preço de venda dos produtos	Buscar reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade	Previsto no orçamento	Sempre	Economias de escala. Além disto, os varejistas buscam o menor preço de compra possível	Diretor, Gerente de Produção, Gerente Financeiro e Coordenador de Vendas
2	Primar pela qualidade dos produtos	Modernizar os processos; Treinamento dos funcionários.	Previsto no orçamento	Sempre	Maior qualidade proporciona maiores chances de venda aos varejistas	Gerente de Produção e Coordenador de Expedição
3	Ter objetivos claros com o fornecimento para varejistas	Saber aonde a empresa quer chegar com o fornecimento internacional de seus produtos aos grandes varejistas internacionais	Tempo	A partir do momento que decidir iniciar por este projeto em prática	Poder ter estratégias e planos de ação claros e eficientes.	Diretor e Gerente de Marketing
4	Criar planos e metas para atender a demanda dos varejistas	Estabelecer e conhecer as estratégias de entrada necessárias para se tornar um fornecedor de um <i>player</i> varejista	Tempo	A partir do momento que decidir iniciar por este projeto em prática	Identificar as potencialidades e fraquezas da empresa frente às exigências dos varejistas	Diretor e todos os Gerentes
5	Diminuir índice de erros da fabricação dos produtos	Criar relatórios de controle diário de todos os produtos com defeitos, investigar o problema e solucioná-lo	Previsto no orçamento	Sempre	Menor quantidade de produtos defeituosos, evitando o desperdício	Gerente de Produção e Coordenador de Expedição
6	Realizar treinamentos focados na redução de custos	Realizar palestras, cursos e esclarecer sempre aos funcionários a real importância da redução de custos.	Aproximadamente R\$2.000	Mensalmente	Os colaboradores terão conhecimento de como reduzir os custos da empresa e sua importância.	Gerente de RH, de Produção e Gerente Financeiro.
7	Compra de maquinário	Importar Máquinas de corte a laser	Em torno de R\$ 500.000,00.	A partir do momento que decidir iniciar por este projeto em prática	Maior capacidade de produção	Diretor, Gerente de Produção e Gerente Financeiro.
8	Contratação de Pessoal qualificado	Buscar profissionais no mercado para atuar nos níveis operacionais, táticos e gerenciais	Salários de até R\$ 3.500,00	A partir do momento que decidir iniciar por este projeto em prática	Funcionários qualificados e maior mão-de-obra para atender a demanda	Diretor e Gerente de RH.
9	Flexibilidade	Ter capacidade de adaptação e estar aberto à mudança	Tempo	Sempre	Melhor capacidade de atender as mudanças exigidas pelo mercado	Diretor e todos os Gerentes
10	Conhecer a concorrência	Participação em feiras nacionais e internacionais.	Previsto no orçamento	Sempre	Identificar as fraquezas e ameaças da empresa e do mercado	Diretor e Gerente de Marketing

TABELA 5 – PLANO DE AÇÃO

FONTE: ELABORADO PELA ALUNA

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho científico na busca de conhecimento e informações sobre o funcionamento da cadeia de fornecimento dos maiores *players* do varejo internacional - tendo foco nos três maiores, Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot - visando o crescimento da empresa Geguton Indústria Metalúrgica Ltda. a médio e longo prazo, conseguiu determinar e alcançar os objetivos propostos por esta monografia. Sendo assim, apresentou como principal atividade um plano de ação para capacitar a empresa a tornar-se um fornecedor para as redes de varejo mencionadas anteriormente.

É oportuno primeiramente ressaltar que, independentemente das conclusões referidas a seguir, esta monografia proporcionou a aluna um amplo conhecimento sobre a Geguton Indústria Metalúrgica Ltda., bem como sobre as maiores empresas de varejo do mundo. As informações adquiridas, através dos colaboradores na execução deste trabalho, foram de extremo valor para a autora. Além disto, a união com o referencial teórico com as informações obtidas por meio de entrevistas e com a prática enriqueceu o conhecimento da autora.

Na primeira fase desta monografia, a empresa foi caracterizada assim como o seu ambiente, proporcionando a aluna e os possíveis colaboradores envolvidos no plano de ação proposto, maiores informações sobre a organização. Ao analisar a empresa em uma esfera interna e externa, foi possível constatar uma situação problemática com foco principal na falta de planejamento das suas exportações e de uma estrutura organizacional sólida e eficaz para que a mesma pudesse buscar por mais clientes no mercado externo, proporcionando assim um crescimento sustentado e contínuo.

Após a identificação dos problemas enfrentados pela Geguton e somando-se a justificativa da escolha do tema (importância, oportunidade e viabilidade), tornou-se possível traçar os objetivos para o desenvolvimento desta monografia. Baseando-se em um referencial teórico rico em conhecimento e informações, foi desenvolvida uma metodologia para o apoio do levantamento dos dados necessários.

A análise dos resultados foi dividida em quatro etapas. Na primeira etapa buscaram-se informações através de dados secundários sobre a atual situação do varejo internacional, bem como as suas principais características. Além disto, teve-se o objetivo de obter informações referentes a como se dão os processos de fornecimento dos maiores varejistas internacionais (Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot).

Na segunda fase foi utilizado um roteiro de entrevistas, visando o fornecimento de varejistas globais, para saber as potencialidades e franquezas da Geguton, entretanto, resalta-

se que houve diálogos, trocas de e-mail e telefonemas para que a aluna esclarecesse alguns tópicos com os funcionários da empresa. Para tanto, utilizou-se da técnica da matriz SWOT para identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.

Ainda nesta fase, outro roteiro de entrevistas foi aplicado a funcionários de nível gerencial do Wal-Mart e Carrefour para esclarecimento de algumas questões referentes ao funcionamento e processo de escolha dos seus fornecedores. Conforme já mencionado anteriormente, infelizmente não foi possível contato com nenhum funcionário da The Home Depot, porém todas as informações referentes a este varejista foram obtidas através do seu site na internet.

A terceira parte da análise buscou expor as estratégias necessárias para a entrada no mercado varejista internacional. Portanto foram definidas as posições da empresa em relação às ações necessárias para atingir as qualificações solicitadas pelos varejistas abordados nesta monografia. Sendo assim, foram formuladas, através da ferramenta de gestão 5W5H, as principais estratégias que deverão ser adotadas pela Geguton para atingir o objetivo proposto pela autora deste trabalho.

A quarta e última etapa da análise dos resultados teve como objetivo ressaltar as estratégias apresentadas no cumprimento do terceiro objetivo e ainda houve a finalidade de se estabelecerem metas e objetivos para o cumprimento do objetivo geral deste trabalho

Finalmente, conclui-se que a realização desta monografia foi de grande importância para a autora, visto que possibilitou a união dos conceitos teóricos com as informações alcançadas por meio das entrevistas. A realização deste trabalho, além de ser gratificante para a autora, também possui grande valor e satisfação para os dirigentes da empresa, devido a grande vontade da organização de aumentar o seu leque de clientes, a fim de elevar o seu crescimento e prestígio.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BBC – **Business world's five biggest retailers**. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/2/shared/spl/hi/pop_ups/06/business_world0s_five_biggest_retailers/html/5.stm>. Acesso em 12/04/2009.

Brasil Escola – Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/>>. Acesso em: 10/11/2008.

CORRÊA, S. **Ferramentas para o Telegestor**. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/gente/silvio/telegestor.html>>. Acesso em: 17 set. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Campus, 2003.

CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CROCCO, Luciano. **Fundamentos de Marketing**. Saraiva, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/2008/06/>>. Acesso em 23/03/2009.

ELIAS, J. J. **Marketing: o modelo dos 4 p's**. Disponível em: <<http://adm.cneccapivari.br/?q=node/20>>. Acesso em 28/05/2009

FARIA, Carlos A.de. **Missão, Visão e Valores: por que, o que e como?**. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm>. Acesso em: 21 mar. 2009.

_____. **Five world's largest retailers** – Disponível em: <<http://www.internetretailer.com/internet/marketing-conference/90461-five-worlds-largest-retailers-choose-worldwide-retail-exchange-deliver-large-scale-rollout-data-synchronization.html>>. Acesso em 12/04/2009.

GATTORNA, J.L.; WALTERS, D.W. **Managing the supply chain**. New York: Macmillan, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Fixando uma direção no novo ambiente global.

KAPFERER, J. N. Fazendo as marcas funcionarem no mundo todo. JEANNET, J. P. Estratégias na “teia de aranha”. SJÖBLÖM, L. O sucesso está um passo adiante do consumidor. NAHAPIET, J. Estratégias para a empresa de serviços globais. SEGALLA, M. Culturas nacionais, negócios internacionais. ROSS, D. e FINNEY, M. Os varejistas se apressam para capturar novos mercados. HOROVITZ, J. e NIRMALYA, K. Estratégias para a globalização do varejo. In. **Dominando os Mercados Globais** (*Financial Times Mastering Global Business*). São Paulo: Makron Books, 2001.

HARTMANN, Luiz Fernando P. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total da Inovação**. São Leopoldo: Rotermond, 2005.

IBGE – Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 10/11/2008.

JOSÉ, Amadeu Júnior. **Marketing Internacional**. Uma Estratégia Empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JUNIOR, C. S.; MAGNOLI, D. **Comércio exterior e negócios internacionais: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Altas 2001.

LOPES, Rodrigo B. **População mundial e brasileira**. Disponível em: <http://pessoal.educacional.com.br/up/4770001/1306260/t131.asp>>. Acesso em 25/03/2009.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M.. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Lex Editora, 2005.

MCCARTHY, Jerome E. **Essentials of Marketing**. Homewood, R.D. Irwin, 1982.

McCARTHY, E J.; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing Essencial** – uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Altas, 2008.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

NAKANO, Yoshiaki. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. Revista de Economia Política..v.14, n.4(56), p.7-28, out-dez. 1994.

NICKELS, W. G; WOOD, M. B. **Marketing**: Relacionamentos, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC.

NIERENBERG. Gerard I. *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1981.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVILLION, A. S. P. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing**. In: ENAMPAD, 16., 2001, Campinas. Anais 25º encontro Anual da ANPAD. Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ROCKERT, Leila - **Negociação Internacional**: Aspectos comportamentais e culturais. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=imtol74nl>. Acesso em 18/11/2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, Manoel. **Globalização**. Disponível em: <<http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=123>>. Acesso em: 02 set. 2008.

SALIMON, Mário. **Gestão da Estratégia**. Disponível em:
<http://web.me.com/mariosalimon/Mario_Salimon/Artigos.html>. Acesso em: 29/03/2009.
SEBRAE. **Manual de Exportação**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em:
25/10/2008.

SENAI. Disponível em: <www.senai.com.br>. Acesso em: 19/11/2008.

SENGE, P.; SMITH, B.; KRUNSWITZ N. **A próxima ordem mundial**. São Paulo, 2008.
FALTA EDITORA

SERRANO, D. P. **Marketing Mix** (composto de marketing). Disponível em
<<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20Mix.htm>>. Acesso em
28/05/2009.

SOARES, Cláudio C. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

VILELA, Wilson Faria. **Dicionário de Negócios**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura: 1995.

WorldWide Retail Exchange. **Most Famous Retailers** – Disponível em:
<http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/Worlds_Most_Famous_Retailers.htm>.
Acesso em 12/04/2009.

WRIGHT, Peter; Kroll, Mark; Parnell, John. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Dados de identificação

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO

Nome: Juliana Kämpf

E-Mail: julianakampf@hotmail.com

Telefone: (51) 33072880

Celular: (51) 99610606

Experiência Profissional

Estágio no Setor de Auditoria Externa – Gerência Administrativa – no Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL) no período de 05/05/2006 até 29/01/2007.

Estágio no Departamento de Documentação da Hamburg Süd Brasil Ltda. / Aliança Navegação e Logística Ltda. no período de 06/05/2008 até 26/12/2008.

Formação Acadêmica

Cursando Administração de Empresas – Ênfase em Comércio Internacional na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

Roteiro aplicado com a Geguton:

1. Você sabe como funciona o varejo internacional (quem são, onde estão localizados os maiores varejistas, como funciona a sua cadeia de fornecimento, por exemplo)? A Geguton vende ou já tentou vender para um grande varejista internacional?
2. Tendo em vista a qualidade, design e inovação dos seus produtos e da capacidade da empresa, você acredita que a Geguton é capaz de fornecer seus produtos para grandes varejistas internacionais, como Wal-Mart, Carrefour e Home Depot? Por quê?
3. Quais são os maiores concorrentes da Geguton mundialmente? De que maneira os produtos similares afetam as vendas da empresa?

4. Quais as maiores dificuldades encontradas pela empresa no processo de exportação de seus produtos? Há algum tipo de barreira tarifária ou não tarifária?
5. Frente à concorrência e aos produtos similares, você acredita que os produtos da Geguton têm um preço competitivo no mercado internacional? Como é definido o preço de exportação dos seus produtos?
6. Como se dá o processo de escolha dos produtos a serem exportados?
7. Quais são os objetivos da Geguton com a exportação de seus produtos?
8. O fornecimento de seus produtos aos grandes varejistas, como Wal-Mart, Carrefour e Home Depot, provocaria alguma importante mudança na empresa? Qual?
9. Atualmente, a Geguton possui profissionais qualificados para atender estes grandes varejistas ou seriam necessárias outras contratações? Por quê?

Roteiro aplicado com Wal-Mart, Carrefour e The Home Depot:


1. Qual é o atual cenário do varejo mundial e quais suas perspectivas? Como a crise está afetando este setor?
2. Quais são as chances de uma pequena/média empresa fornecer para um grande varejista, como o Wal-Mart /Carrefour/The Home Depot? Como se dá a o processo de escolha dos fornecedores?
3. É necessário que uma empresa forneça primeiramente para o mercado interno para que depois ela se torne uma fornecedora internacional? Como se dá o processo de escolha dos produtos a serem exportados?
4. Como é formado o preço de venda dos produtos dos varejistas internacionais? Os custos com as exportações são da empresa fabricante ou do grupo Wal-Mart /Carrefour/ The Home Depot?
5. Como são selecionados os possíveis mercados para estes produtos serem inseridos?
6. Quais as maiores dificuldades que as empresas exportadoras encontram para vender aos grandes varejistas internacionais (Ex. Wal-Mart /Carrefour/ The Home Depot)?
7. É necessário algum tipo de promoção (participações em feiras ou divulgação em mídias) por parte da empresa fornecedora?
8. Para fornecimento internacional, é firmado um contrato entre a empresa fornecedora e o Wal-Mart /Carrefour/ The Home Depot? Por quanto tempo irá se manter este contrato de fornecimento? Este período é pré-determinado?

APÊNDICE D – Tabela com as questões propostas para análise

Objetivos Específicos	Variáveis Análise	Perguntas	Justificativas
1. Entender o mercado varejista internacional e os seus maiores <i>players</i> .	Características do varejo internacional	1. Como funciona o varejo internacional?	Crocco et al (2006)
	Atual situação deste mercado	2. Qual é o atual cenário do varejo mundial e quais suas perspectivas? Como a crise está afetando este setor?	Ross Davies e Megan Finney (2001)
	Histórico dos maiores <i>players</i> varejistas	3. Como se deu a formação dos maiores <i>players</i> varejistas?	Sites Wal-Mart, Carrefour e Home Depot
2. Identificar as potencialidades e fragilidades da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado varejista internacional.	Potencialidades	4. Por que a Geguton é capaz de fornecer para varejistas internacionais?	Weight, Kroll e Parnell (2000)
	Fragilidades	5. Quais são os concorrentes da Geguton mundialmente?	Chiavenato & Sapiro (2003, p.188)
	Oportunidades	6. Quais são as chances de entrar neste mercado?	Oliveira (2001)
	Ameaças	7. Quais as maiores dificuldades que as empresas exportadoras encontram para vender à estes mercados?	Corrêa (2000)
3. Apresentar estratégias de entrada no mercado varejista internacional.	Barreiras à exportação	8. Quais os tipos de barreiras tarifárias e não tarifárias envolvidas no processo de exportação dos produtos da Geguton?	Site Radar Comercial (2009)
	Preço	9. Como é formado o preço	Kotler e Keller (2006)

		de venda dos produtos dos varejistas internacionais? Como a Geguton poderá ter um preço competitivo?	
	Produto	10. Como se dá o processo de escolha dos produtos a serem exportados?	Kotler e Keller (2006)
	Promoção	11. É necessário algum tipo de promoção (participações em feiras ou divulgação em mídias)?	Kotler e Keller (2006)
	Praça	12. Como são selecionados os mercados para estes produtos?	Kotler e Keller (2006)
4. Elaborar um plano de ação para fornecer para grandes redes varejistas internacionais.	Objetivos	13. Quais são os objetivos da Geguton com este tipo de exportação?	Amadeu José Junior (2005)
	Custos	14. A Geguton terá que realizar investimentos para suprir a demanda?	Lopez e Gama (2005)
	Período	15. Por quanto tempo irá se manter este contrato de financiamento? Ele é pré-determinado?	Minervini (2008)
	Qualificação	16. Com que profissionais a Geguton terá de contar? Serão necessárias novas contratações?	Minervini (2008)

APÊNDICE E – Exemplo de conhecimento de embarque utilizado pela Geguton

OCEAN BILL OF LADING				
SHIPPER			 <p>IMPORTGENIUS BILL OF LADING COPY NON-NEGOTIABLE</p>	
GEGUTON INDUSTRIA METALURGICA LTDA RIA PATROCINIO DE ALBUQUERQUE N 1116				
CONSIGNEE				
BRITTO CENTRAL ICN. 818 LINCOLN ROAD MIAMI BEACH FLO			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> BILL OF LADING NO. CROISSZMIA712001 </div>	
NOTIFY PARTY				
BRITTO CENTRAL ICN 818 LINCOLN ROAD MIAMI BEACH FLO				
VOYAGE NO.	VESSEL NAME	ARRIVAL DATE		
00167	CAP SAN MARCO	2007-12-30		
PORT OF LOADING		PORT OF DISCHARGE		
Santos		Port Everglades, Florida		
PARTICULARS ⁽¹⁾				
CONTAINER NO.	QTY.	DECLARATION OF GOODS ⁽²⁾	CARGO WEIGHT	DIMENSIONS
TTNU1998165	4 CASE		468 KG	
(NOTES)		SIGNED BY/ON BEHALF OF CARRIER ³		
⁽¹⁾ As declared by Shipper and not acknowledge by Carrier ⁽²⁾ Said to contain		