

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O *DESIGN* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ALAVANCAR AS
EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO**

PAOLA ALBIERO GOMEZ

**CURITIBA
2005**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAOLA ALBIERO GOMEZ

**O *DESIGN* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ALAVANCAR AS
EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Católica do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Área de Concentração: *Gerência de Produção e Logística*

Orientador: Prof. Dr. Jaime Ramos

**CURITIBA
2005**

Gomez, Paola Albiero. O *Design* Como Diferencial Competitivo Para Alavancar as Exportações nas Pequenas e Médias Empresas do Setor Moveleiro. Curitiba, 2005. 178p.

Dissertação – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

1. *Design* 2. Diferencial Competitivo 3. Exportação 4. Pequenas e Médias Empresas. I. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

Paola Albiero Gomez

**O *DESIGN* COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ALAVANCAR AS
EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO**

Essa dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção e Sistemas no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Curitiba, 06 de setembro de 2005.

Prof. Dr. Marco Antonio Buseti de Paula
Diretor do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Sistemas

Banca examinadora:

Prof. Dr. Jaime Ramos (PPGEPS - PUCPR)
Orientador

Prof. Dr. Osiris Canciglieri Júnior (PPGEPS - PUCPR)
Membro Titular Interno

Prof^a. Dr^a. Virgínia S. C. Borges Kistmann (PUCPR)
Membro Titular Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a consecução deste trabalho. Em especial destaco minha gratidão para:

- Ao Professor Dr. Jaime Ramos, meus sinceros agradecimentos pela excelente orientação nesta pesquisa;
- Aos componentes da banca examinadora, pelo julgamento e a aprovação da dissertação;
- Ao meu pai Nelson, meu exemplo de pessoa e conhecimento. À minha mãe Silmara, mantenedora da minha paz. À minha irmã Michelle, minha companheira de estudos;
- Aos professores do Mestrado de Administração da PUCPR, pela receptividade e atenção dedicada;
- Às minhas “sempre amigas”, pela compreensão das faltas nos aniversários e viagens;
- Aos amigos de trabalho do Sistema FIEP, cujo apoio possibilitou a realização dessa pesquisa;

Paola Albiero Gomez

Curitiba, 06 de setembro 2005.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE TABELAS	VIII
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO	12
1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
1.3. PROBLEMA.....	16
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	17
1.5.1. JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	17
1.5.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA.....	19
1.5.3. VIABILIDADE	19
1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.7. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	22
2.1. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	22
2.1.1. IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	24
2.1.2. VANTAGENS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	26
2.1.3. DIFICULDADES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	27
2.1.4. DINÂMICA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	29
2.1.5. ATITUDES GERENCIAIS DO PROFISSIONAL DE EXPORTAÇÃO	31
2.2. A INDÚSTRIA MOVELEIRA E SEU CONTEXTO.....	33
2.2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	33
2.2.2. A INDÚSTRIA MOVELEIRA NACIONAL – PÓLOS E PORTES	35
2.2.3. EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES	36
2.2.4. A INDÚSTRIA MOVELEIRA NO PARANÁ – PÓLOS E PORTE	36
2.2.5. CADEIA PRODUTIVA E FATORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	39
2.2.5.1. ÂMBITO NACIONAL	39
2.2.5.2. ÂMBITO DO PARANÁ.....	41
2.2.6. IMPORTÂNCIA DO <i>DESIGN</i> PARA A INDÚSTRIA MOVELEIRA	43
2.3. EXPORTAÇÃO.....	46
2.3.1. TERMINOLOGIA.....	46

2.3.2.	BREVE HISTÓRICO DO CENÁRIO ECONÔMICO BRASILEIRO	47
2.3.3.	ESTATÍSTICAS SOBRE EXPORTAÇÃO NO BRASIL.....	49
2.3.4.	VANTAGENS E DIFICULDADES DE EXPORTAR	53
2.3.5.	PROGRAMAS DE APOIO À EXPORTAÇÃO E SUA CLASSIFICAÇÃO	54
2.3.6.	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	60
2.3.5.1	ESTÁGIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGENS ALTERNATIVAS	63
2.3.7.	ESTRATÉGIAS EFICIENTES PARA ALAVANCAR A EXPORTAÇÃO.....	68
2.3.7.1.	A DECISÃO ESTRATÉGICA.....	71
2.3.7.2.	O <i>DESIGN</i> COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	73
2.4.	MODELO DE EXPORTAÇÃO ESTRATÉGICO.....	75
2.3.1.	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	77
2.3.2.	COMPETÊNCIAS EM EXPORTAÇÃO.....	79
2.3.3.	ESTRATÉGIA.....	80
2.5.	<i>DESIGN</i>	81
2.5.1.	A IMPORTÂNCIA DO <i>DESIGN</i> E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	86
2.5.2.	ESTATÍSTICAS SOBRE O <i>DESIGN</i> NAS EMPRESAS	88
2.5.3.	BENEFÍCIOS DO <i>DESIGN</i> NA INDÚSTRIA MOVELEIRA	90
2.3.4.	DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DO <i>DESIGN</i>	94
2.4.4.1.	QUALIDADE	95
2.4.4.2.	CARACTERÍSTICAS ERGONÔMICAS	99
2.4.4.3.	ESTILO	101

3. METODOLOGIA.....105

3.1.	TIPO DE ABORDAGEM DA PESQUISA	106
3.2.	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	107
3.2.1.	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	107
3.2.2.	MODELO CONCEITUAL PROPOSTO	108
3.2.3.	HIPÓTESES DE PESQUISA	110
3.2.4.	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS	113
3.3.	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	115
3.3.1.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	115
3.3.2.	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	116

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 118

4.1.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	118
4.1.1.	FASES DA PESQUISA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.1.2.	CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA QUALITATIVA	119
4.1.3.	CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS ESTRUTURADAS DA AMOSTRA QUALITATIVA	120
4.2.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	144

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS 150

5.1.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	153
5.2.	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	153
6.	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>155</u>
7.	<u>APÊNDICES</u>	<u>169</u>

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – MODELO DAS TÁTICAS DE <i>DESIGN</i>	74
FIGURA 02 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO GERAL PARA DESEMPENHO E VARIÁVEIS DE EXPORTAÇÃO	77
FIGURA 03 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS NÍVEIS DE UM PRODUTO	94
FIGURA 04 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PARA MEDIR O <i>DESIGN</i> COMO ESTRATÉGIA ÀS EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PARANAENSES	109

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – DESEMPENHO - POR FAMÍLIA DE PRODUTOS	50
GRÁFICO 02 – VOLUME DE EXPORTAÇÕES – CRESCIMENTO EM 2003	50
GRÁFICO 03 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NO COMÉRCIO MUNDIAL EM %	51
GRÁFICO 04 – NÚMERO DE EMPREGOS EM 2003	51
GRÁFICO 05 – MAIORES ESTADOS EXPORTADORES EM %	52
GRÁFICO 06 – EXPORTAÇÕES POR REGIÃO EM %	52
GRÁFICO 08 – UTILIZAÇÃO DO <i>DESIGN</i> NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (%)	88
GRÁFICO 09 – UTILIZAÇÃO DO <i>DESIGN</i> NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – POR PORTE (%)	89
GRÁFICO 10 – IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DO <i>DESIGN</i> NOS ÚLTIMOS 2 ANOS (%)	89
GRÁFICO 11 – IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DO <i>DESIGN</i> NOS ÚLTIMOS 2 ANOS – POR PORTE (%)	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME NÚMERO DE EMPREGADOS	22
TABELA 02 – MATÉRIAS-PRIMAS PREDOMINANTES NA INDÚSTRIA MOVELEIRA - BRASIL	40
TABELA 03 – INVESTIMENTOS EM <i>DESIGN</i> DO SETOR MOVELEIRO	45
TABELA 04 – PARTICIPAÇÃO DOS BLOCOS ECONÔMICOS NAS EXPORTAÇÕES DO PARANÁ	52
TABELA 05 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS ..	114
TABELA 06 – PERCENTUAL POR LINHA E CLASSE DE MÓVEIS	122
TABELA 07 - PERCENTUAL POR LINHA DE MÓVEIS E MATERIAIS UTILIZADOS	123
TABELA 08 – PERCENTUAL POR PÚBLICO ALVO NO MERCADO EXTERNO... ..	123
TABELA 09 – PERCENTUAL POR CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO NO MERCADO EXTERNO	124
TABELA 10 – PERCENTUAL DE MÁQUINAS DE TECNOLOGIA DE PONTA	125
TABELA 11 – PERCENTUAL POR FATOR DE SUCESSO NA COMERCIALIZAÇÃO DOS MÓVEIS	139
TABELA 12 – PERFIL DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO	141

TABELA 13 – ESTÁGIO DE EXPERIÊNCIA DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO	141
TABELA 14 – ENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO	141
TABELA 15 – PRECENTUAL DA PRODUÇÃO DESTINA A EXPORTAÇÃO	142
TABELA 16 – CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES	142

RESUMO

Gomez, Paola Albiero. *O Design Como Diferencial Competitivo Para Alavancar as Exportações nas Pequenas e Médias Empresas do Setor Moveleiro*. Curitiba, 2005. 166p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, PUCPR.

Esta pesquisa de mestrado tem como objetivo principal verificar se o *design* alavanca à exportação dos móveis provenientes de pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana, visando sua aplicação como estratégia para o aumento de competitividade dessas empresas. Nesse sentido, a pesquisa procura definir como o *design* pode contribuir para a diferenciação competitiva, de forma a evidenciar as necessidades de vincular este conceito às estratégias de negócios das empresas. Para isso, foi conveniente identificar como o *design*, através de seus diferenciais competitivos – qualidade, estilo e ergonomia – pode contribuir para a melhoria e aumento das vendas externas. Esta pesquisa efetivou-se através da metodologia qualitativa, com o apoio de pesquisas bibliográficas, procurando extrair as melhores práticas das pequenas e medias empresas. Baseado no modelo estratégico para avaliação do desempenho das exportações proposto por Aaby e Slater (1988), o trabalho identifica as variáveis que influenciam as exportações. A partir disto, foi proposto um modelo conceitual cujo objetivo é validar três hipóteses: características da empresa, estratégias de *design* e desempenho. Trata-se, portanto, de um trabalho descritivo, cuja abordagem é qualitativa, utilizando-se da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. A partir da análise dos dados coletados junto as empresas que se encaixavam no perfil desejado, foi possível entender como o *design* pode contribuir para o aumento das exportações.

Palavras-Chave: *Design*, Diferencial Competitivo, Exportação, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

Gomez, Paola Albiero. *O Design Como Diferencial Competitivo Para Alavancar as Exportações nas Pequenas e Médias Empresas do Setor Moveleiro*. Curitiba, 2005. 166p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, PUCPR.

This present research has in view as its main subjective the validation if design leverage the exportation of furniture produced by small and medium sized enterprises of Curitiba and Região Metropolitana, aiming its application as strategy for increase the competitive of theses enterprises. In this way, the research defines how design can contribute to this competitive advantage, evidencing the relationship between this concept and enterprises business strategies. To do this, it was appropriated identified how design, through its competitive differentials – quality, ergonomic and style – could contribute to leverage the external sales. This research happens with qualitative methodology, sustained by the referenced bibliography, searching extract the best practices of small and medium sized enterprises. Based on the strategic model to measuring the exportation performance proposed by Aaby and Slater (1988), the study identifies the variables that influence the exportation. From this, it was proposed a Conceptual Model, which objective is validity three hypotheses: enterprise characteristics, design strategies and exportation performance. It is about, therefore, a descriptive exploratory study, which form is qualitative, using the application of interviews semi-structured. Starting from the analyses of the data, collected in the enterprises that fitted in the needed profile, was possible to understand how design could contribute to the increase of exportation.

Key-words: Design, Competitive Differential, Exportation, Small and Medium Sized Enterprises.

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO

As grandes e rápidas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, decorrentes da globalização e inovação tecnológica, têm impulsionado a adoção de estratégias de ajuste por parte das nações e de suas empresas, visando ao aumento da competitividade. O processo de globalização econômica vem solicitando mudanças no comportamento dos mercados, exigindo uma postura inovadora das empresas frente aos novos desafios e ajustes para atenderem as características de um mercado aberto e exigente.

A globalização da economia está promovendo uma forte intensificação do comércio internacional, alterando profundamente os hábitos de indivíduos, famílias e empresas e está levando os governos a reverem suas políticas econômicas. No início dos anos 80, o comércio mundial de bens e serviços girava cerca de US\$ 5 trilhões anuais. Em 1997, este valor se aproximava dos US\$ 14 trilhões, segundo dados do Bando Mundial (Franco, 1997).

Diante deste novo quadro de intensificação do comércio externo, as organizações estão atravessando fronteiras em busca de novos mercados e conseqüentemente maior lucratividade (Lima; Carvalho, 2001). Para Brum (1998) o desafio é produzir melhor e mais barato. Para isto, difundem-se conceitos e práticas de ajuste estrutural à concorrência internacional, reengenharia empresarial, qualidade, *design* atraente, redução de custos, automação, terceirização, produção em escala, etc.

No Brasil, as políticas de comércio exterior têm estado no centro dos debates econômicos acerca da consecução de medidas de apoio ao setor exportador, pelo fato de gerarem reflexos diretamente sobre os saldos da balança comercial e, conseqüentemente, sobre o desempenho doméstico do país.

Exportação sempre foi bom negócio para o governo e também para as empresas. Para o país, a atividade exportadora tem importância estratégica pois contribui para a geração de renda, de emprego, para a entrada das divisas

necessárias ao equilíbrio das contas externas e para promoção do desenvolvimento econômico (Lima; Carvalho, 2001). Para as empresas, a exportação é o caminho mais eficiente para garantir o próprio futuro em um ambiente cada vez mais acirrado, que exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no Brasil como no exterior. Como ressalta Brum (1998), não se pode esquecer que o comércio mundial tem mão dupla e que é preciso considerar que a capacidade de exportação crescente é uma das alavancas do desenvolvimento. Para o autor, o aumento das exportações também significa maior produção, mais empregos, maior circulação de riquezas, mais eficiência empresarial, mais divisas em moeda forte de aceitação universal, maior arrecadação de tributos, possibilidade de melhor distribuição de renda, etc.

Claramente, observa-se que uma das grandes tendências no meio empresarial é a procura cada vez maior das empresas por mercados externos na expansão da sua produção, e a preocupação dos países com o fortalecimento da atividade de exportação. O governo brasileiro tem adotado uma série de medidas de estímulo às exportações nos últimos anos. A inserção de pequenas e médias empresas (PMEs), no mercado mundial e a diversificação dos produtos exportados é um dos objetivos a serem alcançados, tendo em conta que, atualmente, a participação desse segmento é muito pequena, se comparada a de outros países (Machado; Marques, 2003).

O atual desenvolvimento empresarial brasileiro e a globalização dos mercados apontam para a necessidade de cooperação mútua entre PMEs. Nas ações colaborativas para a exportação, em que se incluem os consórcios, as empresas somam esforços, diluem os custos, e compartilham os riscos (Machado; Marques, 2003).

A obtenção de maior competitividade tornou-se o fator chave da sobrevivência e crescimento em um mercado que busca diferenciação e novos produtos, em velocidade crescente. Neste contexto, o *design* assume importância decisiva (CNI, 1999).

As referências de qualificação e valor competitivo anteriormente asseguravam a satisfação do mercado. Porém, atualmente, a manutenção e conquista de novos mercados, requer acrescentar elementos e características que

identifiquem e diferenciem produtos e serviços, relacionando-os aos aspectos culturais, sociais, econômicos e ecológicos.

Em alguns segmentos industriais o papel do *design* caracteriza-se por embelezar o produto previamente planejado, ausentando-o de integração durante as etapas que compreendem o projeto. Esta posição empresarial distancia a verdadeira capacidade de integração e inovação propostas pela gestão do *design* que nos mercados globalmente competitivos possui a função de qualificar e identificar os produtos (CNI,1996).

Ao analisar pequenas, médias e grandes empresas bem sucedidas no mercado, que desfrutam de credibilidade e fidelidade por parte de consumidores, verifica-se que algumas delas estabeleceram uma imagem positiva, utilizando o *design* como ferramenta eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial, integrando todas as etapas do desenvolvimento de um produto.

A trajetória de evolução de um produto demonstra um entendimento do processo de inovação por parte da própria organização empresarial. As variáveis que constituem o processo de evolução de um produto influenciam diversos setores, exigindo a integração multidisciplinar para maior adequação tecnológica, através das variáveis do tempo histórico e o espaço geográfico, bem como, exigências econômicas, sociais e culturais. O *design* no processo de criação, inovação e evolução de um produto, ou *redesign* sucessivo, o melhoramento de componentes e partes integrantes, evidencia a necessidade do acompanhamento desde o processo inicial, desde as primeiras idéias.

Segundo Wolf (1998), quando as empresas brasileiras puderem avançar nos processos científicos e inovadores, desenvolvendo pesquisas e desenvolvendo produtos com alto valor tecnológico, incorporando a estes, soluções ecológicas e estéticas, o país poderá no mercado global ter maiores chances de sucesso, utilizando a capacidade de recursos, conhecimentos e criatividade, que corresponde a atividade da Gestão de *Design*. ou seja, desenvolver estratégias apropriadas para os diversos segmentos industriais e seus respectivos objetivos organizacionais, analisando os pontos positivos e negativos da indústria nacional, relacionando-os com o mercado internacional.

1.2. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Esta pesquisa é contextualizada em relação aos seguintes eixos temáticos: empresas de pequeno e médio porte do setor moveleiro, *design* aplicado nos móveis e exportação.

A temática central da pesquisa, portanto, procura colocar o *design* como gerador de vantagens competitivas para as PMEs, criando valores agregados e melhor posicionamento de produtos com relação aos seus competidores no mercado. Como pano de fundo, encontra-se a problemática da exportação, onde a questão do *design* é tratada como diferencial competitivo para a sobrevivência das organizações, e dentro desta abordagem, os aspectos relativos à qualidade, estilo e ergonomia.

Em decorrência desses aspectos, como um dos aspectos principais do estudo, centra-se a identificação dos fatores para aplicação do *design* na indústria moveleira, buscando conhecer, compreender e descrever o papel que o *design* desempenha, bem como seu nível de inserção no processo de exportação das empresas.

A partir das informações precedentes, pode-se inferir que toda atividade internacional presente nas pequenas e médias empresas necessariamente deve incluir o *design* de seus produtos para que se tornem mais competitivos no mercado nacional e internacional, estabelecendo fortes vínculos de comunicação e relacionamento com os seus consumidores, clientes, colaboradores e fornecedores. Esta comunicação, seja ela de caráter comercial, técnico ou social, é feita, na maioria dos casos, através dos aspectos estéticos e ergonômicos do produto, sendo complementado pelo marketing *mix* da empresa.

A escolha do tema, deste trabalho está fundamentada na revisão teórico-empírica, na qual se constatou que muito pouco tem sido divulgado, ou mesmo pesquisado sobre o *design* dos produtos como diferencial competitivo às exportações das pequenas e médias empresas do setor moveleiro situadas em Curitiba e Região Metropolitana. Deste modo o tema escolhido foi:

O DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ALAVANCAR AS EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.

As discussões, pesquisas e projetos acadêmicos, dentro do programa de pós-graduação em engenharia de produção e sistemas, sobre o papel do *design* para melhor desempenho, incentivam o universo acadêmico aos estudos aprofundados para elaboração de projetos adequados à cultura regional, para possíveis publicações e implantações. Exercendo desta forma, uma das principais funções atribuídas à Universidade.

1.3. PROBLEMA

De acordo com Kerlinger (1980) e Vergara (1998), problema é uma questão não resolvida que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução, e para a qual serão buscadas respostas, via pesquisa.

Dentro do contexto citado anteriormente, pode-se estabelecer a caracterização do problema que orienta o trabalho de pesquisa, através da questão:

O DESIGN, ATRAVÉS DE SEUS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS, ALAVANCA AS EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA?

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se o *design* alavanca à exportação dos produtos provenientes de pequenas e médias empresas do setor moveleiro de Curitiba e Região Metropolitana.

Como objetivos específicos propõem-se o seguinte elenco:

- a) caracterizar as PMEs exportadoras através de variáveis demográficas;
- b) caracterizar e analisar o cenário atual das PMEs em relação a exportação;

- c) identificar os diferenciais competitivos, vinculados ao *design*, que alavancam a exportação das PMEs do setor moveleiro;
- d) avaliar a relação entre os diferenciais competitivos vinculados ao *design* e à PME moveleira exportadora.

1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Face a importância crescente do *design* de produtos nas empresas, citado com frequência como um diferencial competitivo de forte impacto frente os concorrentes, julga-se relevante este estudo. Adicionada à influência que o *design* tem no cotidiano das empresas, é que se optou pela estruturação do presente projeto de pesquisa.

Além disso, esta pesquisa pretende colaborar com a área de Engenharia de Produção e Sistemas, por meio de levantamento de informações a respeito do *design* dos produtos nas exportações, em suas dimensões estéticas e ergonômicas funcionais. As empresas não têm divulgado o que têm avaliado sobre o papel do *design* de produtos nas exportações, e quando desenvolvem não tornam disponível para acesso (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002). Logo, este estudo poderá proporcionar às empresas conhecimento para que seus gestores possam adequar seus produtos bem como suas ações e planos estratégicos.

1.5.1. Justificativa Prática

O tema deste estudo é justificado por duas razões em particular. Primeiro, aborda-se assunto de importância nacional, qual seja, o fraco desempenho das pequenas e médias empresas nas exportações brasileiras no cenário mundial (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002), a fim de melhor compreender o problema e fornecer elementos para a busca de soluções, tanto em nível governamental quanto empresarial. Segundo, pretende-se contribuir

para reduzir a carência de pesquisas científicas brasileiras recentes sobre o tema, visto que não se encontrou estudo similar a este.

Além disso, ao optar por vender seus produtos em mercados externos, o empresário diminui o risco dos negócios visto que a expansão da empresa fica inteiramente condicionada pelo ritmo de crescimento da economia brasileira e de mudanças na política econômica. Outros aspectos da exportação, no entanto, também trazem benefícios ao empresário. Para tanto, consultou-se FIESP; SEBRAE-SP (2004), na qual afirma:

a) Os ganhos de marketing e *status*, uma vez que a exportação para mercados com alto grau de exigência por parte dos consumidores indica a alta qualidade do produto exportado;

b) O incremento da competitividade, pois a logística da exportação, bem como a exposição do produto à concorrência internacional, exigem aperfeiçoamento dos métodos de produção e de controle de qualidade;

c) O desenvolvimento de tecnologia e *know-how* para adequar o produto aos padrões de exigência dos novos mercados;

d) A possibilidade de economia de escala na produção, já que o aumento do número de consumidores leva à redução do custo por unidade; e

e) O impacto positivo nas contas da empresa, já que há possibilidade de recebimento de pagamento antecipado das receitas de exportação, o que implica na melhora do fluxo de caixa, na maximização do capital de giro e na redução de custos financeiros.

Com base nesse contexto esta pesquisa foi proposta, na intenção de colocar a Ergonomia, a Qualidade e a Estética – princípios do *design* – como geradores de vantagem competitiva para as PMEs produtoras de móveis, de forma a evidenciar as necessidades de vincular este conceito às estratégias de negócios da empresa – *core business* – uma vez que, se ambos os conceitos não forem tratados como fatores estratégicos para a sobrevivência deste tipo de organização, esta poderá vir a perder competitividade, participação de mercado, queda nas vendas e, conseqüentemente, saída do mercado em que atua.

1.5.2. Justificativa Teórica

A elaboração do procedimento aplicado no desenvolvimento do tema é relevante, pois é possível perceber que as referências existentes até o momento sobre o assunto preocupam-se mais com os aspectos econômicos, por meio da análise e experimentos relacionados com a exportação ou marketing internacional e raramente com o *design* do produto. Este estudo exploratório visa contribuir para preencher esta lacuna.

Embora a exportação seja o tema principal do comércio internacional, poucas pesquisas têm investigado o impacto do *design* dos produtos na internacionalização, mesmo supondo-se que essas pesquisas poderiam apresentar resultados que corroborariam o valor das estratégias de projeto de produto no crescimento das vendas externas. O objetivo deste estudo é iniciar e estimular pesquisas sob este foco.

O procedimento desenvolvido no presente trabalho foi construído nas seguintes fases: planejamento, consolidação da base teórico-empírica, elaboração de questionários, teste, coleta de resultados, análise e validação.

Como resultado deste trabalho esperou-se contribuir para ampliar o conhecimento sobre o *design* como diferencial competitivo às exportações, bem como conhecer os fatores que alavancam as vendas externas nas PMEs exportadoras do setor moveleiro.

1.5.3. Viabilidade

Os estudos abrangidos pelo problema foram desenvolvidos junto a pequenas e médias empresas que exportam móveis em geral. Os resultados obtidos refletem o recomendado no referencial teórico-empírico pesquisado e apresentado no capítulo 2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA. A coleta dos dados, na medida da sua viabilidade, foi feita pessoalmente, conforme descrito no capítulo 3 - METODOLOGIA.

1.6. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Por ser o *design* um instrumento recentemente utilizado dentro das empresas pesquisadas, a perspectiva do estudo foi transversal único, uma vez que as empresas respondentes deram ênfase às posições e fatos vivenciados no momento presente. O escopo deste estudo abrangeu somente pequenas e médias empresas exportadoras situadas em Curitiba e Região Metropolitana. A unidade de análise do estudo foi a pequena e média empresa exportadora do setor moveleiro.

1.7. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo, introdução, são abordadas as questões que dizem respeito à motivação do estudo, que inclui o tema, o problema, os objetivos, a relevância do estudo, com as justificativas prática e teórica, a sua viabilidade e delimitação.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica, na qual foi construído o presente estudo. Integram este capítulo as seguintes seções: pequena e média empresa, exportação, modelo de exportação estratégico e *design* de produtos.

No próximo capítulo, por sua vez, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, com a especificação do problema, composto pelas seções seguintes: perguntas de pesquisa; o modelo conceitual; as hipóteses de pesquisa; as variáveis que serão medidas e analisadas, bem como suas definições operacionais e constitutivas, além de outros termos relevantes para o estudo. No final deste capítulo, detalham-se a população e a amostra, o delineamento da pesquisa, as fontes e o tratamento dos dados que serão coletados, demonstrando a maneira com que se desenvolveu o estudo e as limitações do procedimento utilizado.

No capítulo 4 é apresentada a análise dos dados obtidos nas coletas qualitativas. Seguir-se-ão as conclusões e limitações do estudo, indicando-se sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

Ao final serão apresentadas as referências bibliográficas, revisadas durante o estudo, correspondentes aos temas abordados. Por último, serão apensados documentos e elementos utilizados nesta pesquisa.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os elementos que dão sustentação teórica à pesquisa mediante revisão da literatura no que diz respeito ao tema “O *Design* de Produtos como Diferencial Competitivo Para Alavancar as Exportações das Pequenas e Médias Empresas”.

2.1. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Uma dimensão, que será investigada nesta pesquisa, diz respeito ao tamanho das empresas envolvidas na atividade de exportação. Desta forma, tratar-se-á, a seguir, de estudos que tentam evidenciar o tamanho da empresa como fator associado à atividade de exportação e ao processo de internacionalização das empresas.

De início, considera-se necessário esclarecer que a classificação aqui presente segue a classificação do Sebrae (2004). Segundo esta classificação de porte das empresas, constituem-se micro e pequenas empresas, os estabelecimentos formais, atuantes nos grandes setores de atividade econômica (indústria, comércio, serviços e agropecuária), empregadores, com até 99 empregados. É usada a seguinte tipologia, baseada no número total de empregados da empresa, com foco especial nas pequenas e médias empresas, conforme tabela 01 abaixo.

TABELA 01 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME NÚMERO DE EMPREGADOS

Porte da Empresa	Número de Empregados na Indústria	Número de Empregados no Comércio/ Serviço
Microempresa	0 a 19 empregados	0 a 09 empregados
Pequena empresa	20 a 99 empregados	10 a 49 empregados
Média empresa	100 a 499 empregados	50 a 99 empregados
Grande empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: Sebrae (2004)

O número de empregados é o atributo mais usual na classificação de empresas por tamanho, mas não o único. De fato, seria desejável combinar esse atributo com a variável faturamento da empresa. Contudo, essa informação não é facilmente disponível por razões de sigilo.

De acordo com estudo de Aaby e Slater (1988), existe uma concordância no meio acadêmico de que o tamanho da empresa afeta a propensão à exportação ou o sucesso da empresa nesta atividade. Essa possibilidade, mais ou menos provável segundo os setores onde atuam as empresas, pode confirmar a idéia de que empresas menores tendem a sucumbir mais facilmente face as barreiras à exportação do que grandes empresas (Christensen, Rocha e Gertner, 1987).

Por outro lado, a constatação acima ainda não está clara e seus efeitos são comprovados pela carência de estudos científicos mais aprofundados, porém o tamanho da empresa é levado em consideração no presente estudo pelas suas características específicas dentro do processo de exportação.

A análise do tamanho da empresa na atividade exportadora passa a ser importante, para Singer e Czinkota (1994), quando se colocam em perspectiva os competidores da mesma indústria onde se encontra a empresa. Assim, para empresas pequenas em um setor com alta concentração de grandes empresas pode-se esperar uma desvantagem competitiva na exportação. Seguindo a mesma lógica, empresas grandes em um setor com alta concentração de pequenas empresas podem obter uma vantagem competitiva.

Para Porter (1986), o tamanho da empresa, dentro da análise da concorrência, deve ser tomado com base em uma dimensão definida por ele como “capacidade”. Porter enfatiza que “uma avaliação realista das capacidades de cada concorrente é o passo final do diagnóstico na análise da concorrência” (Porter, 1986, p.75).

Segundo Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), existe um consenso na literatura de marketing internacional de que grandes empresas são mais capazes em identificar e explorar oportunidades de exportação, se comparados com as pequenas empresas. Tal constatação, de acordo com Katsikeas, Deng e Wortzel (1997), fica patente pela capacidade de produção, altos níveis de economias de

escala e a baixa percepção de riscos em relação a operações em mercados externos, verificados nas grandes empresas.

Wolff e Pett (2000), pela aplicação de um teste empírico, descobriram uma forte associação entre tamanho da empresa e estágio de desenvolvimento das exportações ou estratégia de internacionalização. Neste trabalho, Wolf e Pett revelam que pequenas empresas tendem a utilizar estratégias de menor envolvimento em termos de processo de internacionalização. Outra descoberta é o fato de que a experiência dos executivos das pequenas empresas constitui o fator chave para o sucesso destas empresas no comércio internacional.

Crick e Jones (2000), por outro lado, em um estudo realizado junto a pequenas e médias empresas inglesas de alta tecnologia, descobriram que pequenas empresas podem internacionalizar suas atividades muito rapidamente, atendendo simultaneamente a vários clientes de diferentes países. Assim, na opinião destes autores, o tamanho da empresa não é um fator que determina o estágio de desenvolvimento das operações de exportação.

Czinkota (1996) corrobora a tese de Crick e Jones ao afirmar que empresas pequenas estão melhor equipadas e preparadas para lidar com exceções. Na opinião dele, pequenas empresas podem oferecer uma estrutura mais flexível pelo processo decisório mais enxuto e o tempo de resposta a demandas de clientes importadores mais exíguos.

Com efeito, cabe salientar que a grande maioria dos estudos empíricos sobre tamanho da empresa e sua relação com a atividade de exportação, classifica as empresas estudadas com critérios de cada país, porém tendo como denominador comum o número de empregados e o faturamento anual (Singer e Czinkota, 1994).

2.1.1. Importância das Pequenas e Médias Empresas

É sabido que as micro, pequenas e médias empresas têm papel essencial no crescimento econômico do Brasil (Lima; Carvalho, 2001). Com os mercados cada vez mais ampliados, a importância da pequena e média empresa torna-se essencial. É indispensável uma mobilização das pequenas e médias empresas e um esforço

nacional para elevar o número de exportadores de todo tipo de bens e serviços (Lima; Carvalho, 2001), uma vez que sua participação até o momento é irrisória.

Em economias desenvolvidas tem se verificado que pequenas empresas têm provido a maior parte dos novos empregos e a maior parte das inovações e invenções voltadas para o crescimento das empresas (Amato Neto, 2000).

Pesquisa realizada pela Funcex, em parceria com o Sebrae, revela que existem no Brasil aproximadamente 13 mil empresas exportadoras, das quais as micros e pequenas representam quase 29% do total, mas respondem por apenas 1,69% do total valor exportado. A pesquisa também revela que comparando 1993 com 1996 o número de micros e pequenas empresas cresceu 8% no país e 5% em São Paulo (Jornal da Tarde, 1999).

A grande capacidade de crescimento e geração de renda por parte das PMEs começa a ser aproveitada no Brasil. No entanto, de um modo geral, as empresas brasileiras dão pouca ênfase às atividades de exportação. Em estudo realizado pelo SEBRAE (1998, 5), “as micro e pequenas empresas paulistas concentram seus esforços de exportação em poucos mercados no exterior (53% dessas empresas com atividades exportadoras concentram seus esforços em um único mercado e apenas 9% exportam para mais de cinco mercados)”.

A necessidade de se discutir PMEs e suas atividades exportadoras no Brasil é imensa, tendo em vista a crescente atuação das mesmas, tanto no mercado externo como interno. Sabe-se que suas bases para estruturar o trabalho não são adequadas, tendo em vista a grande quantidade de PMEs que fecham suas portas antes de completar cinco anos (35% das MPEs – Micro e Pequenas Empresas – recém-criadas não chegam a concluir o seu primeiro ano de atividade; outras 11% não chegam ao segundo ano e outras 10% não chegam a concluir o terceiro ano de atividade, segundo Sebrae, 1998).

Geralmente familiares, as PMEs têm chamado a atenção de pesquisadores e governantes por sua capacidade de geração de emprego e renda. Verificou-se, durante a pesquisa, que vários órgãos como o Sebrae e as universidades estão se empenhando no combate a alta mortalidade a que estas empresas estão expostas. Uma alternativa são as incubadoras, hoje instaladas em praticamente todos os

estados do país, muitas delas em parcerias com Universidades (Figueiredo; Martinelli, 2002).

2.1.2. Vantagens das Pequenas e Médias Empresas

Como parte da comunidade empresarial, as PMEs contribuem para o bem-estar econômico da nação, produzindo parte do total dos bens e serviços. Além da contribuição econômica, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (Longenecker et al., 1997).

Para uma extensa linha de produtos e modelos que reúnem certas características, as PMEs estão mais bem dotadas para conseguir economias de escala. Possibilitam maior flexibilidade, o que é muito desejável num ambiente instável (Figueiredo; Martinelli, 2002). Tendem a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra. Além disso, apresentam melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados.

A existência de grande número de PMEs na economia leva a maior concentração de mercado e induz a melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços de mercado (Kruglianskas, 1996).

Tanto as PMEs quanto as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar e adotar inovações. Enquanto as grandes empresas têm tais vantagens devido à sua maior capacidade de P&D (pesquisa e desenvolvimento), as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado (Rothwell & Dogson, 1993 *apud* La Rovere & Medeiros, 2000).

As principais vantagens das PMEs frente a seus concorrentes, conforme apontadas pela pesquisa de Figueiredo e Martinelli (2002), são a confiabilidade dos produtos da empresa (48,3% das respostas), a oferta de produtos muito especializados e de alta categoria (37,9%) e a qualidade ou desempenho dos produtos (37,9%). Verificou-se nessas respostas o caráter altamente tecnológico das empresas pesquisadas, buscando sempre o melhor desempenho dos produtos. Muitas vezes as PMEs estão atuando como fornecedoras de novas tecnologias às grandes empresas, como, por exemplo, através da terceirização da atividade de P&D das mesmas. (Figueiredo; Martinelli, 2002).

A pesquisa demonstrou, principalmente, que as empresas que exportam possuem certa necessidade de inovar. Tal fato pode ser percebido quando se relacionam os tipos de investimentos em cada inovação. (Figueiredo; Martinelli, 2002).

Em termos de inovação organizacional, 44,8% afirmam possuir uma política formal de exportação e 48,1% contratam consultoria a fim de melhorar essa atividade. O caso da inovação institucional foi explicitado através da comparação do percentual de PMEs investindo em certificações ISO, no caso de uma amostra exclusivamente exportadora (20% das empresas possuem ISO) e de outra sem essa condição (3% das empresas possuem ISO) (Figueiredo; Martinelli, 2002).

2.1.3. Dificuldades das Pequenas e Médias Empresas

A falta de política bem definida de ajuda e de incentivos à indústria, comércio e serviços faz com que as PMEs não tenham competitividade nos mercados em que atuam. Elas precisam buscar uma forma de inovação para poder competir com o mercado global. Uma das soluções é a formação de alianças estratégicas entre empresas, resultando nas redes de inovação tecnológica. (Goedert; Abreu, 2000).

A chave dos fatores internos que dificultam a competitividade das pequenas empresas está na área da inovação, pois a carência de informações gerenciais e a concentração de atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento

de problemas e vícios na estrutura administrativa, que acabam resultando em uma má administração e na perda de competitividade (Sauer; Colossi, 1997).

Jacobsen e Ulmann (1989) consideram que os principais problemas das pequenas e médias empresas enfrentam diante da alternativa de inserção no comércio internacional são os seguintes: tamanho das empresas, sendo associado a padrões diferenciados de tecnologia e de volume de produção (quando se observa um mesmo setor), falta de conhecimento das demais empresas e limitado crédito bancário; falta de preparação para o comércio exterior, considerando que, em geral, são voltadas para o mercado interno, havendo tendências de menor exigência de qualidade dos produtos, com conseqüências de exigências e ações protecionistas dos governos locais; desconhecimento dos mercados externos, destacando-se casos negativos de tentativas, com destaque para o encaminhamento de produtos para áreas inadequadas; desconhecimento de técnicas de comercialização externa, criando-se, por vezes, falsas expectativas, como falta de segurança nos negócios; falta de apoio institucional, considerando a legislação, mecanismos financeiros de apoio e falta de divulgação de vantagens.

Segundo Kruglianskas (1996), a existência de um processo formal de P&D se constitui, para a empresa, numa poderosa arma de que dispõe para favorecer a inovação tecnológica. Todavia, o custo para se manter pessoal exclusiva ou prioritariamente dedicado às atividades de P&D é proibitivo para a maior parte das PMEs dos setores tradicionais. Porém em seu estudo, a amostra contrariou, de certa forma, a afirmação acima, pois as empresas afirmam investir na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além de testarem constantemente novos recursos de produção. Isso mostra que as empresas estão evoluindo e valorizando cada vez mais P&D e o foco nas inovações. Em sua maioria, elas são médias e pequenas e algumas são de setores tradicionais, mas mesmo assim buscam de maneira cada vez mais intensa as inovações. No entanto, a citação acima é verificável na maior parte da bibliografia estudada (Figueiredo; Martinelli, 2002).

2.1.4. Dinâmica nas Pequenas e Médias Empresas

A maioria das PMEs introduz inovações apenas quando elas percebem claramente as oportunidades de negócio ligadas à inovação (Gagnon & Toulouse, 1996 *apud* La Rovere & Medeiros, 2000) ou então porque estão sob pressão de clientes e/ou fornecedores. Isso ocorre devido às especificidades do processo de aprendizado tecnológico das PMEs, onde a busca e seleção de informações são afetadas por limitações de tempo e de recursos humanos (DG XIII/E 1996 *apud* La Rovere & Medeiros, 2000). Pode-se dizer que, nestas empresas, as atividades de P&D estão refletidas nos esforços orientados para a resolução de problemas rotineiros da produção, envolvendo desde pequenas melhorias incrementais em produtos, até a modernização de processos de manufatura ou introdução de novas tecnologias (Cornelsen et al., 2000).

Segundo Teixeira (2001), as micros, pequenas e médias empresas têm maior capacidade de perceber mudanças de interesses das classes consumidoras, e, tendo em vista sua representatividade quantitativa, podem contribuir organicamente para o bom funcionamento da cadeia econômica gerando emprego e renda e também para o alcance das tão almejadas estabilidade e retomada do crescimento. Werneck (2001) ressalta que “falta de qualidade, inexistência de cultura exportadora, baixa escala de produção, ausência de preços ou qualidade exigidos no mercado externo” são argumentos que devem ser superados para preparar as MPMEs para exportar. Há de existir ações voltadas para adequação dos produtos às exigências do mercado externo, investindo em capacidade gerencial e cuidando de eliminar todos as dificuldades e pontos críticos da produção. Pois, ao se prepararem para exportar, as empresas de pequeno porte também se fortalecem para enfrentar a concorrência no mercado doméstico e, mais ainda, a maior escala de produção com o crescimento das vendas para o exterior, viabiliza a empresa ao reduzir o custo por unidade produzida, permitindo menores preços e maior rentabilidade (Teixeira, 2001).

Como exportação independe de tamanho das empresas, no Brasil é crescente o número de micro, pequenas e médias empresas que ingressam no mercado internacional. Porém, em muitos casos, o grande problema da pequena

empresa é dominar todas as etapas da cadeia de valor e de capacitação para a gestão de todas as etapas, a cooperação surgindo para criar condições de suprir essas deficiências.

Jacobsen e Ulmann (1989) destaca a situação de mudança no comércio internacional, dada à associação de fatores conjunturais, tais como o aumento da população, a criação de novos meios de comunicação, aumento do nível de vida e necessidades humanas, aceleração da evolução tecnológica e o protecionismo dos países desenvolvidos. Para o autor "(...) todas essas mudanças impõem uma constante adaptação às empresas exportadoras, adaptação a novas exigências e uma revisão de métodos e meios de comercialização" (Jacobsen; Ulmann, 1989). Diante disso, haveria necessidade de flexibilidade por parte das empresas exportadoras, o agrupamento dessas empresas se constituindo uma forma de possibilitar essa condição, de modo particular para as pequenas e médias empresas.

Pratten (1991, *apud* Kruglianskas, 1997) identificou em seu estudo como as principais fontes de competitividade das PMEs o 'desenvolvimento de produtos' e a 'qualidade dos serviços propiciados aos clientes'. As principais inovações de domínio comercial citadas pelas empresas referem-se à criação de novos produtos (73,1%) ou alteração na apresentação de produtos já comercializados (63%). Com relação aos clientes, não é considerada grande preocupação pela maioria das empresas da amostra. (Figueiredo; Martinelli, 2002).

Através dos relatos acima apresentados, que demonstram as vantagens e preocupações das empresas com relação à exportação, pode-se concluir que as PMEs, que têm um foco específico voltado para as exportações, tomam por base para as suas atividades produtos com bom desenvolvimento e investimento em tecnologia. Por outro lado, elas ainda possuem dificuldades quanto à competência gerencial e à burocracia da atividade como forma de recebimento e suas garantias e contato com cliente. Ainda parece haver também uma forte barreira comercial, pois também possuem grande preocupação com relação ao ganho de competitividade no mercado internacional. (Figueiredo; Martinelli, 2002).

2.1.5. Atitudes Gerenciais do Profissional de Exportação

A decisão de exportar e avançar em direção a estágios mais avançados de internacionalização é, indiscutivelmente, uma decisão de cunho gerencial (Bradley, 1995). Por esta razão, as atitudes e percepções dos empresários em relação à atividade de exportação constituem fator fundamental do presente estudo.

De acordo com estudo realizado por Lages (2000), que procurou identificar variáveis determinantes no desempenho de exportação das empresas, as atitudes e percepções gerenciais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação, bem como a lucratividade destas operações.

Da mesma forma, Andersson (2000) identificou em seu estudo que é a perspectiva do empresário que definirá qual é a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá.

Para Czinkota (1996), é a dimensão gerencial de uma organização que melhor define a possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Assim, aspectos como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco estão ligados com as estratégias de internacionalização e a performance resultante da exportação da empresa.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), a partir da análise sistemática de 46 estudos sobre o comportamento das exportações das empresas, propuseram uma estrutura de características gerenciais e sua relação com a propensão, agressividade, desempenho e desenvolvimento das exportações.

Na revisão de literatura proposta no trabalho destes autores, ficou evidenciado que um grupo de características objetivas dos executivos como idade, perfil educacional, origem, domínio de idiomas, experiência profissional e viagens ao exterior, entre outras, têm efeitos nas exportações de uma empresa. Um outro grupo de características, de natureza mais subjetiva e associadas a percepções, atitudes e comportamentos dos decisores das empresas, também afetam a atividade exportadora da empresa. Resumidamente, apresenta-se abaixo as características gerenciais relevantes descobertas por Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), obtidas após revisão de literatura daqueles autores:

a) idade: executivos mais jovens tendem a ser internacionalmente mais orientados do que executivos mais velhos;

b) base educacional: altos níveis educacionais na gerência é um fator de sucesso nas operações internacionais;

c) experiência profissional: a experiência profissional do executivo também é revelada como um fator positivo no sucesso das atividades de exportação da empresa;

d) proficiência em idiomas estrangeiros: a habilidade lingüística dos executivos de exportação está relacionada com a propensão a iniciar atividades internacionais na empresa;

e) viagens internacionais: a quantidade e a duração das viagens ao exterior dos executivos de uma empresa estão ligadas à rapidez na internacionalização desta empresa;

f) comprometimento: o interesse do executivo nas atividades internacionais, em termos da alocação de recursos de marketing, financeiros, humanos e produtivos pode definir o sucesso da empresa no mercado externo.

Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) afirmam, de forma conclusiva, que a gerência de uma empresa é responsável pelo modo, direção e velocidade com a qual esta empresa avança no desenvolvimento de suas exportações.

Gray (1997) revela que os executivos que têm atitudes positivas em relação a negócios internacionais, são possivelmente aqueles executivos com maior experiência em atividades internacionais. São, também, aqueles executivos com níveis de educação formal mais elevados e aqueles que procuram obter treinamento em negócios internacionais.

Para Singer e Czinkota (1994), a busca permanente pela informação, em várias dimensões, é um fator determinante que revela o comprometimento e a persistência dos executivos de uma empresa para com a atividade de exportação. Com efeito, essa preocupação latente na busca de informações pode ser traduzida pela participação da empresa em entidades de classe, assinatura de periódicos relacionados com o comércio internacional, a visita regular a feiras internacionais do setor onde se encontra a empresa e a participação em cursos e eventos ligados à atividade exportadora.

Em outro estudo de Leonidou (1998), que procurou identificar os fatores que estimulariam empresas a ingressar na exportação, ficou evidenciado que a atitude dos gerentes é fundamental para estabelecer e manter um tipo de estímulo à exportação. Este estímulo provém do espírito disseminado pelos executivos da empresa, entre seus empregados, de que realizar negócios no exterior é vital para assegurar a lucratividade das vendas e a viabilidade de longo-prazo da empresa. O gerente deve, desse modo, atuar como um catalisador da “cultura exportadora” dentro da empresa, seja como pioneiro, nos processos em companhias iniciantes, seja como incentivador ao desenvolvimento de processos quando já existe atuação no mercado externo (FIESP, SEBRAE-SP, 2004, p. 12).

Além disso, este profissional deve possuir conhecimento técnico em comércio exterior e se manter atualizado no que diz respeito à legislação pertinente, aos programas e projetos de apoio desenvolvidos pelo governo e entidades empresariais, bem como às tendências internacionais (FIESP, SEBRAE-SP, 2004, p. 12). Deve ainda ter visão estratégica, flexibilidade, capacidade de comunicação e criatividade. (FIESP, SEBRAE-SP, 2004, p. 12).

2.2. A INDÚSTRIA MOVELEIRA E SEU CONTEXTO

2.2.1. Contextualização

Nas últimas décadas, o aumento da produtividade e, sobretudo, competitividade tem se tornado quase um imperativo entre as empresas dos diversos setores econômicos.

No setor moveleiro, por exemplo, segundo Gorini (2000, p.11), a produtividade das empresas no Brasil tem alcançado níveis internacionais, proporcionando um aumento considerável das exportações. Para se ter uma idéia, segundo os dados da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), em 2001, as exportações superaram a cifra de US\$ 480 milhões. O faturamento só setor moveleiro, em 2001, foi o equivalente a R\$ 9,7 bilhões, o que significa um crescimento de 8% em relação ao ano anterior.

No segmento moveleiro é notável a capacidade das PMEs de se adaptarem as novas exigências de mercado e as novas condições de abertura comercial da economia brasileira e globalização dos mercados, como mostra estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES).

De acordo com Coutinho (2001) a busca por uma estratégia de inovação que favoreça a competitividade das PMEs do setor moveleiro pode ser beneficiada pela prática do *design* e por estudos que contribuam para obter informações sobre as necessidades dos clientes, tendências de mercado, entre outras. Benefícios poderão resultar com a adoção dessa prática como, por exemplo, diminuição de insumos, redução de peças envolvidas no desenvolvimento mobiliário, redução do tempo de fabricação, redução dos custos de produção e, sobretudo, atendimento as expirações do cliente, visando sua maior satisfação.

A despeito disso, Gorini (2000) enfatiza que o nível de inovação das empresas brasileiras, desse setor, e a sua competitividade, a longo prazo, poderão ser comprometidos, pois é evidente o baixo investimento em *design* por parte das empresas e a dificuldade de estabelecer uma interação maior com seus clientes – consumidor final, prejudicando a identificação de tendências de mercado. Para Coutinho et al. (2001, p. 14), as tendências na indústria moveleira fazem parte de um conjunto de dificuldades resultantes de uma cultura industrial herdada das pequenas empresas do início do século XX que eram baseadas em economia familiar, mão-de-obra não especializada e equipamentos artesanais.

Portanto, ao criar e implantar estratégias que promovam a interação entre PMEs com o consumidor final, favorecendo a captação de informação e a utilização do *design* como estratégia que contribua com a competitividade do setor, a indústria moveleira poderá diminuir o espaço de tempo entre a produção e comercialização; possibilitar a aproximação de culturas e regiões; diferenciar a agregar valor ao produto, possibilitando maior competitividade a indústria do móvel.

2.2.2. A Indústria Moveleira Nacional – Pólos e Portes

A indústria moveleira nacional é bastante antiga no Brasil. Os primeiros imigrantes trouxeram consigo técnicas e a somaram à riqueza das madeiras que aqui encontraram (Santos, 1995). Hoje, este setor está ainda defasado em relação a tecnologia dos países mais prósperos. No entanto, ele se mostra vital, na medida em que absorve grande número de mão-de-obra. A indústria moveleira nacional possui um aspecto peculiar que é a informalidade. Por ser de relativo baixo custo, muitas empresas nascem através de empreendedores que nem sempre são marceneiros ou *experts* da área e serve como sustento de pessoas que encontram emprego em suas reais ocupações. Diante deste quadro, existem no país diferentes formas de produzir móveis.

Segundo Coutinho (2001), a indústria brasileira de móveis é constituída por 13.500 empresas. Destas cerca de 10.000 correspondem a micro empresas, 3.000 são pequenas empresas e apenas 500 são médias empresas. No entanto, um estudo do BNDES (Valença, 2002), sobre o setor moveleiro, afirma que esses dados correspondem ao Censo Industrial do BNDES acontecido há 16 anos e, portanto, já defasados. A ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias de Móveis) estima que o número total de empresas seja superior a 50 mil unidades (ABIMÓVEL apud Valença, 2002).

Tradicionalmente as empresas nacionais deste setor têm por características serem empresas familiares de capital nacional e serem intensivas em mão-de-obra. Nos últimos anos, empresas estrangeiras entraram no país, especificamente na área de móveis de escritório, modificando o perfil do setor.

Com a abertura de mercado, facilitando o intercâmbio e o comércio, grandes mudanças orientaram as relações deste setor, que tem se mostrado rápido em se ajustar às novas condições. Novos materiais como o MDF (*Médium Density Fiberboard*) e o uso de CNC (Controle Numérico Computadorizado) trouxeram diferentes possibilidades de formas e produção para os móveis brasileiros.

2.2.3. Exportações e Importações

Os países europeus somados com EUA, Canadá e Japão foram responsáveis por aproximadamente 85% das importações mundiais de móveis no ano de 1995. A única região de países em desenvolvimento que apresentou crescimento significativo nas importações de móveis foi a América Latina, que, na última década, multiplicou por dez suas importações desses produtos. No entanto, estas importações correspondem a valores absolutos ainda muito baixos, representando apenas 2% das importações mundiais, ou metade das importações da pequena Suíça.

Assim como as importações, as exportações também estão concentradas nos países desenvolvidos. A Europa participa com mais de 60% das exportações mundiais de móveis. Apenas a Itália, que exerce a liderança neste mercado, responde por 18%, sendo seguida pela Alemanha (10%) e Dinamarca (5%). Na América do Norte, EUA e Canadá respondem por 14% das exportações mundiais. Apenas estes cinco países controlam a metade das exportações mundiais de móveis.

Apesar da predominância dos países desenvolvidos, é importante destacar que a última década registrou uma crescente participação dos países em desenvolvimento no total das exportações mundiais de móveis (Gorini, 2000).

2.2.4. A Indústria Moveleira no Paraná – Pólos e Porte

O Estado do Paraná possui uma área de, aproximadamente, 199.554km² equivalente a 2,3% da superfície do Brasil. A população do Estado é formada por cerca de 28 etnias, que em 2000, segundo o IBGE, totalizavam 9.558.126 habitantes e possui 399 municípios. Suas principais atividades econômicas estão relacionadas com o parque automobilístico, o agro-negócio, o complexo madeireiro-moveleiro e a indústria de base (metalurgia) (SEID, 2000).

De acordo com a Secretaria do Estado da Indústria, Comércio e Desenvolvimento (SEID), no final de 1999, o Paraná contava com um setor industrial

formado por aproximadamente 28.000 estabelecimentos industriais dos quais 8.315 (29,63%) estavam sediados em Curitiba e Região Metropolitana.

O setor que compõe gêneros Madeira¹ e Mobiliário², segundo este mesmo órgão, possui o maior estabelecimento do Estado. O gênero Madeira conta com 3.024 estabelecimentos e o Mobiliário com 2.690 perfazendo um total de 5.714 estabelecimentos.

Segundo o Governo do Estado, a atividade moveleira é tradicional no Paraná e tem elevado o Estado à posição de 2º maior produtor de móveis do país e, em matéria de exportação, o Paraná é o 3º do ranking nacional, ficando apenas atrás dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Além disso, de acordo com os dados do Sindicato da Indústria Moveleira e Marcenaria do Estado do Paraná (SIMOV, 2000), o Paraná fabrica 52% de toda a produção de painéis madeirados do país e previu que, até o fim de 2001, chegaria a 57% da produção nacional. A indústria moveleira paranaense caracteriza-se por utilizar matéria-prima nacional, ter baixo índice de importação de insumos, ser ampla quanto ao tamanho das empresas, ao emprego de mão-de-obra e à mecanização. Possui micro e pequenas empresas, distribuídas em todo o Estado, ao passo que as médias e grandes estão concentradas nos pólos mais significativos tais como Arapongas, Região Metropolitana e Rio Negro.

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Centro de Excelência em Madeira e Mobiliário (SENAI, 1996) é característica também do setor mobiliário do Paraná a produção heterogênea, ou seja, a indústria produz bancos, esquadrias, estofados, painéis, madeira serrada, móveis para escritório, cozinha, *living*, dormitório e jogos de jantar. Destes, os produtos fabricados com maior frequência são: móveis para sala de estar, dormitório, jogos de jantar e cozinha, nesta ordem.

Se, por um lado, a localização do Estado compromete, de certa forma, a aquisição de matéria-prima oriunda da Região Norte, onde se concentra a maior parte das reservas madeireiras, elevando os custos de transporte e da própria

¹ Segundo o IBGE, o gênero madeira envolve o desdobramento da madeira bruta, fabricação da madeira laminada, chapas e painéis,

² O gênero mobiliário compreende a fabricação de móveis que podem ser de madeira, metal, plástico e outros materiais.

matéria-prima; por outro, é beneficiada por estar próxima aos grandes mercados do Brasil (onde vivem aproximadamente 200 milhões de consumidores potenciais) distribuídos “numa faixa de 1.300km em torno do território paranaense que representam aproximadamente 80% do Produto Interno Bruto (PIB) e das capitais dos principais mercados do Mercosul”. Isso favorece seu potencial de exportação.

As principais dificuldades de caráter tecnológico do setor no Estado, apontadas por empresários, representantes de instituições de ensino e profissionais³ do ramo moveleiro são: ausência do design próprio, falta de diferenciação dos produtos, pouca inovação, uso de cópias, ausência de informação a respeito do setor e do mercado moveleiro, ausência de mão-de-obra especializada, ausência de materiais opcionais, de pesquisa de novos materiais e ausência de marketing adequado.

Segue abaixo uma breve descrição dos três importantes pólos no Estado do Paraná.

Pólo Moveleiro da Região Metropolitana de Curitiba

A Região Metropolitana de Curitiba é formada pelos 26 municípios seguintes: Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Fazenda Rio Grande, Pinhais, São José dos Pinhais, Quatro Barras, Campina Grande do Sul, Piraquara, Bocaiúva do Sul, Rio Branco do Sul, Itaperaçu, Balsa Nova, Contenda, Quitandinha, Agudos do Sul, Tijucas do Sul, Dr. Ulisses, Adrianópolis, Lapa, Cerro Azul, Tunas do Paraná, Mandirituba e Curitiba.

Curitiba foi criada em 1693, possui uma área de aproximadamente 430km² e tem uma população de cerca de 1.500.000 habitantes (FIEP, 2001).

O pólo moveleiro da Região Metropolitana de Curitiba conta com 733 empresas, segundo dados do SEID (2000). Poucas empresas estão situadas na cidade de Curitiba e a produção é predominantemente destinada ao segmento residencial.

³ Segundo Venâncio (2002), essas dificuldades foram apontadas em uma Oficina de Planejamento realizada em Cornélio Procópio – PR, em 1998, que resultou em um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Setor Moveleiro da Região Norte do Paraná.

Pólo Moveleiro de Rio Negro

Rio Negro foi criada em 1896, possui uma área de aproximadamente 600km² e tem uma população em torno de 27.000 habitantes (FIEP, 2001). Faz limite com Campo Tenente, Lapa, Piên e com o Estado de Santa Catarina. Suas principais atividades econômicas são: o fumo, a madeira, o mobiliário, couro, peles e produtos similares, vestuário, calçados e tecidos. A participação no PIB so setor industrial do município é de 55,80%.

As empresas nessa região se destacam pela produção predominantemente residencial e para escritório.

Pólo Moveleiro de Arapongas

Dos pólos paranaenses, o que tem maior expressividade e potencial exportador é o de Arapongas, que teve sua origem na década de 80 a partir da iniciativa de empresários locais com o apoio do governo, principalmente do poder público local.

A cidade de Arapongas faz divisa com Apucarana, Londrina, Rolândia e Sabáudia. Possui uma área de aproximadamente de 370km² e conta com cerca de 75.000 habitantes. Suas principais atividades econômicas são: mobiliário, produtos alimentares, química, couros, peles e produtos similares (FIEP, 2001).

A grande maioria das empresas situadas nesta região produz móveis para segmento residencial.

2.2.5. Cadeia Produtiva e Fatores de Competitividade da Indústria Moveleira

2.2.5.1. Âmbito Nacional

Dentro da cadeia produtiva do setor moveleiro vale ressaltar quatro fatores os quais, segundo Gorini (2000), são determinantes para a competitividade do setor moveleiro: matéria-prima, mão-de-obra, tecnologia e inserção do *design* na indústria.

a. Matéria-prima

De acordo com o IBGE, a indústria de móveis é classificada conforme suas matérias-primas predominantes. Como mostra a Tabela 2, no Brasil a fabricação de móveis é predominantemente de madeira.

TABELA 02 – MATÉRIAS-PRIMAS PREDOMINANTES NA INDÚSTRIA MOVELEIRA - BRASIL

Madeira	Metal	Plástico e Artefatos para Mobiliário
91%	4%	5%

Fonte: Gorini (2000)

De acordo com Coutinho (2001), o uso de diversos materiais num só produto é uma das tendências do setor moveleiro, como por exemplo, o uso da madeira com metal, vidro, etc. A matéria-prima que mais se destaca, atualmente, é o MDF. Esse material é utilizado, predominantemente, pelas médias e grandes empresas em substituição às chapas de aglomerado tradicional e à própria madeira maciça devido a sua versatilidade e plasticidade, permitindo ampla inovação.

b. Mão-de-obra

A indústria moveleira possui uma característica de rápida absorção de mão-de-obra. Porém, o baixo nível de escolaridade e qualificação das pessoas é presente. Para melhor atender as necessidades de qualificação profissional deste setor, iniciativas governamentais e empresariais tem criado centros de formação com o objetivo de treinar e aperfeiçoar a mão-de-obra destinada ao setor madeireiro/moveleiro.

c. Tecnologia⁴

No que se refere à tecnologia, existem no Brasil Centros de Referência para capacitação de recursos humanos, informação e desenvolvimento tecnológico destinados, especificamente, ao setor moveleiro, como por exemplo a Fundação de Ensino Tecnológico e Pesquisa (FETEP) em São Bento do Sul- SC e o Centro de Referência da Madeira e do Mobiliário (CETEMO) em Bento Gonçalves- RS. Esses

⁴ O entendimento da tecnologia neste trabalho é de um “conjunto complexo de conhecimento, meios e know-how organizados para uma produção” (Drouvot, H et Verna, G. in Do Nascimento, D (2001).

centros atuam provendo a aprendizagem industrial através de cursos profissionalizantes e treinamentos operacionais específicos com vistas a capacitar recursos humanos, não só com conhecimento práticos mas também com teóricos. Além disso, através de convênios com empresas e outros países, oferecem também cooperação e assistência técnica e tecnológica, consultoria e prestação de serviços.

Com relação aos equipamentos de produção, o padrão produtivo das empresas brasileiras é bastante heterogêneo e diversificado, tendendo a variar de acordo com o pólo e com o porte da empresa (Coutinho, 2001). Segundo o autor, as empresas líderes possuem níveis de atualização tecnológica semelhante ao internacional, o que gera uma redução de mão-de-obra face à modernização dos equipamentos. Por outro lado, as pequenas empresas utilizam processos produtivos que permitem produção com expressiva rapidez de cópias de modelos de produtos de empresas maiores.

d. Design

O *design* é uma ferramenta muito importante para agregação de valor no produto. Para Gorini (2000, p.55), “a competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design* dos móveis”. No entanto, poucas empresas possuem um departamento de móveis especializado. A maioria opta pelo que Gorini (2000, p. 55) chama de “cópia modificada dos modelos oferecidos no mercado internacional”. Este fato é confirmado por Santos et al. (1999), que ressalta que o uso de cópias é generalizado em todo o setor moveleiro.

Segundo Gorini (2000, p.14), além do material, da durabilidade e outros fatores, o *design* é um dos critérios de julgamento para se estabelecer a qualidade de um produto.

2.2.5.2. Âmbito do Paraná

A cadeia produtiva do setor moveleiro do Estado do Paraná abrange, segundo o SIMOV (2000), a fabricação de produtos que vão, desde a produção de

painéis, papéis estruturais e de revestimento, resinas, embalagens, ferragens, tintas, colas, vernizes, lâminas, compensados, até máquinas e equipamentos.

Os fatores de competitividade da indústria paranaense de móveis, da mesma forma que a indústria nacional, podem ser apontados como sendo matéria-prima, mão-de-obra, tecnologia e *design*.

a. Matéria-prima

A indústria moveleira do Paraná utiliza, predominantemente, matéria-prima nacional.

b. Mão-de-obra

Segundo a pesquisa do SENAI/CETMAN (1996), o setor mobiliário do Paraná caracteriza-se por ter mão-de-obra, na sua maioria, originária do meio rural, predominante masculina (85%) e de baixo nível de instrução e qualificação profissional. Destaca-se também a participação de menores, cerca (3%), que trabalham com auxiliares na produção.

De acordo com a pesquisa citada, no setor mobiliário do Estado, existe abundância de mão-de-obra, porém despreparada para atender as expectativas das empresas que tem encontrado dificuldades para recrutar e treinar pessoal, prejudicando a competitividade das empresas.

c. Tecnologia

A exemplo do que acontece no âmbito nacional, o Estado do Paraná conta com o Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (CETMAN) em São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba- PR, onde estudos avançados de aproveitamento com matérias-primas são realizados. Este centro tem convênios com a Alemanha (Wuifftemberg) que mantém técnicos no Brasil. A única desvantagem observada é que o CETMAN está muito distante do principal pólo moveleiro do estado que é Arapongas. Porém, está muito próximo do segundo principal pólo.

Quanto aos processos industriais, no Paraná, a indústria moveleira utiliza tecnologia predominantemente nacional. Segundo a pesquisa do SENAI/CETMAN (1996), a maioria das empresas pesquisadas faz uso de

treinamentos convencionais como: serra fita/circular, plaina desengrossadeira / desempenadeira, destoparia, lixadeira de fita/disco, furadeira simples, tupia, torno, etc. Apenas uma pequena parcela usa máquinas e equipamentos especiais tais como: plaina moldureira, furadeira múltipla, prensa, estufa, coladeira de borda e seccionadora.

d. Design

A situação do *design*, no Paraná, não difere muito da realidade da indústria moveleira como um todo, ou seja, é comum as empresas menores não investirem em *design* próprio, alegando que o retorno não é imediato e, quando existe, é baixo.

2.2.6. Importância do *Design* para a Indústria Moveleira

Duas pesquisas foram tomadas como base para entender o estágio atual do *design* de móveis. Um dos estudos foi realizado sob a coordenação do Professor Luciano Coutinho, do Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (NEIT) do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), em 155 empresas espalhadas em sete pólos moveleiros. Este estudo foi apoiado pelo SEBRAE, FINEP, FNDCT e ABIMÓVEL, que publicou em 2001 os resultados.

A outra pesquisa tem por tema o Estágio Atual de gestão do *Design* na Indústria Brasileira e abrange uma análise geral sobre a gestão do *design* no país, compreendendo diversas áreas. É uma iniciativa da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) no âmbito do Programa Brasileiro do *Design* (PBD) em 1998. Foram 503 empresas informantes, destas 48 eram do setor moveleiro, o que corresponde a 9,5% do montante.

Segundo Coutinho (2001, p.39) três são as origens do *design* de produtos na indústria brasileira de móveis:

- a) Projeto híbrido: é uma junção de diferentes modelos num só. Estes modelos são copiados e posteriormente adaptados de revistas, catálogos de concorrentes e feiras nacionais e internacionais, formando

um terceiro produto, com as características mais representativas dos outros modelos.

b) Projeto próprio: pode ser dividido em dois, há os projetos com o acompanhamento de um profissional de *design* e aqueles sem o profissional. Neste último o desenvolvimento se dá através do processo de tentativa e erro, até a formulação do produto final. Quanto ao desenvolvimento de *design* próprio Coutinho (2001) destaca o setor de cozinhas como sendo bastante desenvolvido.

c) Compra e adaptação de projetos estrangeiros: as empresas fabricantes de móveis para escritório e os móveis para exportação compreendem a grande maioria daquelas que usam este tipo de desenvolvimento de projeto.

Os dados da CNI (1998) revelam que das empresas pesquisadas do setor moveleiro, 73% utilizam o processo de desenvolvimento de produtos. Este percentual demonstra que as empresas estão sensibilizadas quanto a importância do *design* para o setor. A porcentagem de utilização do *design* só é inferior aos setores de brinquedos com 90% e de higiene e beleza com 80%. É preciso observar que a pesquisa da CNI não explicita o que se compreende por utilização do *design*, portanto a cópia pode ser uma atividade entendida como *design*, fazendo parte da porcentagem de 73% aqui apresentadas.

Alguns pólos moveleiros se destacam pelo investimento em *design*. É o caso do pólo de Bento Gonçalves, onde cerca de 80% das empresas entrevistadas pela equipe do Dr. Coutinho (2001) investiram em *design*. No entanto, outros pólos, como o de Mirassol e Votuporanga, menos de 40% das empresas investem em *design*. Como demonstra a Tabela 3 o grande investimento em *design* se dá na visita as feiras nacionais seguida das feiras internacionais. A despesa com protótipos possui, também, grande representação nos investimentos, já que o processo de *design*, muitas vezes, se dá por tentativa e erro. O investimento fundamental no treinamento do pessoal em *design* é baixo, representando, talvez, um perfil do mercado empregador brasileiro, onde há excesso de mão-de-obra, portanto, caso

haja há a contratação de gente preparada no mercado, sem políticas de longo prazo para o setor de recursos humanos.

TABELA 03 – INVESTIMENTOS EM DESIGN DO SETOR MOVELEIRO

INVESTIMENTOS EM DESIGN DO SETOR MOVELEIRO							
Investimentos em Design	Brasil – Pólos Moveleiros						
	Mirassol	Votuporanga	São Paulo	Ubá	Araçatuba	São Bento do Sul	Bento Gonçalves
AQUISIÇÃO DE PROJETOS NO EXTERIOR	0%	4%	15%	0%	0%	0%	3%
AQUISIÇÃO DE PROJETOS NO PAÍS	10%	14%	15%	0%	8%	21%	12%
VISITAS A FEIRAS NO EXTERIOR	10%	24%	30%	9%	21%	50%	51%
VISITAS A FEIRAS NO PAÍS	26%	57%	15%	37%	51%	50%	70%
EQUIPAMENTOS CAD	21%	9%	40%	18%	14%	43%	24%
TREINAMENTO DE PESSOAL	10%	9%	25%	9%	16%	21%	24%
DESPESAS (PROTÓTIPOS)	21%	29%	40%	18%	49%	43%	48%
INVESTEM EM DESIGN	37%	57%	50%	37%	68%	58%	79%
NÃO INVESTEM EM DESIGN	63%	43%	50%	63%	32%	42%	21%

Fonte: Gorini (2000)

A pesquisa da CNI (1998) mostrou que 100% dos recursos usados para investimentos em *design* pelas empresas foram provenientes de recursos próprios. Além disso, ela mostra que as empresas que desenvolvem projetos com *design* próprio tem 100% de preferências em fazê-los dentro das próprias empresas: 65% do desenvolvimento dos projetos de *design* são executados na empresa, 35% desenvolve na empresa e terceiriza os serviços.

Na mesma pesquisa averiguou-se que 82% das empresas do setor tiveram um aumento das vendas e 85% um aumento no faturamento, graças a utilização do *design*. Por outro lado, 15% das empresas não observaram qualquer mudança nas vendas e 12% tiveram a mesma impressão, quanto ao faturamento. É interessante apontar que 3% observaram uma diminuição nas vendas e no faturamento (CNI, 1998).

As 48 empresas pesquisadas pela CNI, lançaram 8.164 produtos no mercado, sendo que 27% destes produtos foram lançados nos últimos dois anos. Estes dados mostram que o setor moveleiro não tem gerado produtos novos com tanta rapidez quanto os outros segmentos de mercado.

Quanto aos recursos humanos que trabalham com o desenvolvimento de produtos, dentro das empresas moveleiras, os dados da pesquisa da UNICAMP (Coutinho, 2001, p. 41) revelam que:

“...a maioria das empresas selecionadas (67%) não possui pessoal especializado em *design*. Quando possuem esse tipo de pessoal, em geral são empregados que apresentam apenas experiência prática, não tendo uma formação profissional na área. A exceção fica por conta das empresas líderes, que em geral possuem profissionais especializados, como arquitetos, engenheiros, desenhistas ou mesmo *designers*”.

Na citação, o autor coloca o *designer* como um profissional especializado que pode ser visto como “aquele especialista em *design*” do setor moveleiro, ou seja, profissionais de outras áreas assumem a função dele. Dados da pesquisa da CNI (1998) mostram que 46% dos *designers* que trabalham com o setor moveleiro possuem apenas o 2º grau, 45% são graduados e apenas 9% possuem formação maior (especialista, mestre ou doutor). Não fica claro se a formação dos *designers* correspondem aos cursos técnicos ou cursos de graduação em desenho industrial.

2.3. EXPORTAÇÃO

2.3.1. Terminologia

A cartografia dos hábitos de consumo desenha hoje um novo “*mappa mundi*”, como se todos nós fizessemos parte de uma enorme vila global. Nessa conjuntura, palavras como internacionalização, globalização e mundialização são utilizadas para designar circunstâncias contemporâneas (Faria; Dejean, 1998).

Na verdade, como Ortiz ressalta, os termos são sinônimos, a internacionalização “se refere simplesmente ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais”. A globalização se refere a processos econômicos e tecnológicos, de tal forma que as discussões sobre o fenômeno se multiplicam, e o “conceito se aplica, portanto, à produção, distribuição e consumo de bens e de serviços, organizados à partir de uma estratégia mundial, e voltada para um mercado mundial”. Já a mundialização, ela é mais ligada ao domínio da cultura, pois “ela vincula-se primeiro ao movimento de globalização das sociedades, mas significa também uma visão de mundo, um universo simbólico e específico à civilização atual. Nesse sentido, ele coexiste com outras visões de mundo, estabelecendo entre elas hierarquias, conflitos e acomodações”.

Estas diferenças terminológicas simplesmente deixam mais visível um contexto econômico que necessita de um mercado em perpétua expansão, e onde as estratégias de manutenção dos lucros evoluem. Inicialmente, a fórmula utilizada era a produção em massa, Hoje, com a produção industrial flexível, os produtos se diversificam para atender nichos de mercados bem definidos dentro das sociedades. Mas isto não quer dizer que o paradigma da variedade tenha suplantado o da quantidade. Produzir em quantidade continua sendo importante, mas com a variedade da produção os mercados ficaram menores. Assim, torna-se necessário encontrar novos mercados (Faria; Dejean, 1998).

2.3.2. Breve Histórico do Cenário Econômico Brasileiro

É certo que há um grande desejo do Governo Federal em ampliar as exportações. As exportações brasileiras têm dominado os debates econômicos em nosso País, seja em razão da vulnerabilidade das contas externas brasileiras, seja em razão da crescente conscientização, por parte dos empresários nacionais, da importância do mercado externo para o futuro dos negócios (CNI, 2002).

Não obstante as exportações brasileiras tenham registrado, na década passada, um razoável incremento em valores absolutos, a nossa participação

relativa no mercado internacional tem revelado, desde meados da década de 1980, uma persistente tendência de queda (CNI, 2002).

Embora nos anos recentes o governo tenha adotado algumas medidas para reduzir os entraves institucionais à exportação, a empresa brasileira ainda compete em situação de desvantagem em relação aos nossos concorrentes internacionais (CNI, 2002).

A preocupação atual do governo brasileiro em ampliar as exportações está aberta para todos os processos de inserção possíveis. Trata-se de superar, de forma atual, um modelo tradicional pautado no processo de substituição de importações. O processo de industrialização do Brasil teve forte presença do Estado e ocorreu pela via da substituição das importações, ou seja, produzir internamente o que antes se importava. Esse processo, marcado por fases distintas, ora negligenciava o setor exportador, ora tentava estimulá-lo para que gerasse divisas tão importantes para o país.

Para Sayad e Silber (1998), a política de substituição de importações não conseguiu manter o dinamismo e a competitividade internacional das indústrias brasileiras o que levou o país a uma estratégia de promoção às exportações e a enfatizar a abertura econômica ao exterior como estratégia de acelerar o crescimento econômico.

O Plano Real foi criado com esta perspectiva e como salienta Averbug (1999) o país vem atravessando um período de reformas desde a implementação do Plano Real em 1994, que resultou na redução da inflação e na maior abertura ao comércio e ao fluxo de capitais internacionais. Baer (1996) ressalta que os planejadores tomaram medidas para abrir a economia através de redução de barreiras aos produtos importados e de restrição ao capital estrangeiro com a intenção de aumentar a eficiência da economia através da concorrência estrangeira.

A abertura comercial e a valorização do câmbio após 1994 levaram a balança comercial brasileira a tornar-se deficitária. Como afirma Brum (1998), a balança comercial do Brasil tem sido historicamente superavitária, mas a partir de 1995, apresentou déficits em decorrência do incremento das importações para atender o aumento do consumo interno provocado pela estabilização da economia; da maior abertura da economia brasileira (redução de tarifas) à concorrência

internacional; da desvalorização cambial e do aumento da importação de máquinas e equipamentos para modernizar a indústria nacional.

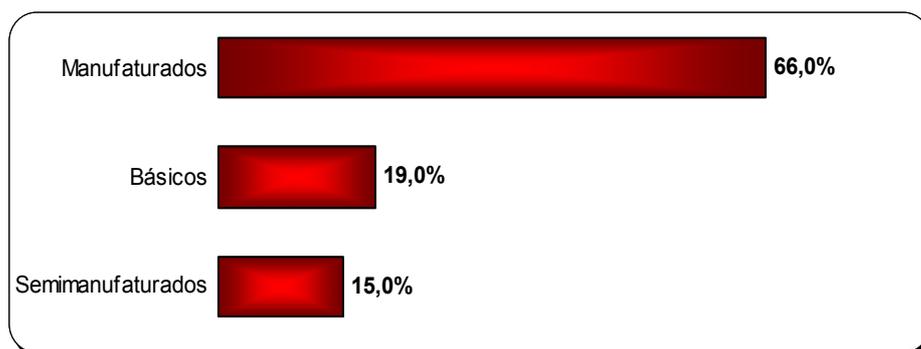
Com a inversão do saldo na balança comercial tornou-se necessária a retomada de estratégias para dinamizar o setor exportador brasileiro até mesmo para que se possa bancar a pauta de importações. Para Silva (1997) há pelo menos dois motivos básicos pelos quais o governo deveria colaborar para o aumento das exportações. Primeiramente o governo e a economia do país são grandes interessados, pois é preciso “azular” o saldo da balança comercial, ou seja, seguir um princípio básico: vender mais que comprar. Depois, o comércio internacional se apresenta como um poderoso instrumento gerador de empregos domésticos. Além disso, companhias brasileiras gerando e ocupando espaços no cenário mundial se tornariam corporações mais sólidas, lucrativas e modernas.

2.3.3. Estatísticas sobre Exportação no Brasil

Neste item são apresentados alguns gráficos e tabelas, que demonstram o crescimento da exportação, seja em número de empresas, seja em número de participação. Tais elementos justificam o crescimento da importância da exportação como fonte de fortalecimento da economia do país através da globalização de mercados.

O gráfico 01, Anuário de Expressão Exportação (2004), apresenta o desempenho por família de produtos em porcentagem. É resultado de uma pesquisa realizada, na qual se observou que os produtos manufaturados corresponderam 66% do total das exportações em 2003.

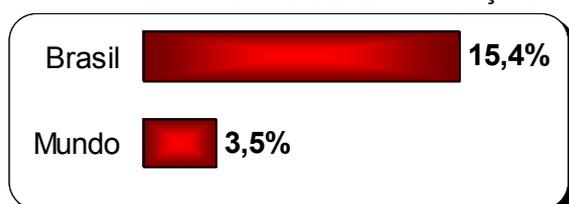
GRÁFICO 01 – DESEMPENHO - POR FAMÍLIA DE PRODUTOS



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:7)

O gráfico 02, apresenta o crescimento do volume de exportações do Brasil em relação ao mundo em 2003. O Brasil cresceu 15,4%, enquanto o resto do mundo cresceu somente 3,5% no ano passado (Anuário de Expressão Exportação, 2004).

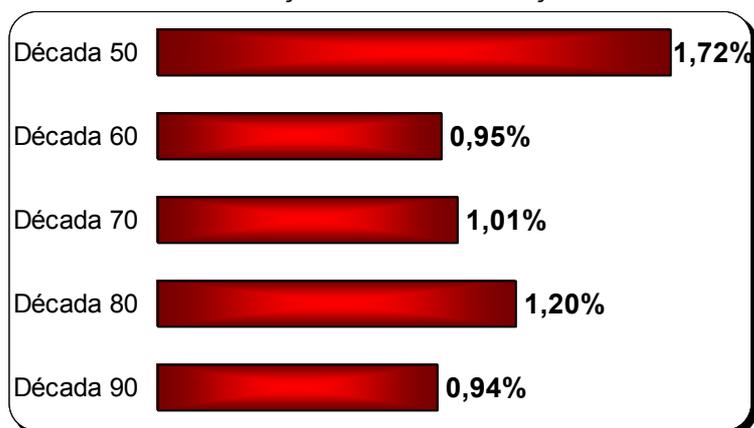
GRÁFICO 02 – VOLUME DE EXPORTAÇÕES – CRESCIMENTO EM 2003



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:7)

Outras pesquisas apontaram que o Brasil cresceu mais que o mundo por três vezes em quatro anos. O gráfico 03 ilustra a evolução, ao decorrer dos anos, da participação brasileira no comércio mundial. Mais que uma tábua de salvação nos tempos de vacas magras, as exportações se mostraram ao país como uma maneira imediata de aumentar a produção e expandir mercados.

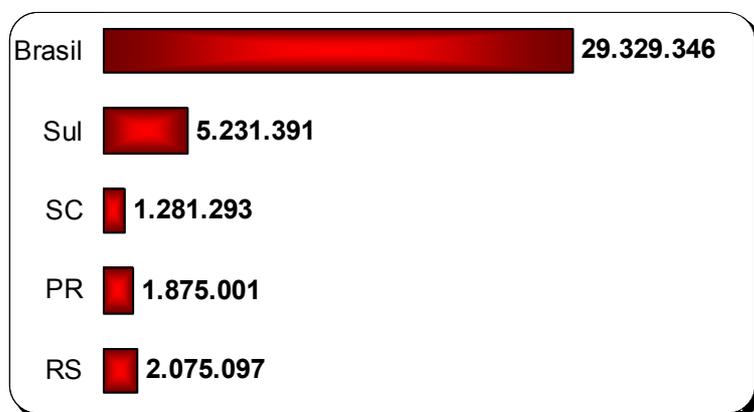
GRÁFICO 03 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO BRASILEIRA NO COMÉRCIO MUNDIAL EM %



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:12)

Outra forma de avaliar o crescimento das exportações é através dos índices do número de empregos no país. O gráfico 04 representa o número de empregos em 2003 e mostra os detalhamentos desses números por Estado (Anuário de Expressão Exportação, 2004).

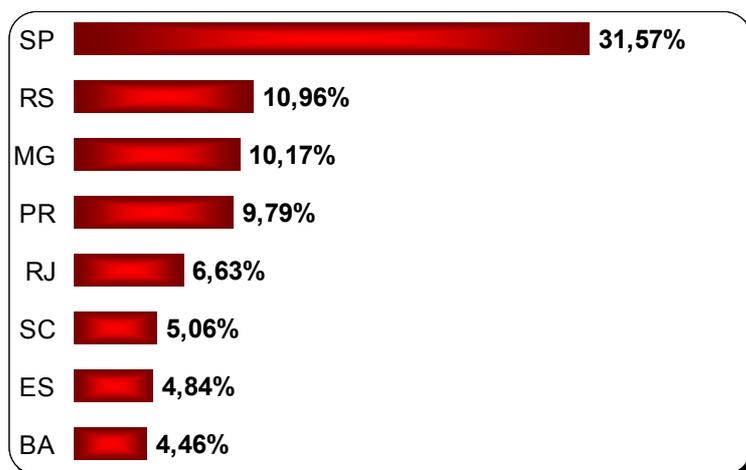
GRÁFICO 04 – NÚMERO DE EMPREGOS EM 2003



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:38)

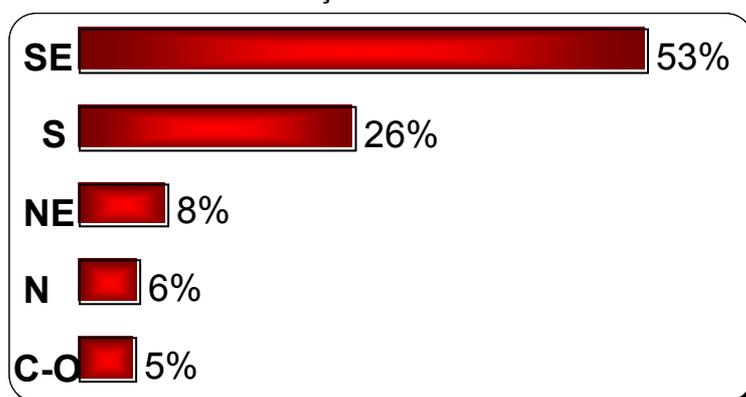
Os gráficos 05 e 06 detalham, respectivamente, os maiores estados exportadores por região. (Anuário de Expressão Exportação, 2004). Fica evidente que a região Sul fechou o ano de 2003 com números recordes e mais uma vez sendo decisiva na formação do superávit nacional. Mais de um quarto das exportações do Brasil no ano passado foi realizada pela região Sul.

GRÁFICO 05 – MAIORES ESTADOS EXPORTADORES EM %



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:42)

GRÁFICO 06 – EXPORTAÇÕES POR REGIÃO EM %



FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:42)

A Tabela 04 representa, em percentual, a participação dos blocos econômicos nas exportações do estado do Paraná (Anuário de Expressão Exportação, 2004).

TABELA 04 – PARTICIPAÇÃO DOS BLOCOS ECONÔMICOS NAS EXPORTAÇÕES DO PARANÁ

Bloco Econômico	%
União Européia	30,04
Ásia	20,64
Estados Unidos	15,00
Aladi – Associação Latino-Americana de Integração	12,48
Mercosul - Mercado Comum do Sul	7,00
Demais da Aladi	5,49
Europa Oriental	4,72

África	3,86
Canadá	1,62
Outros	1,09
Demais da Europa Ocidental	0,56
Demais da América Latina	0,44
MCCA – Mercado Comum Centro Americano	0,34
Demais da América	0,22
AELC – Associação Européia de Livre Comércio	0,21
Caricom – Comunidade e Mercado Comum do Caribe	0,18
Oceania	0,16

FONTE: ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÃO (2004:71)

Conforme mostrado, grande parte do resultado encontrado no ano passado se deve ao fato de que o Paraná diversificou sua pauta e ampliou a participação dos produtos industrializados. Essa mudança faz parte de um processo que vem se desenvolvendo nos últimos anos, na mesma medida em que se consolidam os investimentos no parque industrial. Esses números sinalizam que houve um importante avanço tecnológico, que permitiu agregar maior valor à produção.

2.3.4. Vantagens e Dificuldades de Exportar

O ato de exportar, para a empresa, permite ganhos com a oportunidade de economias de escala. Ao aumentar o alcance de mercado e ao atender um maior número de clientes no exterior, uma empresa poderá produzir mais e fazê-lo mais eficientemente, o que é particularmente interessante se as vendas domésticas se encontram abaixo do ponto de equilíbrio. Como resultado, a empresa poderá reduzir custos e aumentar a lucratividade, tanto internamente como no exterior. Através da exportação, a empresa poderá beneficiar-se da diversificação de mercado, tirar vantagens de diferentes taxas de crescimento em diferentes mercados (evitando a sazonalidade local), e adquirir estabilidade por não depender em demasia de um único mercado em particular. Exportar permite ainda que as empresas envolvidas aprendam com a concorrência, tornando-se adaptáveis a diferentes estruturas de demanda e mesmo a diferentes dimensões culturais, e testam a habilidade para sobreviver num ambiente pouco familiar, mesmo com custos operacionais (transacionais) mais elevados. Todas essas lições poderão tornar a empresa mais competitiva no seu mercado doméstico (Lima; Carvalho, 2001).

Segundo Oliveira (2000) algumas ações preliminares já foram tomadas como identificação de empresas com capacidade de exportação, tipos de produtos a serem exportados, logística para mapeamento do público alvo, entre outras. A previsão inicial foi de constituir 16 consórcios. Foram formados 13, com 190 empresas associadas o que significou uma vitória não só por estar em contato com dezenas de empresas mas também para divulgação da Qualidade Total entre os participantes a fim de conseguirem a certificação as ISO 9000, tão importante para quem atua no mercado externo.

2.3.5. Programas de Apoio à Exportação e sua Classificação

Todas as nações, em maior ou menor grau, possuem políticas que afetam o comércio internacional. Estas políticas podem ser explicitadas publicamente ou mantidas em segredo, desarticuladas ou coordenadas, diretas ou indiretas (Czinkota, 2000). Alguns estudos de marketing internacional sugerem que o impacto dos programas de promoção às exportações, no que diz respeito aos resultados obtidos pelos seus usuários, varia de acordo com a experiência de uma empresa em relação à atividade de exportação (Marandu, 1995; Seringhaus, 1986; Singer e Czinkota, 1994).

Segundo Keegan (1995), por séculos os estados-nações do mundo inteiro combinaram duas formas de apoiar a venda de produtos além das fronteiras nacionais: o subsídio direto e as medidas indiretas de apoio à exportação. Contudo, ainda segundo Keegan, tais medidas políticas são orientadas para, simultaneamente, estimular as exportações e restringir as importações.

A exportação é uma atividade praticável por qualquer tipo de empresa, de qualquer porte e setor. O empresário, no entanto, deve observar alguns aspectos antes de optar pela exportação. Entre eles destacam-se (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p. 11):

a) A interação entre os diferentes setores da empresa (administrativo, comercial, financeiro, produtivo, contábil, entre outros), já que a exportação, por ser uma atividade integrada, exige a troca constante de informações;

b) A estratégia de médio e longo prazo da empresa, pois a atividade não deve ser vista apenas como um “salva-vidas” em momentos de insegurança no mercado interno;

c) A capacidade de acompanhamento constante das variações e oportunidades nos mercados externos através do acesso a informações (publicações especializadas, acesso a Internet e outros); e

d) O desejo de aceitar os “riscos iniciais” da exportação, pois o mercado internacional é extremamente competitivo e exige um alto grau de profissionalização – a “tradição exportadora” da empresa é desenvolvida de forma gradual, e decorre da capacidade do empresário de permanecer nos mercados externos.

O primeiro passo para identificar um cliente em mercados externos é conhecer os países consumidores e importadores do produto em questão. Para tanto, a pesquisa de mercado é uma ferramenta indispensável. Através deste instrumento é possível determinar não só os futuros consumidores, mas os potenciais concorrentes, isto é, países cujas empresas já exportam produtos similares (FIESP;SEBRAE-SP, 2004, p. 14). O fato de a empresa não realizar esse estudo não a impede de exportar, mas a pesquisa de mercado evita riscos e investimentos desnecessários.

Muitas vezes o interesse pela exportação não parte do próprio empresário, mas de compradores internacionais (*international buyers*), isto é, empresas estrangeiras que buscam potenciais exportadores no Brasil, seja pela qualidade do produto, seja pelo diferencial de preço (FIESP;SEBRAE-SP, 2004, p. 16). Desse modo, o exportador pode valer-se de bancos de dados sobre potenciais compradores internacionais.

Após a seleção do mercado-alvo, a empresa deverá identificar representante e distribuidores no exterior para seu produto. Algumas ferramentas para desempenhar essa tarefa são (FIESP;SEBRAE-SP, 2004, p. 16):

a) Consultas: o exportador pode consultar órgãos envolvidos na atividade exportadora, tanto no país como no exterior. Alguns exemplos são: embaixadas, câmaras de comércio, departamentos comerciais dos consulados, entidades de classe e setoriais, entre outras.

b) Feiras Internacionais: o exportador pode também participar de feiras internacionais (*trade shows*), que propiciam o contato direto com potenciais representantes e distribuidores. Nesse caso, vale lembrar que o domínio de uma língua estrangeira é desejável para o bom desempenho.

c) Missões Empresariais: outra opção para contato direto é a participação em missões empresariais. Este tipo de iniciativa é regularmente organizada pelas entidades de classe e setoriais, bem como por órgãos de governo como a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX).

d) Rodadas de Negócio: uma quarta alternativa são as rodadas de negócio.

e) Internet: por fim, uma opção menos custosa e, no entanto, pouco segura, é a busca através de diretórios eletrônicos disponíveis na rede mundial.

Segundo a (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p. 17):

“Em se tratando de bens de consumo e de capital, é muito importante que o representante tenha capacidade de realizar assistência pós-venda, já que em caso de problemas de funcionamento, garantia ou reposição de componentes, o atendimento deve ser rápido e simples, sob pena de prejuízo à imagem do produto. Além disso, a empresa deve fazer o registro da marca no país de destino da exportação, para evitar que o representante ou outra empresa haja de má fé. As consequências da não atenção a essa questão vão desde a troca da marca do produto até o impedimento para a venda nesse mercado. O processo para reaver o direito da marca costuma ser mais oneroso e demorado que o seu registro. É recomendável que esse processo seja feito por um escritório de advocacia especializado em propriedade intelectual.”

Caso o produto seja desenvolvido com tecnologia própria, a empresa deve também tomar o cuidado de patentear o projeto, para evitar que o representante ou concorrente o copiem. Outro ponto importante no tratamento com o representante ou distribuidor no exterior é a elaboração de um contrato que estipule claramente (FIESP; SEBRAE-SP, 2004):

a) As áreas em que o representante poderá atuar e o prazo da representação;

b) Os direitos e deveres das partes;

c) O foro para resolução de controvérsias;

d) As condições de preço e pagamento; e

e) No caso de investimento para o estabelecimento de uma estrutura de distribuição ou representação, os custos envolvidos e a responsabilidade por estes.

No entender de Albertin (1999), as empresas devem oferecer a seus clientes produtos que tenham alta qualidade, isto é, alta validade e utilidade para atender a suas necessidades. Para tanto, antes que uma empresa inicie seu processo de internacionalização, deve ser realizada uma investigação para que desta forma a empresa execute as seguintes etapas: análise de viabilidade da operação, planejamento da entrada no mercado externo através de um plano de negócio e sua posterior implementação (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p.19).

No que diz respeito à análise de viabilidade, deve-se levar em conta aspectos como o desempenho do produto no mercado interno, o potencial exportador da empresa, bem como as características políticas, sociais e econômicas do mercado externo (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p.19).

Uma vez tendo sido realizada a análise de viabilidade, o exportador deve elaborar um plano de negócios baseado em pesquisas de mercado, conhecimento dos requerimentos legais e administrativos, e eventuais barreiras ao comércio de seu produto. Esta implementação deve ser realizada através da definição de métodos para distribuição e venda do produto, estratégia de marketing, contratação de seguro, e preenchimento dos requerimentos administrativos (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p.19).

O objetivo é estruturar a operação e direcionar o desenvolvimento da atividade. De forma simplificada, deve auxiliar a tomada de decisões quanto à competitividade do produto, o montante a ser gasto, e as perspectivas de ganho.

Gençtürk e Kotabe (2001) dividem as atividades de promoção das exportações em duas formas, que podem variar dependendo de se a intenção é fornecer conhecimento por informações ou experiência:

a) programas de serviços de exportação - compreendem, por exemplo, seminários para exportadores potenciais, orientação aos exportadores, manuais sobre como exportar e financiamento para exportação;

b) programas de desenvolvimento de mercado - podem ser entendidos como a disseminação de indicações de compradores potenciais às empresas;

c) locais, participação em feiras internacionais, preparação e análise de mercado e edição de informativos sobre exportação.

Para estes autores, os programas de assistência às exportações, patrocinados pelo governo, são importantes para a construção de conhecimento e experiência necessários para o sucesso no envolvimento com o mercado externo. Além disso, o uso de programas de promoção à exportação pode resultar em uma redução no investimento necessário para gerar *expertise* em exportação na própria empresa (Gençtürk e Kotabe, 2001).

Keegan (1995), do ponto de vista de política econômica, propõe uma outra classificação mais ampla para as atividades governamentais de suporte às exportações de empresas nacionais. Para ele, estas atividades são assim classificadas:

- a) incentivos fiscais - redução dos tributos incidentes sobre os ganhos de exportação ou reembolso dos tributos já pagos sobre operações de exportação;
- b) subsídios - utilizados para recompensar a performance de exportação;
- c) assistência governamental - disponibilização de informações sobre mercados internacionais e riscos de crédito.

De acordo com Dubinsky e Hanafy (1996), a intervenção pessoal de autoridades de países exportadores, em alguns casos, ajuda nas vendas externas daqueles países. Esta conclusão foi obtida a partir de um estudo, realizado por estes autores, por meio de questionário respondido por embaixadores estrangeiros nos Estados Unidos.

Para Seringhaus (1986), a assistência de governo às exportações deve cumprir três funções de marketing internacional: em primeiro lugar, permitir a assunção de riscos e oportunidades provenientes do envolvimento com o mercado externo; segundo, despertar o interesse e o comprometimento da empresa para a exportação; e, por último, atuar como um recurso externo na construção de conhecimento e experiência, requisitos vitais para o sucesso no mercado internacional.

Seringhaus (1986), neste mesmo estudo baseado no critério de estágio de desenvolvimento das exportações, revelou que o impacto dos seminários, por exemplo, é mais significativo para não-exportadores; missões comerciais estão

positivamente ligadas com novos exportadores; feiras internacionais e identificação de importadores potenciais apresentaram uma associação positiva com exportadores mais experientes.

Minervini (2001) detalha as formas de se ingressar no comércio externo e divide em três formas básicas: diretas, indiretas e mistas. Nas formas diretas a empresa tem maior controle sobre o mercado e portanto maiores custos. Neste caso encontram-se as vendas diretas, a filial de vendas, as vendas pelo correio, vendas pela internet, os consórcios de exportação, entre outros. Nas formas indiretas, o exportador não tem contato com o mercado, não acompanha a evolução dos preços, gostos, exigências, tipologia dos consumidores, etc, portanto, tem a vantagem de ter custos e riscos reduzidos (Lima; Carvalho, 2001). São formas indiretas de ingressar no mercado internacional: o agente de compras, o *broker*, o agente de venda e as *tradings company*. As formas mistas exigem que as organizações estejam em um estágio de expansão mais avançado pois envolvem uma engenharia de negócio mais apurada. São exemplos: as vendas em compensação (*counter trade*), a filial de produção, a *joint-venture* e as franquias.

Singer e Czinkota (1994), a partir de estudos anteriores que tentaram estabelecer uma relação entre tipos de serviços oferecidos pelo governo e o estágio de desenvolvimento da exportação, descobriram a existência de dois tipos de serviços: serviços que proporcionam conhecimento objetivo e serviços que oferecem conhecimento vivencial.

Naquele trabalho, os autores verificaram que serviços de conhecimento objetivo estão associados com exportadores menos experientes e com atividades pré-exportação como planejamento, contatos no exterior e canais de distribuição. Por outro lado, ficou evidenciado que serviços que proporcionam conhecimentos baseados na experiência estão positivamente ligados a exportadores mais experientes e com o aumento na performance de exportação daqueles exportadores (Singer e Czinkota, 1994).

Em que pese o fato de que os programas governamentais de apoio à exportação auxiliarem efetivamente as empresas na transposição de barreiras no comércio internacional, há uma nítida consciência de que estes programas devem ser mais orientados para o mercado (Crick e Czinkota, 1995). Assim, os

formuladores dos programas devem estar mais atentos às necessidades dos clientes importadores do que simplesmente tornar a atividade exportadora mais lucrativa para as empresas nacionais.

Para Crick e Czinkota (1995), se os governos estiverem mais preocupados em ajudar os exportadores a atenderem às reais necessidades explicitadas pelos importadores do que somente aumentar os ganhos do primeiro grupo, estarão realizando o seu papel que é o aumento das exportações nacionais. Ainda, segundo estes autores, as pesquisas sobre as necessidades dos importadores são relativamente escassas.

Por fim, Kotler (1998) afirmam que a promoção eficiente e eficaz de exportações requer um acesso rápido a matérias-primas isentas de impostos alfandegários e impostos indiretos. Contudo, na prática, muitos governos hesitam em retirar barreiras à importação.

2.3.6. Internacionalização

As empresas estão cada vez mais sujeitas à pressões ambientais externas, sócio-econômicas, políticas regulamentares e tecnológicas - que tendem a integrar os mercados e acelerar a internacionalização das atividades. Nesse sentido, a capacidade de internacionalização da empresa está diretamente ligada à inovação, a redução do ciclo de vida dos produtos, a segmentação de mercados, a qualidade de processos, a cadeia de valor do negócio, ao nível de formação dos recursos humanos e da organização (Pedrozo; Dias, 2003).

As inovações constituem, essencialmente, mudanças empreendidas e adotadas pela empresa. Quando a empresa introduz um novo bem ou serviço, ou usa um novo método, seja em atividades de manufatura, seja de serviços ou gerencial, ou, ainda, utiliza outros tipos de insumos, que são novos para tal empresa, está implantando uma mudança tecnológica (Kruglianskas, 1996).

Burgelman e Sayles (1987) definem a inovação como o desenvolvimento de um produto ou tecnologia que traga uma novidade radical. Para os fins aqui propostos, a definição citada servirá de base às reflexões: a inovação é a adoção de

uma mudança por uma empresa ou organização; tal mudança está considerada no objetivo de aumentar a produtividade global, em resposta às novas exigências do mercado ou de ataque a novos mercados.

A tipologia de inovação de Berreyre (1975) *apud* Gasse e Carrier (1992), ilustra as diferentes formas de inovação que se pode encontrar nas empresas. De acordo com este autor, pode-se falar de quatro grandes categorias de inovação: a inovação de domínio tecnológico, a de domínio organizacional, a comercial e a institucional.

De acordo com Lemaire (1997), a internacionalização apresenta três sistemas de referência, com lógicas de internacionalização diferenciadas, que segue do geral para o mais específico: dinâmica setorial; posicionamento da empresa; e modo de formulação estratégica. São apresentados, brevemente, cada um deles, mas, para esta pesquisa a segunda e a terceira lógicas são mais importantes.

A dinâmica setorial considera, principalmente, as pressões internas (político-regulamentares, sócio-econômicas e tecnológicas) e o jogo interno dos atores (estratégias dominantes e relações de força).

No posicionamento da empresa, em nível microeconômico, são observados os dados tangíveis (como partes de mercado, capacidade financeira e avanço em pesquisa e desenvolvimento) e dados intangíveis (como competências, experiência acumulada e motivação coletiva).

O modo de formulação estratégica apresenta-se de maneira articulada; ocupa posição de destaque no debate de propostas globais da empresa; e com papel importante nas várias fases da internacionalização. Conforme a fase existe uma lógica da internacionalização a ser adotada, que pode ser (Lamaire, 1997):

a) por meio da abordagem estrutural (finalidade gerais, visão de conjunto e planejamento), a qual ajusta-se a finalidade geral da empresa e, inclui de maneira sistêmica, um conjunto bem amplo de informações de várias naturezas, hierarquizadas e organizadas para a base de orientações reflexivas, executando um planejamento rigoroso de crescimento, para prever no espaço de referência a manutenção do empreendimento;

b) por meio da abordagem mais empírica (espírito de empresa, intuição e prudência), na medida em que necessárias as informações dificilmente são

homogêneas ou até mesmo difícil de obtê-las no ambiente externo que está em constantes mudanças. Particularmente, nos países em desenvolvimento, que possuem poucos índices de referências econômicas, quando comparado aos países desenvolvidos; eles também estão sujeitos a situações incontrolláveis e dificilmente conseguem sensibilizar as empresas para abordagem sistêmica dessas referências; ou ainda, são constrangidos a enfrentar prontamente situações bruscas para uma reação rápida.

Neste sentido, as três lógicas podem aparecer na fase inicial da internacionalização (ou *first landing*), quando a atividade é eminentemente doméstica apoiando-se em estruturas nacionais ou regionais; ou no desenvolvimento local (ou *go native*), quando as atividades multilocais se apóiam em estruturas internacionais; ou na multinacionalização/ globalização, quando as atividades predominantes são globais ou transnacionais se baseiam em estruturas multinacionais (Lemaire, 1997). Por exemplo, a abordagem estruturada seria mais apropriada para a terceira fase. Na realidade, cada uma dessas três fases é anexada as suas características específicas, bem como pelos níveis de ambições, ou do dos meios disponíveis e dos procedimentos adotados.

Com a troca de informações em todo o mundo, e o processo de globalização, pouco a pouco as diferenças entre produtos de diversos países foram diminuindo, levando à projeção de um produto aceito internacionalmente. Hoje está se chegando a um equilíbrio: o produto deve ser bem aceito no mundo todo, mas mantendo uma identidade nacional, ou seja, ele deve representar aspectos positivos do país em que foi criado.

De acordo com Usunier (1992), a globalização supõe uma tendência de universalização dos gostos, das preferências dos consumidores e de seu senso de preço justo. Assim, “os produtos e serviços deveriam ser cada vez mais *standartizados*, e a concorrência dentro de certos setores se faria de uma escala global”. Em consequência, o postulado da globalização é de uma concorrência global, com produtos globais, para consumidores globais.

Contudo, Usunier (1992) argumenta que do ponto de vista de marketing, a idéia de globalização foi fortemente contestada. Estudos de publicidade internacional

demonstram que a variação em termos de cultura nacional continua importante e que o processo de globalização é imposto ao consumidor.

De fato, as sociedades são analisadas simplesmente como mercados potenciais. Normalmente, suas especificações culturais não são consideradas, independentemente do fato de que elas são expressivas, mesmo sendo elas o principal meio de resistência à globalização (Faria; Dejean, 1998).

O conjunto dessas circunstâncias permite ressaltar dois tipos de manifestações comportamentais diferentes, mas que apresentam um fundo em comum. O primeiro comportamento, num nível macro-social, é a exacerbação e mesmo a construção de valores nacionais. Quanto mais as nações têm contato com hábitos e valores culturais diferentes, mais elas criam mecanismos de proteção de seus próprios valores e hábitos (exemplos: intolerância religiosa, hábitos alimentares e trajes, desconfiança e medos com relação aos outros). O segundo comportamento, num nível micro-social, é uma demanda por produtos modulares, que podem ser organizados de uma maneira pessoal, ou ser montados sob encomenda. Produtos quase únicos, ou seja, que permitem a expressão de um caráter próprio.

Parece que o fundamento comum destas manifestações é a recrudescência de uma busca de valorização de identidade. Assim, dentro de um contexto de aumento de trocas comerciais entre culturas distintas e de intensificação das disputas pelos mercados, a compreensão das ligações entre culturas e produtos adquire um caráter capital dentro do domínio do *design*.

2.3.5.1 Estágio do Processo de Internacionalização: Abordagens Alternativas

A determinação do estágio de desenvolvimento da atividade de exportação de uma empresa, parâmetro crítico para a operacionalização deste estudo, depende essencialmente do grau de comprometimento que esta empresa revela para sua atuação no mercado internacional. Em outras palavras, o estágio de desenvolvimento das exportações tem uma relação intrínseca com a abordagem utilizada por uma empresa para seu processo internacionalização (Leonidou e Katsikeas, 1996; Terpstra e Sarathy, 1997).

Todo o conjunto de abordagens de internacionalização, ou métodos de entrada em mercados externos, é abordado por diversos autores que oferecem quadros esquemáticos de estratégias de entrada. Porém, todos convergem para uma constatação: quanto maior o comprometimento da empresa em relação ao mercado externo, maior seu estágio de desenvolvimento nesta atividade.

Desta forma, a decisão de entrar em um mercado internacional é uma das mais críticas pois, segundo Terpstra e Sarathy (1997), envolve uma macro decisão. As empresas antes de decidirem sua entrada em mercados globais devem tratar do gerenciamento das questões de marketing, da cadeia de valores e de condicionantes que afetam esta decisão como investimento, controle e a atitude da empresa frente a riscos (Keegan; Green, 1999).

Boone e Kurtz (1998) determinam os níveis de envolvimento no mercado internacional de acordo com critérios de risco e controle. Pode-se afirmar que a decisão sobre o método de entrada em mercados externos mais adequado depende de alguns fatores peculiares da empresa e do setor a qual pertence.

Estes fatores podem ser os objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, cobertura geográfica, tamanho da empresa em vendas e ativos, linha de produtos da empresa e sua natureza (consumidor industrial ou consumidores finais, alto ou baixo preço, conteúdo tecnológico), concorrência externa (Terpstra e Sarathy, 1997).

Com efeito, o que se depreende da observação acima, idéia corroborada por Terpstra e Sarathy (1997) e Jeannet e Hennessey (1995), é o fato de que a empresa pode optar por uma estratégia diferenciada para cada mercado alvo ou combiná-las de acordo com seu planejamento para cada linha de produto.

Apesar das diferenças existentes entre os vários modelos apresentados, no que diz respeito a números, natureza e conteúdo dos estágios, uma conclusão sumária foi revelada a partir do eixo central do trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996) sobre o processo de desenvolvimento das exportações. Esta conclusão está na existência de três fases distintas de desenvolvimento de exportações, que são elas: fase pré-exportação, inicial e avançada.

Singer e Czinkota (1994) utilizaram a proposição de exportadores menos experientes e mais experientes, partindo dos mesmos pressupostos encontrados no trabalho de Leonidou e Katsikeas (1996).

A partir da revisão bibliográfica de Leonidou e Katsikeas, podemos resumir assim os atributos de cada estágio identificados naquele trabalho:

a) fase pré-exportação: empresa atua no mercado doméstico, sem pretensões de exportar. Os recursos organizacionais são limitados e voltados para o mercado doméstico;

b) fase inicial: a empresa exporta esporadicamente utilizando mecanismos indiretos de venda externa, atingindo um número reduzido de mercados. Existe um envolvimento maior dos executivos para com a internacionalização da empresa;

c) fase avançada: executivos completamente comprometidos com a atividade de exportação. A empresa exporta de forma regular para vários mercados, sendo que maior parte do seu faturamento provém desta atividade. A empresa distribui seus produtos de forma direta, podendo ocorrer algum investimento externo direto.

Para este trabalho procurou-se focar nas letras b e c, pois a fase pré-exportação não é o foco desta pesquisa.

Em um estudo de Gankema, Snuif e Zwart (2000), ficou evidenciado que uma outra taxonomia de estágios de internacionalização de empresas, proposta por Cavusgil em 1980, era mais adequada para classificar o estágio de pequenas e médias empresas. O trabalho daqueles autores consistiu em aplicar questionários em pequenas e médias empresas européias e verificar o poder explanatório da teoria de estágios proposta por Cavusgil. Tal intento provou a robustez da teoria de Cavusgil.

A teoria de estágios de Cavusgil (1980) *apud* Gankema, Snuif e Zwart (2000) apresenta um esquema de cinco estágios de desenvolvimento das operações de exportações. De uma forma resumida, os estágios estão assim divididos:

a) mercado doméstico: neste estágio a empresa está interessada somente no mercado doméstico, sem interesse algum em exportar. Todos os recursos organizacionais são dirigidos ao mercado interno;

b) pré-exportação: pela carência de informações de mercado, a razão

exportação/vendas é próxima a zero. Os executivos da empresa já demonstram algum interesse na internacionalização da empresa;

c) envolvimento experimental: nesta fase a empresa começa a exportar em pequenas quantidades e de forma esporádica. A razão exportação/vendas varia de 0 a 9%. A empresa busca mais informações de mercado, apesar do baixo envolvimento dos executivos com a atividade de exportação;

d) envolvimento ativo: a empresa, neste estágio, já está preparada em oferecer suporte às atividades ligadas à exportação. As exportações são regulares e representam entre 10 e 39% das vendas totais da empresa. Executivos mais comprometidos com a internacionalização da empresa;

e) envolvimento absoluto: a empresa depende fortemente do mercado externo, sendo que as exportações representam 40% ou mais do faturamento da empresa. A empresa está envolvida em acordos de licenciamento, parcerias ou investimento diretos no mercado externo.

Em um estudo de Gençtürk e Kotabe (2001), a denominação dos estágios e os atributos quantitativos, no que respeita ao percentual da razão/vendas, têm outra qualificação utilizada por estes autores. Neste estudo, Gençtürk e Kotabe lançaram mão da seguinte classificação para perfilar as empresas estudadas:

a) envolvimento passivo: caracteriza o comportamento daquelas empresas que dispensam pouco interesse em exportação e desenvolvimento de mercados externos. A empresa possui atitude reativa em relação às demandas do mercado externo;

b) envolvimento exploratório: representa aquelas empresas que aproveitam as oportunidades de exportação, porém exportam regularmente menos que 5% do total de suas vendas;

c) envolvimento experimental: ocorre quando a empresa exporta de forma experimental para países com similaridades culturais e que são geograficamente próximos. As vendas de exportação representam um volume superior a 5% do total de vendas da empresa;

d) envolvimento ativo: a exportação passa a ser uma atividade regular da empresa, sendo que as estratégias organizacionais também são dirigidas para o atendimento do mercado externo;

e) envolvimento integral: representa o mais alto nível de envolvimento em relação à exportação, com vendas externas superiores a 5% do total das vendas da empresa. A empresa está ciente das oportunidades oferecidas pelo mercado externo, exportando seus produtos para países distantes e com diferenças culturais significativas.

Por outro lado, Rocha, Christensen e Cunha (1989) propõem uma abordagem diferente das anteriores para classificar o comportamento das empresas exportadoras. Estes autores afirmam que o comportamento do exportador pode ser representado por uma classificação dicotômica. De um lado estão os exportadores pró-ativos ou agressivos e, no outro extremo, os exportadores reativos ou passivos.

As características essenciais que determinam se um exportador possui um perfil agressivo ou passivo, de acordo com o estudo empírico de Rocha, Christensen e Cunha (1989), podem ser assim resumidas:

a) exportador pró-ativo ou agressivo: exporta de forma direta, com regularidade, para um número grande de países no exterior, principalmente para países desenvolvidos. A razão exportação/vendas totais é alta, estando nesta atividade por um longo período de tempo. Apresenta um planejamento de marketing mais sofisticado e voltado para o mercado externo.

b) exportador reativo ou passivo: exporta de forma indireta e com baixa regularidade. As vendas externas são motivadas por iniciativa do importador na maioria das vezes. Exporta para um pequeno número de países, notadamente os menos desenvolvidos. As exportações representam um percentual muito pequeno do faturamento da empresa.

Por fim, uma crítica que pode ser estabelecida à dicotomia no perfil dos exportadores, estabelecida por Rocha, Christensen e Cunha (1989), é a presunção de que uma empresa pertença a apenas uma ou outra categoria, ignorando as mudanças no comportamento da empresa que podem ser mais bem percebidas na classificação por estágios.

2.3.7. Estratégias Eficientes para Alavancar a Exportação

Segundo Porter (1999) estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. O planejamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmo conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Segundo Porter (1980), a identificação de várias estratégias e vantagens competitivas pode permitir com sucesso a implementação de novas oportunidades de negócio. Essas estratégias incluem: (1) oferecer ao consumidor superioridade através de uma diferenciação de produtos, e/ ou (2) operar com baixos custos. Possíveis resultados como satisfação dos consumidores podem existir tanto através de baixos preços e/ ou qualidade do produto.

A essência da formulação de estratégia consiste em enfrentar a competição com base na vantagem competitiva. No entanto, não é fácil encarar esta última de forma muito estreita e com excesso de pessimismo. Na luta pela fatia do mercado internacional, a competição não só se manifesta na figura dos outros participantes. Ao contrário, os clientes, as forças governamentais, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos são concorrentes ativos dependendo do setor. Existem, segundo Porter (1999), cinco forças competitivas: novos entrantes, produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e os próprios concorrentes. De acordo com essas forças e dependendo de cada setor que a empresa se encontra, o estrategista formula a estratégia da organização.

O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* de valores. Significa escolher poucas mas sólidas competências para realizar essas atividades da melhor maneira possível, a fim de dar um passo a frente na competição.

A organização precisa tanto ter um *portfolio* de produtos como fácil acesso a eles. Não adiantaria em nada ter uma variedade de produtos se o consumidor não tem acesso a eles. A criação do *portfolio* de produtos deve ser baseada nas necessidades do consumidor, para que assim melhor realize as idéias e desejos do cliente.

Um dos principais estudiosos da administração contemporânea, Peter Drucker (1999, p. 64), anuncia que um dos grandes desafios gerenciais para o século XXI é que “toda organização deve tornar-se líder de mudança”. Isso implica em agir em um ambiente de mudanças contínuas e constantes, sendo receptivo às inovações e vendo as novas situações como oportunidade e não como ameaças, tornando-as eficazes dentro e fora da organização, garantindo sua própria existência.

Segundo Gaj (1995), há uma busca por parte das empresas em adequar-se ao ambiente de mudanças e de instabilidade, conseguindo mensurar e gerenciar riscos, procurando gerar oportunidades nos desafios competitivos. Face à alta competitividade dos mercados, torna-se cada vez mais urgente para as empresas a coleta de informações adequadas para orientar as ações de marketing e garantir o posicionamento esperado no mercado.

As decisões estratégicas em marketing, associadas as outras ações de engenharia e projeto, podem possibilitar a diferenciação do produto e a liderança na área de atuação, dando o embasamento necessário para a criação e implantação de um planejamento estratégico.

Pode considerar então, que o planejamento estratégico vem promover uma nova abordagem além dos aspectos que se relacionam apenas a produtos ou mercados, permitindo variadas formas de análise e diagnóstico que segmentam a empresa em áreas estratégicas e unidades de negócio (Gaj, 1995).

Englobando o planejamento estratégico ao conceito de administração estratégica, outros aspectos foram considerados importantes como a ênfase na dimensão interna da organização e a capacitação de funcionários, que acabou dando origem a novos comportamentos que se convertiam em ação e não simplesmente em um plano estratégico constituído de teorias que nunca se aplicavam na prática. Segundo Gaj (1995, p. 176), “administração estratégica pode

ser definida como o sistema de administrar com ênfase no equilíbrio entre turbulência, capacitação e estratégia”.

Na realização de estratégias globais, alianças estratégicas são instrumentos destacados. São acordos de longo prazo entre empresas, que vão além das transações normais de mercado, mas ficam aquém das fusões. Aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de um empreendimento cooperativo. Todas as variantes das alianças são construídas sobre a base operacional das alianças estratégicas. Os fundamentos para a operação de qualquer consórcio são os mesmos, independentemente da forma ou da natureza dos contratos legais. O tipo de contrato é determinado pela natureza do empreendimento assumido (Porter, 1993).

As alianças estratégicas, conforme Druker (1996), estão se tornando cada vez mais o caminho para PMEs ingressarem no mercado internacional, enquanto para as grandes elas são o caminho para a multitecnologia. As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios (Morch e Spekman, 1984). As alianças estratégicas podem ser realizadas por motivos políticos, econômicos ou tecnológicos (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Drucker (1999) posiciona o gerenciamento de uma empresa sob um espectro mais amplo, não abordando apenas negócios. Em sua visão, o planejamento estratégico visando apenas os aspectos financeiros, cedeu lugar à questão que define qual o papel da organização no mercado como um todo. Com isso, a questão da inovação acabou sendo alçada ao topo das prioridades dos investimentos, juntamente à questão do *design*.

Em estudos realizados pelo Dublin Group Research⁵ (Puerto, 1999), se evidencia que o *design* pode vir a ser considerado como fator estratégico dentro de empresas inovadoras. Na revisão de literatura, foram encontrados dois tipos

⁵ Dublin Group Research, escritório de design e pesquisa que esboça estratégias específicas para o Design. Ver DOUBLIN GROUP RESEARCH, Generic Design Strategies – An Executive Summary, Chicago, paper, set, 1993.

particulares de abordagens e propostas de reconhecidos teóricos da inovação, são eles: Christopher Freeman e Keith Pavitt apud Puerto (1999).

Segundo Puerto (1999) Freeman diz que estratégias abertas a uma empresa quando a mesma enfrenta mudanças técnicas. Já Pavitt propõe igualmente estratégias que acabam por considerar escassamente o *design* como elemento integrante da ação estratégica. No máximo, o *design*, para esses autores, encontra-se atomizado, não sendo nunca tratado como elemento fundamental. Nos anos que as estratégias genéricas foram desenvolvidas, a atividade do *design* não tinha o reconhecimento que adquiriu na última década.

A preocupação com o *design* começou a ser considerada, segundo Quarante (1994), por volta dos anos 60 e 70 em países como Inglaterra, Estados Unidos, Japão, Finlândia e Itália. A partir daí, grandes empresas internacionais começaram a explorar a ideia de que a função do *design* está vinculada a política geral da empresa. Os exemplos de estratégias organizacionais das empresas Braun, Olivetti e John Deere & Co, citados por Lorenz apud Quarante (1994, p. 352) são exemplos claros dessa tendência, seguidos ainda pela Sony, usando métodos de marketing criativo e prospectivo; a Ford, revolucionando suas próprias práticas de marketing; a Philips, abordando o *design* como uma política global e desenvolvendo novos métodos de gestão e inovação.

A iniciativa de desenvolver e fortalecer a personalidade da empresa, a sua imagem e sua identidade de maneira integrada, começa a refletir na marca como um todo, tanto no produto e nos serviços quanto na produção e distribuição (Quarante 1994), proporcionando uma integração do *design* à empresa de modo mais relevante.

2.3.7.1. A Decisão Estratégica

Algumas decisões estratégicas, a serem transformadas em ações, são tomadas a partir das decisões levantadas, avaliadas e, por fim, escolhidas, que possibilitam à empresa a obtenção de vantagens competitivas. As contribuições de Porter (1998) deram origem às modernas estratégias corporativas que, segundo o

autor, podem possibilitar o alcance de dois tipos de vantagem competitiva – o da liderança em custo e o da diferenciação – que, combinados com o escopo da atividade da empresa, levam a três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Estratégia de Liderança em Custo

A liderança em custo centra-se em políticas que visam a redução no custo de produção e de distribuição em relação aos concorrentes. Esta estratégia é utilizada quando a empresa visa tornar-se o produtor de baixo custo em seu setor e quando o diferencial de custo é o parâmetro de competitividade para a empresa.

Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas estes não são alvos estratégicos primários. Proporciona o isolamento da empresa contra a rivalidade competitiva. A dimensão preço não sensibiliza tanto o consumidor, que é leal ao produto ou serviço oferecido. A empresa procura canalizar esforços para tornar seu produto único e diferenciável. Ambas as estratégias citadas anteriormente podem ter como alvo a totalidade da indústria (mercado amplo) ou um segmento em particular (mercado restrito).

Estratégia de Enfoque

A estratégia de enfoque visa à vantagem em custos ou uma diferenciação num segmento específico. Focar um determinado grupo comprador, uma linha de produtos, ou um mercado geográfico e adaptar sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Esta estratégia visa capacitar a empresa a atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes estão mais fracos. Os benefícios da estratégia de enfoque não podem ser obtidas se a empresa estiver atendendo uma variedade de segmentos.

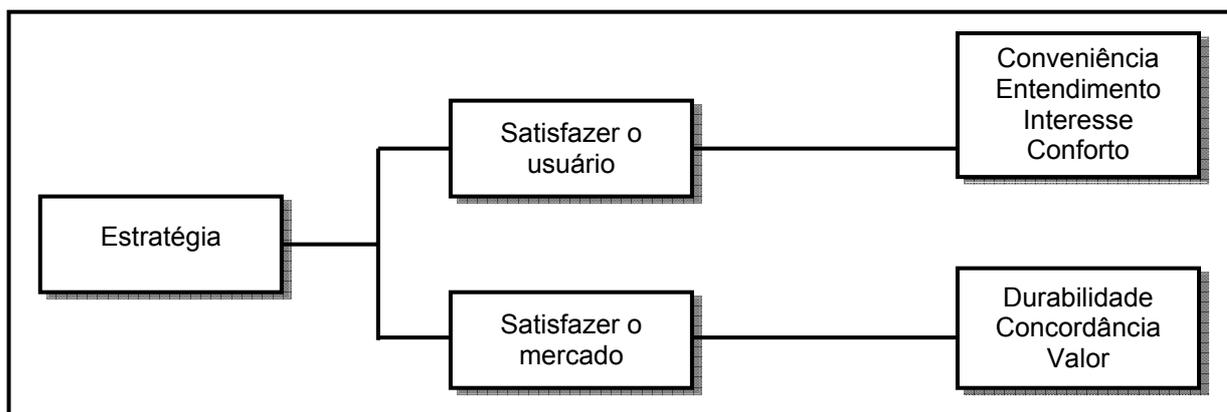
Estratégias Genéricas do *Design*

A partir da teoria proposta por Porter (1998), que tem sido amplamente aceita, o Dublin Group discutiu as bases conceituais e apresentou as chamadas Estratégias Genéricas do *Design*. Na terceira estratégia de Porter, a do Enfoque, o Dublin Group considerou que estivesse a oportunidade de um melhor aproveitamento do *design* pela indústria, uma vez que, como diz Puerto (1996) “é na capacidade de diferenciação de produtos que uma empresa pode alicerçar sua competência”.

Ressalta-se que os três tipos de estratégias podem ser combinados para se obterem melhores resultados. A empresa pode optar por estratégias genéricas do design e ao mesmo tempo liderança em custo. Isso pode trazer ganhos e vantagem competitiva para a empresa.

2.3.7.2. O *Design* como Diferencial Competitivo

A estratégia do *Dublin Group* (Puerto, 1999) dá ênfase em duas preocupações centrais do *design*: os usuários e o mercado, enfatizando que para um produto alcançar seu objetivo deve satisfazer plenamente estes dois aspectos. Os sete objetivos que se seguem – conveniência, entendimento, interesse, conforto, durabilidade, concordância e valor – fazem parte do modelo das táticas do *design*, como mostrado na figura abaixo e são itens que devem ser atendidos, estando bem definidos e completando o universo das relações entre os mundos do *design*, do mercado (com suas leis) e do usuário (com suas necessidades e declarações a respeito do produto).

FIGURA 01 – MODELO DAS TÁTICAS DE *DESIGN*

Fonte: Puerto (1999, 69).

Refletindo acerca do papel do *design*, o *Doublin Group*, em 1993 *apud* Puerto (1999), coloca quatro estratégias genéricas possíveis para o *design* contribuir na alteração da balança estratégica de uma indústria, com o objetivo de satisfazer o usuário e o mercado: o conceito integrado, o aperfeiçoado, de invenção ou o estendido.

- a) **Conceito integrado:** diversifica a aplicação de uma dada tecnologia, adequando-a para explorar novos mercados. Refere-se a combinar sistematicamente várias habilidades comuns.
- b) **Conceito de invenção:** desenvolve um princípio totalmente novo, abrindo novos mercados ou fatias de mercado.
- c) **Conceito estendido:** é resultado de um mercado já consolidado, em constante evolução, com tradição em mudanças incrementais.
- d) **Conceito aperfeiçoado:** busca ser melhor do que os substitutos disponíveis no mercado. Procura expressivo aperfeiçoamento sobre o *status-quo*.

As mudanças propostas por estas estratégias, se realizadas, podem render as empresas um ganho de tempo expressivo em termos de vantagens mercadológicas de até cinco anos antes da concorrência e, como afirma Barroso (1998), “já que o ambiente nas empresas está mudando para a desverticalização, a terceirização, a profissionalização e a especialização, é neste ambiente que o *design* passa ter papel estratégico”. Mesmo havendo a possibilidade do *design* de um produto ser copiado, pelo menos há uma liderança de curto prazo pela empresa

pioneira no lançamento da idéia. Por isso é necessário vincular as alternativas estratégicas para oferecerem também bases de diferenciação ou de manutenção do preço.

Como estratégia competitiva, Barroso (1998) complementa dizendo que o *design* pode auxiliar na definição do posicionamento da empresa no mercado e na harmonização das diferentes interfaces da empresa com seus clientes, gerando e desenvolvendo conceitos de produtos e serviços.

Tendo em vista esses conceitos, uma organização que almeje o sucesso e sua permanência estável no mercado, não pode prescindir do papel decisivo do *design* como estratégia competitividade, criando seu próprio diferencial no mercado. “O *design* aparece como elemento que procura a diferenciação de produtos, fazendo com que exista um vasto número de configurações possíveis para cada invenção ou inovação importante” (Puerto, 1999, p. 30).

Os benefícios alcançados por uma empresa pelo uso do *design* pode ser notados na própria imagem da empresa, vista como inovadora e coerente com as tendências atuais; na otimização de custos, na exportação e no aumento da competitividade (CNI, SENAI, BAHIANA, 1998).

2.4. MODELO DE EXPORTAÇÃO ESTRATÉGICO

Como já explicitado, a análise da competitividade abrange desde as estratégias intrínsecas de cada empresa até o ambiente externo, devendo elucidar os fatores que afetam e como o fazem. O mercado é amplo e os elementos existentes até a concorrência da transação econômica são muitos, sendo ampliados quando se trata de comércio entre países que possuem vontades, culturas e características diferentes entre si (Silva, 2003).

As questões de comércio internacional envolvem muito mais do que o mercado, pois estão relacionadas, também, com vontades políticas estabelecidas por proteção e vantagens referentes ao próprio ambiente em que a empresa está inserida. Isto permite questionar como se consegue avaliar tamanha diversidade de fatores que determinam a competitividade para subsidiar a compreensão do

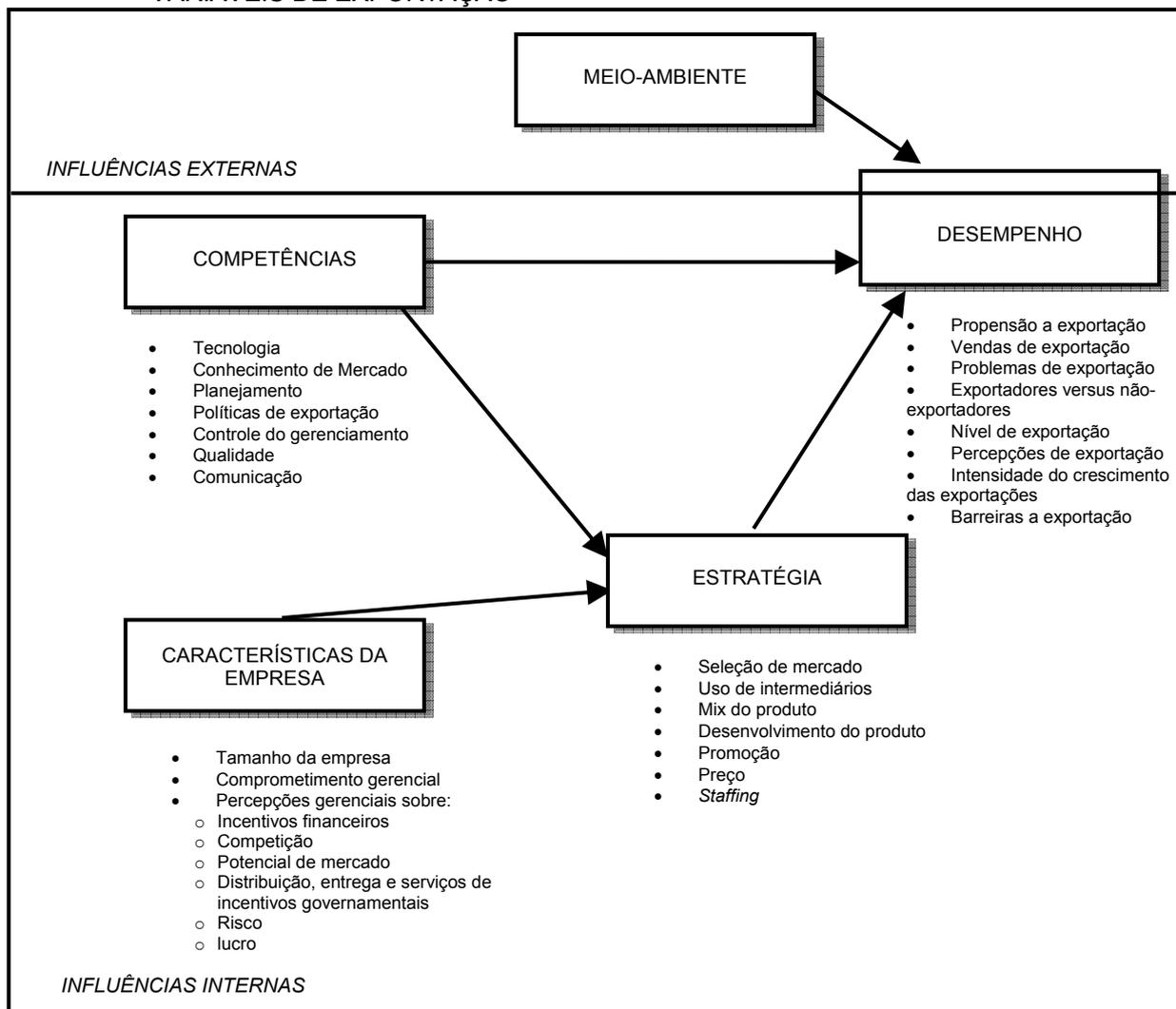
posicionamento e do fornecimento de elementos para a estratégia da empresa (Silva, 2003).

Aaby e Slater (1988) realizaram um estudo literário que abrangeu publicações desde 1978 até 1988. Antes deste, somente o estudo de Bilkey (1978) era considerado relevante. Bilkey (1978) revisou 43 estudos sobre comportamento de exportação em empresas de onze países diferentes. Enquanto ele encontrou consistência em alguns resultados, outros se mostraram contraditórios.

Aaby e Slater (1988) revisaram as propriedades de 55 estudos, que contemplaram mais de 9000 casos em diferentes países. Neste estudo, os autores apresentaram um *framework*, que operacionaliza as diversas variáveis pesquisadas.

Para organizar e focar na pesquisa sobre exportação, os autores argumentam que o conhecimento deve ser sintetizado em dois níveis: ambiente externo e interno. Abaixo segue a representação gráfica proposta por Aaby e Slater (1988).

FIGURA 02 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO GERAL PARA DESEMPENHO E VARIÁVEIS DE EXPORTAÇÃO



Fonte: Aaby e Slater (1988)

Nos parágrafos seguintes, segue uma breve revisão literária de cada uma das variáveis apresentadas no modelo acima.

2.4.1. Características da Empresa

Esta seção inclui variáveis relacionadas com o tamanho da empresa, expectativas e comprometimento gerencial, e atitudes e percepções gerenciais. Aparenta-se que o comprometimento, as percepções e as atitudes gerenciais sobre problemas e incentivos de exportação são bons preceptores do sucesso das exportações (Aaby; Salter, 1988).

Existe pouca concordância quando se trata do impacto do tamanho da empresa na propensão à exportação ou sucesso. A hipótese mais comum é que empresas grandes possuem vantagens que permitem elas a serem mais efetivas nas exportações. Reid (1982) concluiu que o tamanho da empresa afeta na entrada em novos mercados. Em contraste, Cooper e Hleinschmidt (1985) estabeleceram uma relação negativa entre o tamanho e intensidade das exportações, enquanto que McGuinness e Little (1981), Czinkota e Johnston (1983) e Diamantopoulos e Inglis (1988) concluíram que não existe relação.

Todos os estudos sobre o comprometimento gerencial concluíram que existe uma relação positiva entre o mesmo e propensão a exportação (Bello e Barksdale, 1986; Cavusgil 1984a; Cavusgil et al, 1979; Gronhaug e Lorenzen, 1982; Kirpalani e MacIntosh, 1980; Rosson e Ford, 1982; Sullivan e Bauerschmidt, 1987). Em empresas com expectativas reais e ambiciosas, os índices de exportações são mais altos. Gronhaug e Lorenzen (1982) encontraram correlações positivas entre envolvimento e desempenho das exportações dentre os exportadores noruegueses.

As percepções gerenciais, segundo Aaby e Slater (1988), aparecem ser o fator mais importante para determinar o sucesso das exportações. Baseado em um *survey* de 473 empresas, Cavusgil (1984a), concluiu que atitudes gerenciais e tomada de risco são positivamente relacionados ao desempenho das exportações. Bauerschmidt et al (1985) e Axinn (1988) determinaram que percepções negativas ao risco são uma barreira substancial à exportação.

Além disso, percepções relacionadas à situação do mercado doméstico bem como do mercado em potencial possuem ligação positiva com o sucesso da exportação (Cooper; Kleinschmidt, 1985; Kaynak; Stevenson, 1982; McConnell, 1979; Rabino, 1980; Sullivan; Bauerschmidt, 1987).

Sumarizando, conhecimento da natureza das atitudes gerenciais, percepções e disposição para exportar são importantes para garantir o desempenho das exportações.

2.4.2. Competências em Exportação

Tecnologia, comprometimento necessário, conhecimento internacional, objetivos e políticas de exportação bem definidas, controle gerencial dos sistemas, são importantes competências para exportar (Aaby; Salter, 1988).

A tecnologia constantemente é encontrada como positivamente relacionada com o sucesso da exportação (Cavusgil; Nevin, 1981; McGuinness; Little, 1981; Cavusgil, 1984; Cooper; Kleinschmidt, 1985; Daniels; Robles, 1985; Joynt, 1982).

Em estudo com 89 empresas canadenses, Reid (1986) encontrou pouca relação entre tecnologia e sucesso na entrada em novos mercados. Ele argumenta que o mero conhecimento aprofundado em um assunto não cria nenhuma vantagem competitiva. Isto depende de como a empresa tira vantagem disso. Fica claro que a relação entre tecnologia e exportação é ainda confusa.

A implementação de um processo sistemático de exploração, análise e planejamento para exportar parece ser um determinante muito poderoso entre exportadores e não-exportadores. Cavusgil (1984), Christensen et al (1987), Daniels e Robles (1985), Malckzadeh e Nahavandi (1985), Piercy (1981) e Reid (1983, 1986) encontraram que o uso do modelo formal de planejamento de mercado separa empresas que ainda estão exportando das que abandonaram o processo. Políticas formais tendem a oferecer melhores oportunidades foi o argumento de Cavusgil e Nevin (1981) e Burton e Schlegelmilch (1987).

Um número significativo de estudos relata o desempenho das exportações com os seus devidos estágios de adoção do processo. Vozikis e Mescon (1985) reportaram que problemas funcionais variam de acordo com os diferentes estágios da empresa no processo de exportação.

Exportações bem sucedidas têm um rígido controle de qualidade e os departamentos são muito bem organizados (Burton, Schlegelmilch, 1987; Christensen et al, 1987). Daniels e Robles (1982) concluíram que a qualidade do produto é a competência essencial para os exportadores do Peru. Joynt (1982) reportou que os exportadores noruegueses percebem como sua mais importante competência a qualidade do produto.

Quanto a capacidade e conhecimento em línguas estrangeiras, Aaby e Salter (1988) afirmam que inglês é uma língua importante e pode em situações diferenciadas ser a base para uma comunicação eficiente.

2.4.3. Estratégia

Este item descreve a relação entre o desempenho da exportação com a promoção, preço, distribuição do produto bem como seu desenvolvimento e *design*.

Embora os estudos sobre o gerenciamento da linha de produção não tenha sido extensivos, Christensen et al (1987) concluiu que empresas com múltiplas linhas de produção são mais bem sucedidas em suas atividades exportadoras. Kirpalani e Macintosh (1980) estabeleceram que empresas com linhas de produção estreitas alcançaram altos níveis de vendas.

Cristensen et al (1987) constatou que exportadores brasileiros de sucesso centralizam mais em mercados industrializados. Cooper e Kleinschmidt (1985) encontraram que exportadores com orientação mundial, ao contrário dos exportadores com orientação para países vizinhos, realizam uma taxa de crescimento mais rápida nas exportações.

Com relação ao preço do produto, Kirpalani e MacIntosh (1980) estabeleceram que exportadores de sucesso utilizam alternativas diferenciadas, como por exemplo, descontos, créditos, etc. Cristensen et al (1987) concluiu que mesmo os exportadores de sucesso elaboram seus preços baseados nas condições internas.

Quanto a promoção do produto nas exportações, Kirpalani e MacIntosh (1980) realizam que empresas que acreditam que promoção nas exportações é uma importante atividade atingiram taxas de vendas mais altas do que empresas que enfatizam menos.

Em se tratando de distribuição, quinze estudos relacionam boas percepções na importância da distribuição com a propensão à exportação (Aaby; Slater, 1988). Além disso, um número de publicações (Bello; Williamson, 1985; Bilkey, 1982; Gronhaug; Lorenzen, 1982; Rabino, 1980; Rosson; Ford, 1980; Yaprak, 1985)

estabeleceram uma relação positiva entre estratégia de distribuição e desempenho nas exportações.

2.5. DESIGN

Como já enfatizado na Introdução deste estudo, o ambiente econômico atual, com um mercado mais aberto e integrado, tem levado países e empresas a utilizarem estratégias que promovam o aumento da competitividade. O *design* tem sido uma estratégia crescentemente utilizada devido a sua importância como fator de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços, além da qualidade e do preço (CNI, 1998).

Muitas empresas já perceberam, ou estão percebendo, a importância do *design* para sua competitividade, incluindo a gestão do *design* em seus planos estratégicos, visando a contínua inovação de seus produtos e ao atendimento das expectativas de seus clientes (CNI, 1998).

Num mercado globalizado, são fatores decisivos para o sucesso de uma empresa a credibilidade de sua imagem e a qualidade dos produtos e serviços que ela oferece. Não por acaso, nos últimos anos os investimentos voltados para a área de *design* deixaram de ser uma questão estética e tornaram uma questão estratégica para a sobrevivência das organizações. Com a adoção de técnicas de gestão do *design* as empresas que saíram na frente tornaram seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram ainda mais os custos de produção (CNI, 1998).

Existe uma grande diversidade de conceitos e interpretações do termo *design*, bem como, uma variedade de formas de ver o *design*. Estas dificuldades resultantes não são características somente de países em desenvolvimento como o Brasil. Em países mais desenvolvidos, além de não haver um consenso, os conceitos normalmente são amplos e abstratos. Da mesma forma, as definições utilizadas por órgãos de fomento e áreas afins, sugerem certo conflito quanto à abrangência do *design*, normalmente associado apenas a aspectos formais do

produto. A apresentação dos conceitos em ordem cronológica, visa evidenciar a evolução destes conceitos.

“O *design* materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo - eficácia do processo de *design* - e não somente desenvolver corretamente o produto - eficiência no processo de *design*” (Magalhães, 1997, p.26). As características do *design* eficaz são a antecipação dos problemas e a ênfase nas oportunidades ambientais, fundamentadas nas necessidades do usuário e na situação da concorrência.

Mallick (2000) define o *design* como um plano de ação para obter vantagem competitiva por meio do produto de *design*, do *design* de novos produtos ou por intermédio do desempenho superior aos concorrentes, no tocante à satisfação das necessidades do mercado existente.

Maldonado (1977) afirma que é muito difícil conceituar o *design* partindo-se de uma perspectiva exclusiva do processo produtivo ou quando se considera apenas a forma externa de um produto.

Segundo Bonsiepe (1978, p. 25) “o universo dos produtos industriais é o campo específico de atuação do desenhista industrial. Seu trabalho está mais ligado às partes do produto com as quais o ser humano está ligado operativa ou perceptivamente”.

Segundo Dorflès (1978, p.10), “o desenho industrial pressupõe três fatores: fabricação em série, produção mecânica e projeto inicial que determine um coeficiente estético”. Portanto não se pode considerar como fruto de *design* uma peça produzida anteriormente à industrialização. Objetos feitos à mão, sem possibilidade de réplica, não fazem parte do Desenho Industrial.

Segundo Puerto (1999, p. 22), das conceituações estruturadas a respeito do desenho industrial no contexto da cultura material, sendo denominada de arte aplicada, maquilagem de funções, humanização das máquinas, a mais adequada foi a de Dussel (apud. Puerto, 1999; p.22):

“A Ciência do *Designer* encontra-se definida em função produtiva, tecnológica como no caso do tecnólogo. Mas, a tecnologia do *designer* encontra-se em função estética, o que faz que essa ação estética seja também tecnológico-científica. A ciência, a tecnologia e a arte integradas unitária, orgânica e sinergicamente no ato produtor do *design*, permitem denominar

este com o neologismo: O PROJETAR ou ATO POÉTICO. Querer fazer do *design* uma atividade exclusivamente tecnológica ou artística é não compreender seu sentido. *Design* é um ato distinto, próprio, integrado, científico-tecnológico-estético: uma tecnologia-estética-operacional ou uma operação-estético-tecnológico 'sui generis'".

“Entende-se por *design* a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais do produto, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação do usuário” (CNI, 1998, p. 9). O *design* é uma ferramenta que permite adicionar valor aos produtos industrializados, levando à conquista de novos mercados. “Conceitua-se produto como bens, serviços, idéias, eventos ou qualquer outra entidade que possa ser adquirida, usada ou disponibilizada de forma que ofereça potenciais valores” (Holbrook, 1987, p.128).

O *design* pela característica de suas funções, incorpora áreas de conhecimento muito diversas, que abrangem desde as ciências sociais e puras até as ciências da engenharia, transformando estas informações em uma nova área de conhecimento. Puerto (1999), resume os atributos do *design*, citados por Bonsiepe, compartilhando a avaliação explicativa sugerida, como sendo: Pela visão tecnológica, questionamento da engenharia, ponderando os critérios do desenho industrial, de ação e síntese do desenho industrial, aspectos de comunicação e semiótica do desenho industrial, enfoque do usuário, do processo produtivo, sistema produtivo, de política tecnológica, da inovação tecnológica como fator da criação cultura material própria, sendo estes os atributos:

a) O *design* é uma disciplina de projeto, na área de inovação tecnológica, que forma parte do desenvolvimento de produtos com destino à fabricação industrial.

b) O *design* introduz no discurso sobre função e eficiência, critérios de eficiência social e critérios pragmático-operativos.

c) O *design* materializa as exigências e condicionamentos funcionais, técnico-produtivos, econômicos e sócio-culturais em forma de uma proposta concreta para um projeto com sua configuração.

d) O *design* cuida dos fatores sócio-culturais (aspectos estético-formais e semióticos) de forma explícita, tratando-os como parte intrínseca da qualidade do produto (e não como um agregado).

e) O *design* realiza contribuições para a qualidade do produto, sobretudo, para a qualidade de uso.

f) O *design* traduz-se em benefícios microeconômicos e macroeconômicos, tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

g) O *design* tende à racionalização do uso de recursos disponíveis em forma de capacidade instalada em empresas, matérias-primas e capacitação para o trabalho.

h) O *design* contribui para a transferência dos resultados das investigações científicas ao sistema produtivo.

i) Os critérios de *design* são imprescindíveis para a avaliação de produtos, para a formulação da política de inversões, para a concepção de uma política tecnológica-industrial, para implementação da normalização e para a orientação do consumidor.

j) O *design* é um fator de desenvolvimento das forças produtivas, pois cria a cultura material moderna da vida quotidiana de uma sociedade. Especificamente, nos países periféricos, ajuda a reduzir a dependência tecnológica na área de projeto de produto.

O *design* é uma atividade profissional relativamente nova, apesar de ser a produção de objetos utilitários tão antiga quanto a própria humanidade. O verdadeiro interesse pelo projeto de utensílios e de maquinarias começou a manifestar-se no início da Revolução Industrial.

Os registros da atividade, no entanto, saltam para o século XVIII, na Revolução Industrial, e segundo Schulmann (1991), ela se inicia antes da atividade do artesão aproximar-se da máquina, pois confeccionava objetos únicos para a burguesia. A mecanização possibilitou a reprodução em série de artigos úteis e baratos, acessíveis a todos. A indústria cria o conceito de funcionalidade (finalidade social de uso), que descreve como “pensar o produto” como um serviço prestado ao usuário. Desta forma, o design é colocado no plano intencional do projeto, ou seja, surge o desenho industrial.

A Revolução Industrial, segundo Mestriner (2002), criou a demanda para o desenho de objetos produzidos por máquinas, obrigando os desenhistas a pensarem o objeto sob um novo ponto de vista e premissas inéditas. Acredita-se que o

princípio básico do *design* tenha sido formulado no início do século XX, em 1901, pelo arquiteto americano Frank Lloyd Wright, que rejeitava a produção artesanal por ser cara, reafirmando sua doutrina criando protótipos em máquinas, após familiarizar-se com modernas técnicas e materiais.

Para Azevedo (1991), logo após a mudança de século, iniciam-se os questionamentos sobre o novo mundo industrial, assim como diversos movimentos artísticos que viriam influenciar a construção de objetos. O *design* assume sua posição na indústria mediante diversas responsabilidades concedidas na adaptação do objeto na produção em série, cuja idéia nem sempre foi tão clara assim. No transcorrer de sua história, da passagem do sistema artesanal para o industrial, sofreu influências de diversos movimentos. O primeiro movimento opositor à industrialização foi, segundo Moraes (1997), o *Arts and Crafts*, cujos seguidores criticavam a baixa qualidade dos produtos e pregavam o retorno ao artesanato. As excessivas formas onduladas do *Art Nouveau* dificultavam a industrialização do produto, atribuindo sua confecção entre o artesão e o *designer*. O *Deutscher Werkbund* formalizou o profissional de design, com necessidade de standardização e questões da integração da arte com a indústria.

A associação internacional de *design* de produto, *Internacional Council of Societies of Industrial Design* – ICSID (2003), apresenta a seguinte definição de *design*:

Aim. Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life-cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange. Tasks. Design seeks to discover and assess structural, organizational, functional, expressive and economic relationships, with the task of: enhancing global sustainability and environmental protection (global ethics); giving benefits and freedom to the entire human community, individual and collective; final users, producers and market protagonists (social ethics); supporting cultural diversity despite the globalisation of the world (cultural ethics); giving products, services and systems, those forms that are expressive of (semiology) and coherent with (aesthetics) their proper complexity⁶.

⁶“Em relação ao alvo: atividade criativa cujo objetivo é estabelecer qualidades multi-facetadas de objetos, processos, serviços em todo ciclo de vida. Conseqüentemente (...) é o fator central de humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de mudança cultural e econômica. Em relação à tarefa: busca descobrir e avaliar relacionamentos estruturais, organizacionais, funcionais,

Magalhães (1997) cita que *designers* são os profissionais que produzem o *design* e que definem o seu significado. O ICSID (2002) os define como quem se qualifica por sua formação, conhecimentos técnicos, experiência e sensibilidade para a determinar materiais, estruturas, mecanismos, forma, tratamento de superfície e decoração dos produtos fabricados em série, por meio de procedimentos industriais.

2.5.1. A Importância do *Design* e sua Evolução Histórica

O *design* moderno e industrial surge como consequência das necessidades de melhoria das qualidades estético-funcionais da cultura material produzida pela indústria em meados do século XIX (Pevsner, 1980). Esta idéia inicial tornou-se parte da essência da atividade do *Design* Industrial.

Para Bonsiepe (1997, p.12), além dos aspectos funcionais e estéticos, também se considera no processo a interface, ou seja, a interação entre usuário e objeto, visando os fenômenos de uso e funcionalidade de uso como ponto chave do *design*. Para Fernandes (1998), o *designer* é um intérprete dos anseios do usuário, devendo levar em conta significados que o produto pode provocar, tornando esses objetos compatíveis com as limitações produtivas e as inspirações formais e funcionais.

Como afirma Bonsiepe (1997, p. 16), a “ação especial inovadora, que cuida das preocupações de uma comunidade de usuários”, tem crescente importância no processo produtivo. Por isso se determina que, diante dos desafios de uma nova realidade, o *design* amplia suas funções e passa a atuar como um articulador de características diversas e gestor de ações em vários níveis, expressando o diferencial de qualidade dos produtos e a estratégia competitiva das empresas. Nesse contexto, percebe-se a estreita ligação do *design* com a indústria e seu importante compromisso com a inovação.

expressivos e econômicos, com a tarefa de: realçar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global); proporcionar benefícios e liberdade à comunidade humana, individual e coletivamente; usuários, produtores e protagonistas finais do mercado (ética social); dar suporte à diversidade cultural apesar da globalização (ética cultural); e fornecer produtos, serviços e sistemas, de forma expressiva (semiologia) e coerente (estética) com suas complexidades peculiares” (tradução livre da autora).

Durante sua evolução histórica, o *design* teve que repassar suas configurações e preceitos em função das novas tendências que o libertaram da supremacia do racionalismo radical. Desde os movimentos *Arts and Crafts*, *Werkbund*, *De Stijl*, à Escola Bauhaus; do Estilo Internacional do início do século., às diretrizes da Escola de Ulm; dos grupos Alchimia e Memphis, às manifestações contemporâneas, muita coisa vem mudando. As grandes transformações ocorridas desde o século passado, a evolução social e de pensamento presenciaram o surgimento de produtos que questionam sua função e estética, bem como seus valores de uso e simbólicos (Kampmann, 2003).

Segundo Braga (1996, p. 49), o *design* moderno no Brasil, desde sua introdução em meados dos anos 20, esteve “estritamente ligado aos ideais modernistas”, entrando como componente do projeto arquitetônico moderno, sendo praticado por profissionais estrangeiros, segundo linhas estilísticas européias.

O caráter interdisciplinar do *design* veio ressaltado mais tarde, uma vez que as origens do *design* moderno juntamente com uma atuação múltipla de diferentes profissionais neste campo, designaram aspectos para a atividade, englobando a ação de profissionais atuantes em diversos contextos, como social, cultural, econômico e fabril do país (Kampmann, 2003).

Na relação com a economia de mercado, o *design* industrial experimentou, desta forma, fases diversas. De uma ênfase na produtividade (até 1960) e no marketing (1960-75), passou-se à segmentação de mercados mais profissionalizados, com destaque para o visual dos produtos e outros conceitos ligados ao *Design* Industrial. Os anos 90 chamaram-se, assim, “a década do *design*” (Bonsiepe, 1997).

O papel do *design* está sendo cada vez mais relacionado com o atendimento dos anseios dos usuários, buscando responder as suas expectativas. Prova disso, é o trecho da obra “A Importância do *Design* para sua Empresa”⁷, que coloca o *design* como a ferramenta que pode atender às necessidades do consumidor, visando a melhoria do conforto, a satisfação e a segurança dos usuários. Além disso, segundo o texto, o *design* vem a ser a ferramenta que adiciona valor aos produtos, levando à

⁷ CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI), COMPI, SENAI-RJ, BAHIANA, C. A. Importância do *Design* para sua Empresa. Brasília, DF: CNI, 1998, 56p.

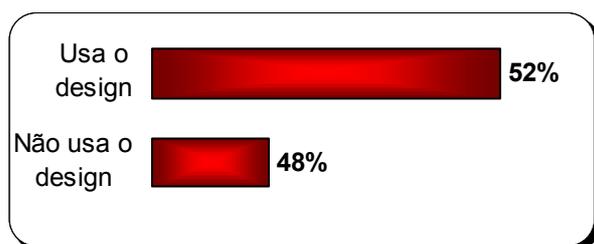
conquista de novos mercados. Esta constatação é determinante para a manutenção de um mercado consumidor por parte das empresas.

Tendo sido o *design* considerado um meio para a satisfação de necessidades sociais e individuais, pode-se designá-lo ainda como “um valor a ser oferecido para os consumidores e sociedade” (Magalhães, 1997, p. 21), pois o que as pessoas buscam são os benefícios que o produto pode lhes proporcionar, ou seja, experiências que lhes tragam satisfação. Preço, qualidade e *design* inovador são considerados fatores essenciais para as empresas vencerem no atual mercado (CNI/SENAI/BAHIANA, 1998).

2.5.2. Estatísticas sobre o *Design* nas Empresas

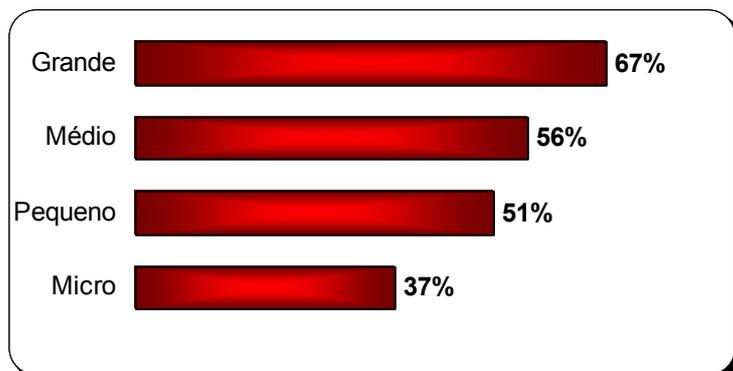
Para enriquecer a presente pesquisa, buscou-se alguns dados estatísticos sobre a atual situação do *design* nas empresas. No resultado do estudo realizado pela CNI (1998; 24), encontrou-se que a utilização do *design* está presente em 52% das empresas entrevistadas. Nas pequenas e médias empresas este percentual é de 51% e 56%, respectivamente. Veja detalhes nos gráficos 08 e 09.

GRÁFICO 08 – UTILIZAÇÃO DO DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (%)



FONTE: CNI (1998; 24)

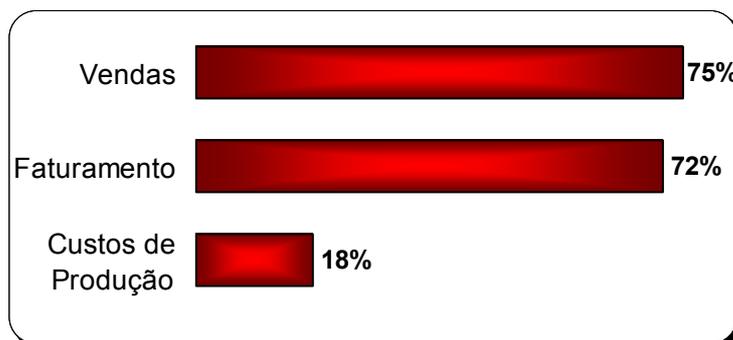
GRÁFICO 09 – UTILIZAÇÃO DO DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – POR PORTE (%)



FONTE: CNI (1998; 24)

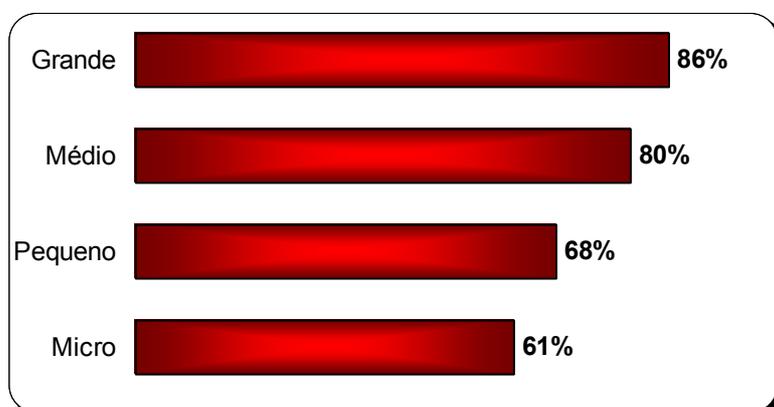
Das empresas informantes na pesquisa da CNI (1998), 75% obtiveram aumento nas vendas e 41% redução dos custos de produção, com a utilização do *design* nos últimos 2 anos. Veja maiores informações nos gráficos 10 e 11.

GRÁFICO 10 – IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DO DESIGN NOS ÚLTIMOS 2 ANOS (%)



FONTE: CNI (1998; 26)

GRÁFICO 11 – IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DO DESIGN NOS ÚLTIMOS 2 ANOS – POR PORTE (%)



FONTE: CNI (1998; 26)

Nos próximos itens, segue uma breve descrição de alguns pontos relevantes ao *design* dos produtos como estratégia para alavancar as exportações.

2.5.3. Benefícios do *Design* na Indústria Moveleira

O *design* é visto, na maioria dos países desenvolvidos, como processo criativo, inovador e provedor de soluções a problemas específicos, de importância fundamental não apenas para as esferas produtivas, tecnológica e econômica, mas também para a social, ambiental e cultural (Coutinho, 2001).

Vários programas específicos são implementados para promover o *design*, coordenados ou articulados por órgão do governo, envolvendo diversos agentes públicos e privados de promoção, execução, regulamentação, normalização e fomento industrial e tecnológico, nos setores produtivo e educacional. Segundo a Abimóvel (1997) é fundamental salientar que a competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade de montagem e, sobretudo, do *design* dos móveis, aliado à ergonomia. Um novo *design* pode proporcionar inovações que envolvem diversos aspectos, como:

- a) as possibilidades de, através do desenvolvimento de um novo *design*, flexibilizar e diminuir o uso de insumos produtivos;
- b) possibilidade de diminuir significativamente o número de partes e componentes;
- c) melhorar a qualidade;
- d) aumentar a funcionalidade dos produtos e sua interação com os usuários;
- e) aumentar a diversidade e versatilidade dos bens e serviços produzidos e comercializados;
- f) equacionar formas ideais de descarte ao final da sua vida útil.

Ou seja, *design* é mais que um avanço da estética, significa também o aumento da eficiência global na fabricação de um produto, incluindo práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente. No Brasil, por vezes predominam cópias

modificadas dos modelos oferecidos ao mercado internacional. Poucas empresas possuem um departamento de *design* formalmente constituído. Muitas vezes, o *design* é determinado pelos clientes e/ou parceiros, que fazem com que as empresas projetem protótipos que são submetidos aos revendedores (Gorini, 2000).

Na atualidade, as empresas brasileiras começam a compreender o *design* como um processo criativo de caráter multidisciplinar, que visa transformar idéias em possibilidade técnicas, tendo em vista as exigências e oportunidades de mercado, envolvendo tanto a esfera produtiva quanto a de consumo. Quanto às inovações organizacionais, destaca-se que a natureza da atividade de *design* faz com que os *designers* participem de diferentes funções na empresa (P&D, produção, teste de materiais, controle de qualidade e planejamento financeiro, comercial e estratégico) e interajam com fornecedores, prestadores de serviços e consumidores (Gorini, 2000).

Quanto à competitividade, ressaltam-se as funções do *design* em permitir aprofundar e acelerar a capacidade das empresas em simplificar e otimizar processos de produção, agregar valor, qualidade, funcionalidade e identidade aos bens e serviços, explorar nova fronteira de diferenciação dos mesmos, estreitar as relações intra e entre organizações e com clientes, reduzir o tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, entre outras (Kampmann, 2003).

Percebe-se que o *design* tem avançado, de maneira geral no Brasil, por se tornar parte integrante e forte das estratégias das empresas do setor moveleiro. Além disso, neste segmento em que predominam pequenas e médias empresas, a formação de redes e centros regionais de *design* e o incentivo à cooperação tornam-se imprescindíveis, uma vez que a pequena empresa muitas vezes não pode ter seu próprio departamento de *design*, mas poderia, em um esforço coletivo, ter mais capacidade de melhorar o desenho de seus produtos (CNI/SENAI/BAHIANA, 1998).

Destacam-se, particularmente, no atual contexto – de progressiva globalização e integração de mercados e de crescentes requisitos de criatividade, qualidade, flexibilidade e seletividade – as vantagens do *design* como instrumento estratégico à promoção da competitividade industrial. A análise realizada através de

uma pesquisa nacional, permite afirmar a consistência das recentes declarações de executivos de grandes empresas internacionais que ressaltam:

- a) a tendência de os produtos ofertados já possuírem ou virem a possuir, basicamente, a mesma tecnologia, preço, desempenho e características, sendo o *design* o elemento diferenciador dos mesmos nos mercados;
- b) há poucos anos, a competição entre os produtos se dava pelo preço, atualmente baseia-se na qualidade e amanhã dependerá do *design*.

Portanto, aponta-se que, atualmente, qualquer empresa que ignora as implicações subjetivas e intangíveis do *design* de um produto, estará deliberadamente assumindo um risco que pode ter sérios impactos sobre sua própria possibilidade de sobrevivência.

Para esta pesquisa, foi preparado um *benchmarking* na tentativa de elucidar quais têm sido as melhores práticas de alguns das maiores empresas brasileiras fabricantes de móveis para escritório, através, principalmente, de análise de publicações especializadas, como a pesquisa coordenada por Coutinho (2001) e Gorini (2000).

O *design* se manifesta, principalmente, através de duas qualidades: funcionalidade e estilo. Os melhores recursos que se têm para descobrir o *design* são nossos sentidos, principalmente os da visão e do tato, empregados no uso do produto ou serviço. (CNI, 1998, p.11)

Hoje, mais do que nunca, a empresa deve estar preparada para ter sua imagem comparada com a concorrência. Nos mercados nacional e internacional todos estão competindo por um espaço no desejo do consumidor. Disputam preço, qualidade e novidade. No meio de tantas ofertas, o consumidor quer adquirir o produto que melhor atenda as suas necessidades pelo menor preço.

Além de ser um importante fator de conquista do consumidor, o *design* é uma alternativa para a redução dos custos de produção, fazendo uso de diferentes matérias-primas, associadas ou não, e ajudando na racionalização dos gastos.

O *design* auxilia as empresas também na área de preservação ambiental, propondo alternativas capazes de reduzir o impacto da utilização dos recursos naturais não renováveis.

São muitos os benefícios alcançados com a utilização do *design* (CNI, 1998, p. 19):

a) Na imagem da empresa: usando o *design*, o consumidor passa a associar a empresa como inovadora, coerente com as tendências mundiais.

b) Na otimização de custos: o *design*, além de levar a empresa a oferecer um produto atraente, faz com que este produto seja fabricado com economia, usando formas mais eficientes, matéria-prima e processos de fabricação adequados, evitando desperdícios.

c) Na exportação: uma empresa que investe na pesquisa e desenvolvimento de produtos, incluindo o *design* como uma ferramenta de suporte, tem chances significativas de ingressar em mercados ainda não explorados.

d) No aumento da competitividade: as empresas enfrentam forte concorrência de produtos inovadores que se diferenciam pelo *design*. Nessa disputa sairá vencedora aquela que se destacar com o cliente, através de seu *design*, agregando valor ao produto.

A agregação de valor, ou seja, o aumento de valor dos produtos e serviços da empresa, é decorrente, entre outros, do uso da criatividade e do conhecimento técnico. O resultado é a inovação, que é o ingrediente essencial da competitividade (CNI, 1998, p. 36).

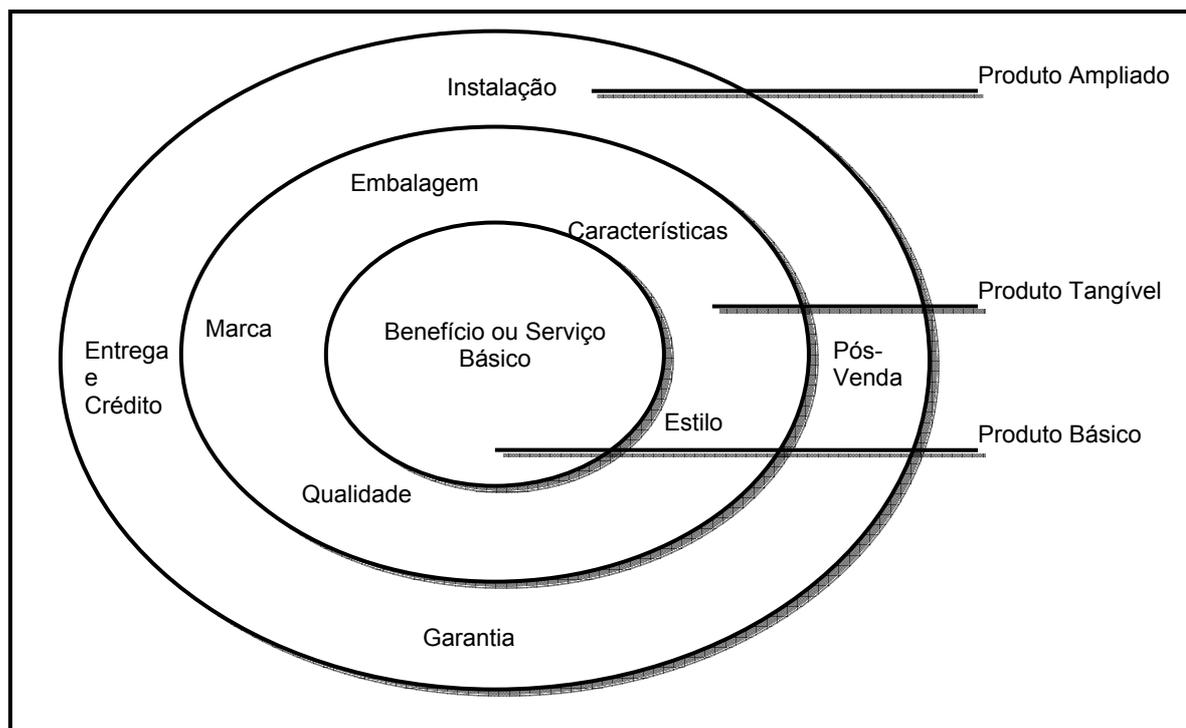
“Adaptações no produto ou em sua embalagem deverão ser realizadas de acordo com as especificidades do mercado, seja por força de normas técnicas adotadas no país de destino, seja por costumes do público consumidor local” (FIESP; SEBRAE-SP, 2004, p. 18).

Segundo Kotler (1993b; 2000), há três níveis importantes do produto, sobre os quais os planejadores observam, que devem ser destacados nesta pesquisa. Os níveis dividem-se em: produto básico, produto tangível e produto ampliado. O primeiro corresponde ao núcleo do produto total, são os benefícios obtidos pelos consumidores quando da compra de um produto. O segundo, produto tangível ou real, é construído a partir do produto básico. O produto tangível pode ter até cinco características: nível de qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem. Tais atributos são combinados com a finalidade de promover o benefício básico. Por

fim, o planejador do produto cria o produto ampliado em torno do produto básico e real, oferecendo serviços e benefícios adicionais para o consumidor.

Fica evidente que nesta pesquisa o enfoque será dado ao produto básico e tangível, conforme a classificação acima de Kotler (1993b; 2000) e figura 03 abaixo.

FIGURA 03 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS NÍVEIS DE UM PRODUTO



Fonte: Kotler (1993b; 173)

2.3.4. Diferenciais Competitivos do *Design*

Neste item do trabalho foi conveniente identificar como o *design*, através de seus diferenciais competitivos – qualidade, estética e ergonomia – pode contribuir para a melhoria e aumento das vendas externas. Na seqüência, será descrito cada um desses diferenciais competitivos, que conforme descrito acima foram baseados na classificação de Kotler (1993b, 173) e mostrado na figura 03.

2.4.4.1. Qualidade

Segundo Kotler (2000; 79), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Observa-se que esta é uma definição voltada para o cliente. Um das abordagens para a empresa que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços é a Gestão da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*).

Qualidade e *design* associam-se entre si e formam um binômio inseparável. Para tanto, uma relação direta com os Programas de Qualidade hoje disponíveis passa a ser determinante na geração de novos produtos, mais ajustados à produção e à comercialização (Kampmann, 2003).

O *design* estando ligado intrinsecamente com o avanço em termos de qualidade, é ressaltado por vários autores que fazem questão de destacar que “O processo de *design* é um excelente conceito para definir a qualidade dos produtos. Fica impossível definir a qualidade dos produtos sem um conceito de *design* definido” (Bersen, 1987 apud Santos, 2000, p. 73).

Para Paladini (1994), a qualidade é um conceito dinâmico, uma vez que reflete o momento, modificando-se em função dos conceitos do mercado. Por isso, não se pode confundir os programas de qualidade com os de Gestão do *Design*, já que os primeiros são ferramentas para o sucesso dos segundos. Paladini (1994, p. 16) citando a definição de Juran (1990) diz que “qualidade é adequada ao uso”. Essa afirmação tem, portanto, seu alvo principal, o seu referencial básico, no consumidor. Nesta perspectiva, é também um meio de atendimento das empresas à sociedade e por isso, guarda íntima relação com a missão de cada organização.

Igualmente ao conceito de qualidade baseia-se nas características de cada cultura. Pode-se dizer que é um conjunto de múltiplos aspectos e nisso reside sua faceta estratégica. Para conceituá-la corretamente, deve-se levar em conta: a multiplicidade dos atributos de produtos e serviços e a melhoria contínua, isto é, acompanhar ou estar à frente da evolução do mercado. O objetivo, no entanto, é garantir a fidelidade do cliente, criando um diferencial estratégico para o produto ou para a empresa.

Para ter acesso a um determinado mercado, um produto deve possuir duas características básicas: preço compatível com o mercado de destino, e conformidade com a padronização exigida. Padronizar significa uniformizar uma certa característica de um produto ou serviço, e esta é a função dos diferentes padrões (ou normas) de qualidade existentes no mundo (FIESP; SEBRAE, 2004, p. 53).

As normas de qualidade para um produto estabelecem requisitos mínimos quanto às dimensões, composição química, acabamento, resistência, durabilidade, pureza do material, entre outras características. (FIESP; SEBRAE, 2004, p. 53).

Trabalhar dentro das normas permite economizar nos processos produtivos, pois a manufatura é realizada sob determinadas especificações técnicas estabelecidas pelas normas e, portanto, de maneira padronizada. Também permite a uniformização de componentes, que produzidos dentro de uma mesma especificação, possuem custo mais baixo, pois não há grandes variações nas características (FIESP; SEBRAE, 2004, p. 53).

É fato que o mercado externo requer das empresas exportadoras técnicas de produção mais desenvolvidas e controles de qualidade mais rigorosos. A aplicação desses instrumentos operacionais aos produtos destinados ao exterior poderá também ser adotada para incrementar a qualidade dos comercializados no mercado interno, o que deve gerar aumento de sua competitividade, produtividade e, conseqüentemente, o incremento de seu lucro (FIESP; SEBRAE, 2004, p. 53).

No trabalho de Styles e Ambler (1994), foi confirmado a relação existente entre o sucesso da exportação e a qualidade do produto. A qualidade do produto está fortemente relacionada ao desempenho das exportações (Burton; Schlegelmilch, 1987; Cavusgil e Nevin, 1981; Madsen, 1989; McGuinness e Little, 1981, Michell, 1979). Porém a relação entre a adaptação do produto à realidade local do país importador é ainda contraditória.

Um aspecto bastante considerado atualmente em relação ao planejamento empresarial é a questão “qualidade”, definida sobretudo na ISO 9000. O estabelecimento de padrões globais, em termos de gestão da qualidade, do estabelecimento de normas e certificações ISO20 (*International Standardization Organization*), a qualidade, segundo o conceito de planejamento estratégico, tornou-se um os fatores considerados imprescindíveis para o bom *design*.

A ISO 9000 é um conjunto de normas reconhecidas mundialmente, que especificam requisitos para um sistema de qualidade destinado prioritariamente à obtenção da satisfação do cliente pela prevenção de não-conformidades em todos os estágios, desde a produção até os serviços associados.

É incorreto dizer que a empresa tem certificação ISO 9000, pois ela é certificada somente quando atende aos requisitos das normas ISO 9001, 9002 ou 9003, descritas a seguir:

a) ISO 9001: utilizada para o controle dos sistemas de qualidade durante todo o ciclo de desenvolvimento dos produtos, desde o projeto até o serviço.

b) ISO 9002: utilizada por companhias nas quais a ênfase está na produção e na instalação. Esta norma da qualidade pode ser utilizada por uma empresa cujos produtos já foram comercializados, testados, melhorados e aprovados.

c) ISO 9003: dirigida à companhias nas quais sistemas abrangentes de qualidade podem não ser importantes ou necessários, como, por exemplo, as fornecedoras. Nestes casos, a simples inspeção e ensaio final do produto já seriam suficientes para assegurar sua qualidade.

A ISO 14000 é uma série de padrões internacionalmente reconhecidos por estruturar o sistema de gestão ambiental (SGA) de uma empresa. A série ISO 14000 inclui padrões para gestão (14001, 14004), auditoria (14010, 14011 e 14012), rotulagem (14020, 14021 e 14024), avaliação de desempenho ambiental (14031), e análise de ciclo de vida (14040).

Para atender aos requisitos previstos na ISO 14001 a empresa deve:

a) Desenvolver uma política ambiental com um compromisso com as necessidades (*compliance*), prevenção de poluição, e melhoria contínua;

b) Conduzir um plano que identifique os aspectos ambientais de uma operação e as exigências legais, além de estabelecer um programa de gerenciamento ambiental;

c) Implementar e operacionalizar um programa que inclua estrutura e responsabilidades definidas, treinamento, comunicação, documentação, controle operacional, e preparação para atendimento a emergências; e

d) Desenvolver ações corretivas incluindo monitoramento, correção e auditoria.

O selo ambiental, selo verde ou rotulagem ambiental, é uma certificação emitida por um órgão reconhecido no setor ambiental, que atesta que um determinado produto atende aos requisitos de certificação impostos por este órgão.

Em virtude da proliferação de selos ambientais no mercado, a Organização Internacional de Normalização (ISO) desenvolveu uma classificação para os diversos tipos, a saber:

a) Tipo I: Fundamentados em múltiplos critérios voluntários, que atribuem uma licença para o uso do selo ambiental em produtos, baseados em considerações de seu ciclo de vida.

b) Tipo II: Autodeclarações ambientais informativas.

c) Tipo III: Programas voluntários que fornecem dados ambientais quantitativos de um produto, sobre parâmetros definidos por uma terceira parte qualificada, baseados numa avaliação de ciclo de vida, e verificados por essa ou outra terceira parte habilitada.

d) Tipo IV: Selos monocriteriosos atribuídos por uma terceira parte, que se referem apenas a um aspecto ambiental, sem serem baseados em considerações de ciclo de vida.

Fora do âmbito da ISO há, por exemplo, o selo da FSC (*Forest Stewardship Council*, ou Conselho de Manejo Florestal), resultado de uma iniciativa para a conservação ambiental e desenvolvimento sustentável das florestas. Surgido na década de 1990, o Conselho envolve ambientalistas, pesquisadores, engenheiros florestais, empresários da indústria e comércio de produtos de origem florestal, trabalhadores, comunidades indígenas e outros povos da floresta, e instituições certificadoras de 34 países. O objetivo é difundir o bom manejo florestal.

Outro exemplo é a marca “CE” (*Conformité Européenne*) que é afixada nos produtos que atendem às normas de segurança aplicáveis a todos os países da União Européia. A marca foi criada para facilitar o livre trânsito de mercadorias e serviços dentro do bloco. Produtos que não possuem a marca “CE”, e não atendem às diretivas (normas de conformidade) do bloco, podem ter a sua venda suspensa e serem retirados do mercado.

A diretiva referente à responsabilidade sobre produtos defeituosos (*Council Directive 85/374/EEC*, de 25 de julho de 1985), torna os importadores responsáveis

pelos produtos que importam. Desta maneira, um importador não se arriscará a vender um produto sem conformidade, isto é, um produto sem a marca “CE”.

Sabe-se, no entanto, que além da qualidade, outros aspectos não menos importantes devem ser levados em conta, tais como estética e ergonomia dos produtos e serviços.

2.4.4.2. Características Ergonômicas

Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento” (Iida, 1991). “Ergonomia é um conjunto de ciências e tecnologias que procura a adaptação confortável e produtiva entre o ser humano e seu trabalho, basicamente procurando adaptar as condições de trabalho às características do ser humano” (Couto, 1995).

A ergonomia estuda uma diversidade de fatores que são: o homem e suas características físicas, fisiológicas e psicológicas; a máquina que constituem todas as ferramentas, mobiliário, equipamento e instalações; o ambiente que contempla a temperatura, ruídos, vibrações, luz, cores, etc.; a informação que se refere ao sistema de transmissão das informações; a organização que constitui todos os elementos citados no sistema produtivo considerando horários, turnos e equipes; e as conseqüências do trabalho onde entram as questões relacionadas com os erros e acidentes além da fadiga e o estresse (Iida, 1991).

A realização de um produto significa alcançar objetivos do sistema homem-tarefa-máquina, considerando questões de uso, significação, desempenho, utilização, custo, produção, comercialização, mercado, qualidade formal e estética, impacto ambiental, urbano e ecológico (Moraes, 1994).

Na configuração dos produtos, os requisitos de usabilidade, conforto e segurança (ou seja, funções de uso, comunicação e interação), referem-se à adaptação de suas características às capacidades físicas, percentuais e cognitivas dos usuários, consumidores e produtores (Frisoni; Moraes, 1998, p. 838).

O conhecimento da ergonomia, portanto, fornece ao *designer* os subsídios necessários para a produção em massa de objetos e para a projeção de espaços de trabalho, sem que haja desconforto ou desperdício, devido a uma configuração errada dos mesmos (Frisoni; Moraes, 1998).

Para Bloch (1995), a ergonomia do produto, freqüentemente envolve a combinação das suas capacidades de maximização da segurança, eficiência no uso e conforto dos usuários. Segundo o autor, as exigências ergonômicas têm direta influência na forma, afetando características tais como: peso, textura e forma. Atualmente, há um aumento na atenção às propriedades ergonômicas, porque as empresas estão competindo na “facilidade do uso”. Dessa forma, o produto ideal não é aquele que é necessariamente o mais bonito, mas em muitos casos, será aquele cuja forma é mais compreensível e fácil de usar, segundo o autor.

Schmitt e Simonson (2000) afirmam que manipular a variedade infinita das formas dos produtos, provoca impactos impressionantes nas percepções dos consumidores. Segundo estes autores, há quatro dimensões-chave que devem ser consideradas no planejamento de produtos:

a) Angularidade: são aquelas formas que contêm ângulos (triângulos, retângulos, entre outras), enquanto formas redondas não têm cantos. A angularidade é associada a conflito, dinamismo e masculinidade; a esfericidade evoca harmonia, suavidade e feminilidade. Essa distinção assemelha-se à distinção entre forma reta e forma curva. As formas retas geralmente são captadas como masculinas, cortantes, abruptas e instáveis, enquanto formas curvas são captadas femininas, suaves e contínuas.

b) Simetria: refere-se à identidade da forma ou arranjo nos dois lados de uma linha (eixo) ou plano divisor. A simetria cria equilíbrio, um fator importante na maneira como se avalia o apelo visual de um objeto.

c) Proporção: trata-se de outra variável importante influenciando a maneira como os consumidores percebem as formas. As formas angulares longas e formas oblongas (que prevaleceram durante o período barroco da arte) estendem o campo de visão, parecendo captar mais uma determinada cena, criando uma estética dominante. As formas angulares curtas podem parecer mais tímidas e suaves. Com formas arredondadas, proporção e simetria geralmente se misturam, uma vez que

formas perfeitamente circulares também são naturalmente simétricas. Dessa forma, as formas circulares parecem possuir menos poderes do que oblongas, no entanto, criam percepções de harmonia, suavidade e perfeição.

d) Tamanho: as formas grandes, compridas ou largas, costumam ser percebidas como poderosas e fortes, enquanto formas pequenas, curtas ou finas, parecem delicadas e frágeis.

Segundo Bloch (1995), a forma de um produto pode contribuir para seu sucesso, de muitas maneiras. Em primeiro lugar, o autor afirma que a forma de um produto é uma maneira de ganhar a atenção e conhecimento por parte do consumidor. Em segundo lugar, para o autor, a forma ou aparência externa do produto serve como um meio de comunicar informação aos consumidores. Assim, a forma do produto cria a impressão inicial e gera inferências a respeito das outras características do produto, da mesma maneira como faz o preço. Em terceiro, em adição às considerações anteriores, a forma também é significativa em um amplo senso, porque afeta a qualidade da vida dos indivíduos, uma vez que, a percepção e o uso de um produto esteticamente bonito, pode fornecer sensação de satisfação e estimulação. Em contraste, objetos com formas não atrativas podem provocar aversão por parte dos indivíduos.

2.4.4.3. Estética

Dentro do domínio da concepção de produtos, percebe-se que as ligações entre cultura e produto é um fato reconhecido pelo *design*. O desafio do século XXI para o *design*, a integração do fenômeno cultural dentro dos produtos, considerando dois níveis: o primeiro, corresponde aos produtos internacionais destinados a serem distribuídos em países de contexto econômico e cultural muito diferentes. O segundo nível é relativo à coexistência crescente de diferentes culturas dentro de um mesmo país e então de um mesmo mercado. Comunidades, mais numerosas e de mais em mais distintas, desenvolvem-se criando demandas específicas, sendo que os produtos devem responder a estas diversidades culturais.

Ezio Manzini (2002) defende uma abordagem cultural do produto, que ele opõe ao desenvolvimento puramente funcional promovido pela Bauhaus, e que de fato conduziu ao conceito de produtos universais. Para ele, o produto é portador de uma cultura, de idéias, e pode ser apreciado com tal, da mesma forma que pelo serviço oferecido. Um objeto é representativo de uma cultura tanto quanto ele é portador da mesma. O *designer* é, dessa forma, responsável pela cultura que ele veicula e deve se conscientizar disso.

Pode-se perceber que, em diferentes níveis, *designers* e empresas demonstram a tomada de consciência do papel da cultura tanto dentro das atividades de concepção, como dentro dos comportamentos de consumo de produtos. Independentemente do fato de que as pesquisas teóricas sobre este assunto ainda estejam no começo, pode-se perceber que o setor empresarial vem desenvolvendo estratégias que visam dominar as adversidades do mercado global, como o demonstrou Bohnoure (1997).

a) A primeira estratégia corresponde ao produto universal entregue tal qual em todos os mercados do mundo. O produto corresponde aos padrões da vida internacional do século XX. A população é que deve acompanhá-lo. O pragmatismo das empresas agrega aqui o reforço da publicidade, que tem o papel de conduzir consumidores a melhor compreender o produto e fazer evoluir sua cultura neste sentido. Essa constatação se aplica aos bens de equipamentos e a um grande número de produtos de grande público.

b) A segunda estratégia tira partido da primeira, reorganizando-se em função de seus fracassos ou sucessos relativos. O produto é adotado no país de acolhida após modificações normalmente pequenas. O marketing e os retornos de experiências são os fatores chave das modificações. O setor agroalimentar passou utilizar esta estratégia modeladora, procurando se adaptar aos gostos dos consumidores das diferentes partes do planeta.

c) A terceira vem da Ásia. Ela consiste em fazer com que o produto seja desenvolvido por *designers* do país onde o produto será vendido. Assim os japoneses contratam *designers* do mundo inteiro, enquanto que Taiwan e a Coreia fundaram centros de *design* dentro dos países consumidores.

d) A quarta estratégia se apóia na valorização de produtos procurados por sua especificidade cultural. Por exemplo, o produto pode ser escolhido porque ele é francês (valor de luxo), assim a origem do produto torna-se parte intrínseca de seu valor de estima.

O grau de vulnerabilidade de um produto à alterações visando o atendimento das necessidades específicas do cliente/usuário dependerá da categoria em que ele esteja inserido. Um fabricante de automóveis, que pretenda ingressarem um novo mercado, certamente deverá estar atento para todos os aspectos de diferenciação necessários, que envolverão desde alterações puramente técnicas, como por exemplo o sistema de lubrificação em regiões onde as temperaturas são extremamente baixas, até os de natureza sócio-cultural envolvendo aspectos estético-simbólicos, que podem implicar no tipo de padronização de forração dos bancos, cores da carroceria, tipos de acabamento, etc (Lima, 1998).

Solomon (2002; 54) ainda afirma que “...muitas empresas percebem que suas escolhas de cor podem exercer uma grande influencia nas pressuposições dos consumidores...” , os quais muitas vezes são influenciados pelos modismos (Lima, 1998).

Segundo Farina (1986), as cores exercem elevada influência sobre o indivíduo, tanto sob o ponto de vista fisiológico como o psicológico. Segundo o autor, “quando o cérebro se produz a sensação de cor, está se concentrando ao nível do inconsciente. A visão que o indivíduo tem da cor parte, portanto, do mencionado nível, acompanhada de todo o tipo de reações que eventualmente possam surgir pela sua presença” (Farina, 1986;178).

Segundo Solomon (2002), no que se refere às cores, o autor evidencia sua importância, afirmando que a cor vermelha cria sentimentos de excitação e estimulam o apetite, por outro lado, a cor azul, é mais relaxante e provoca a sensação de liberdade e paz. As cores saturadas como verde, amarelo, azul ciano e laranja, são os melhores tons para captar a atenção, no entanto, segundo Solomon (2002), não se deve cometer exageros com essas cores, pois seu uso extensivo pode oprimir as pessoas e causar fadiga visual.

Por fim, pode-se dizer que pelo intermédio dos produtos, o homem projeta no mundo material seus hábitos, seus desejos, seus valores, seus conhecimentos.

Porém, estes produtos, com suas informações culturais, não serão forçosamente decodificadas da mesma forma por indivíduos procedentes de culturas distintas.

Razão pela qual, cada cultura, em face das mesmas limitações e talvez utilizando as mesmas técnicas, chegará provavelmente a soluções diferentes para responder a uma mesma necessidade (Souza; Dejean, 1998).

Neste capítulo foram apresentados os textos relacionados ao *design* como estratégia às exportações das empresas paranaenses que subsidiam a construção de um modelo teórico que será objeto de estudo e aferição através da metodologia apresentada no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA

No item anterior discorreu-se sobre a base teórico-empírica, onde foram abordados os elementos intervenientes e básicos na presente proposta de projeto de pesquisa bem como o modelo proposto por Aaby e Slater (1988). Adicionalmente à sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos que tratem adequadamente dos conceitos e dos fenômenos estudados, de modo que apresentem validade e fidedignidade.

Para Richardson (1999), no materialismo dialético, todo o fenômeno do mundo que nos rodeia tem características específicas próprias. É impossível encontrar dois objetos iguais. Ao mesmo tempo, não há no mundo fenômenos que não possuam traços semelhantes. Consideradas estas afirmações, é importante neste estudo identificar os elementos comuns intervenientes no processo de internacionalização, sejam eles de natureza social, individual ou coletiva.

Segundo Gil (1994, p.43), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. A pesquisa é um processo para a obtenção do conhecimento científico a fim de oferecer alternativas para o problema específico. Esse processo pode ser classificado de acordo com a sua finalidade e com as suas pretensões. A pesquisa realizada é aplicada já que depende dos conhecimentos desenvolvidos pela pesquisa pura mas tem como interesse à aplicação e conseqüências práticas do conhecimento. Além disso, o nível de pesquisa é explicativo, considerando que: visa identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica o porquê das coisas; o conhecimento científico está assentado nesse tipo de pesquisa; vale-se dos métodos experimentais, quando aplicáveis, ou observacionais (Gil, 1994).

A pesquisa será realizada visando compreender o problema explicitado no início deste estudo bem como descrever suas causas e conseqüências. Para isto, torna-se necessário identificar e conhecer o objeto em estudo, utilizando-se das

características de uma pesquisa descritiva, porém como foco direcionado à explicação do fenômeno. Por isso, a pesquisa foi classificada como explicativa.

Embora em menor grau, a presente pesquisa também possui caráter descritivo, visando familiarizar o pesquisador com o que existe, descrevendo a realidade com consistência, coerência e objetivação, de modo a esclarecer conceitos e formular idéias condizentes com o estudo. Igualmente, possui caráter avaliativo, presente na análise das informações obtidas, valendo-se do potencial reflexivo e da criatividade subjetiva do pesquisador, em função das proposições que busca estabelecer, tendo em vista a problemática em questão.

A metodologia a ser utilizada neste trabalho prevê a aplicação de uma pesquisa qualitativa. Quanto à dimensão temporal, o estudo contempla um corte transversal, objetivando retratar a amostra pesquisada num ponto de tempo determinado.

O desenho qualitativo com corte transversal é o mais adequado para estudar o *design* nas exportações, em momento determinado, podendo servir os seus resultados de ponto de partida para futuros estudos de caráter explicativo e descritivo.

3.1. TIPO DE ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e subjetivo, isto é, vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Para Goldenberg (1997, p. 50), “a representatividade dos dados na pesquisa qualitativa está relacionada a sua capacidade de possibilitar a compreensão dos significados e a descrição densa dos fenômenos estudados em seus contextos, e não à sua expressividade numérica”. Essencialmente, a pesquisa qualitativa constrói e elabora seus conceitos pela observação e reflexão a partir de

conteúdos cotidianos encontrados nas práticas de costumes sociais. Os eventos ou fenômenos são considerados tendo como corolário, os significados dos sujeitos, participantes do estudo.

3.2. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O escopo deste trabalho é identificar como os diferenciais competitivos influenciam o *design* de móveis nas exportações, considerando os aspectos estéticos e ergonômicos, bem como a qualidade.

Com fulcro na fundamentação teórico-empírica e no problema de pesquisa a ser estudado, pode-se afirmar que o trabalho será construído sobre a seguinte hipótese central de trabalho:

O *design* dos móveis possui diferenciais competitivos que contribuem para a alavancagem da exportação.

3.2.1. Perguntas de Pesquisa

A partir da hipótese de trabalho, este estudo buscará responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Que parâmetros demográficos das empresas, como tamanho, idade, faturamento, número de funcionários, estão positivamente correlacionados aos diferenciais competitivos do *design* na estratégia das PMEs?
- b) Que diferenciais competitivos do *design* de produtos (qualidade, estética e ergonomia) estão correlacionados positivamente com o aumento das exportações das pequenas e médias empresas paranaenses?
- c) Que variáveis estão positivamente relacionadas ao *design* de produtos na exportação?
- d) Que atributos, vinculados ao *design* de produtos, são relacionados com a estratégia das PMEs paranaenses?

3.2.2. Modelo Conceitual Proposto

Para a mensuração do *design* na exportação será utilizado como referência o modelo conceitual apresentado por Aaby e Slater (1988), ver figura 02 no capítulo Modelo de Exportação Estratégico. Porém, algumas alterações, no modelo de Aaby e Slater (1988), foram necessárias, uma vez que procurou adequá-lo as características locais.

No Modelo Conceitual Proposto para avaliação do *design* de produtos como diferenciais competitivos para alavancar às exportações, ver figura 04, (Aaby; Slater, 1988), verifica-se que o mesmo foi adaptado às condições e escopo da presente pesquisa. Duas variáveis foram retiradas e nenhuma outra variável foi acrescentada. As explicações para estas alterações são apresentadas nos parágrafos que seguem.

Retirou-se o construto ambiente externo, pois é uma variável que não está sob o controle da empresa, ou seja, a empresa não consegue comandá-la, pois independe de suas habilidades, competências e características (Bijmolt; Zwart, 1994); outro ponto destacado é que para este estudo em específico, esta variável não será factível de mensuração, devido a dificuldade e complexidade de mensuração, fugindo do escopo previsto. Além disso, na pesquisa bibliográfica realizada, esta variável não apresentou nenhuma relação com o construto *design*, que é o foco desta pesquisa. Devido a estes motivos, a variável foi excluída, mesmo sabendo que pode interferir no modelo proposto.

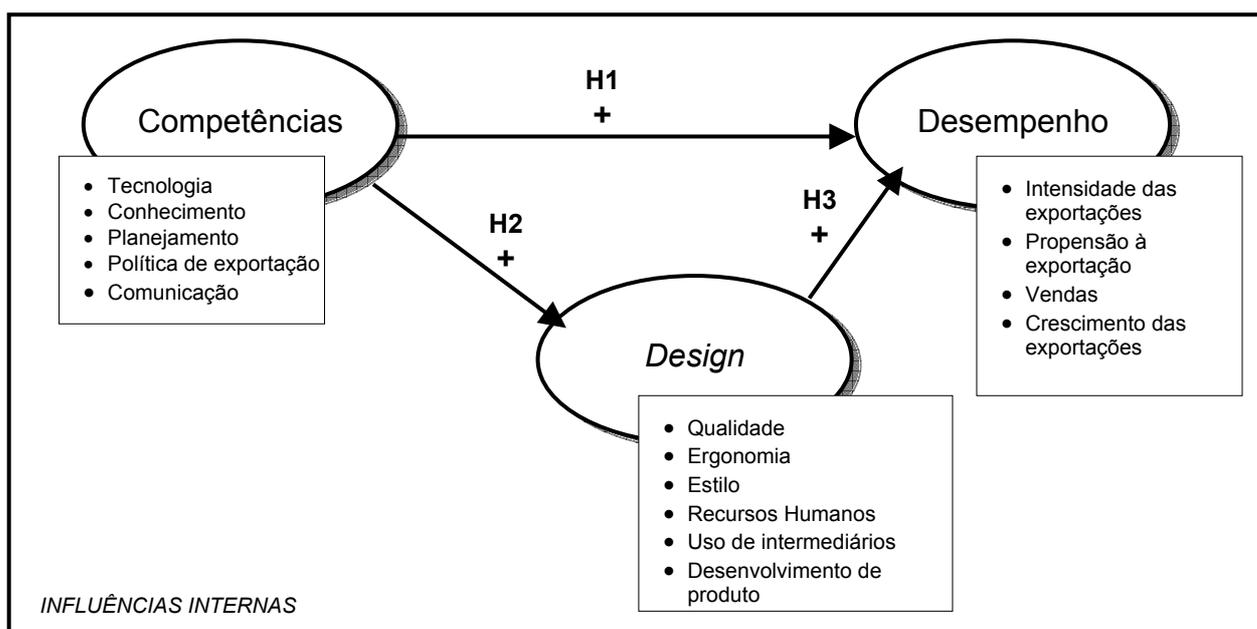
Foi também excluído o construto características da firma, uma vez que o escopo do presente estudo somente engloba pequenas e médias empresas, ou seja, esta variável não se faz necessária pois ela já está previamente delimitada.

Além disso, foi também reduzida a amplitude do construto estratégia para *design*. Isto se explica pois o construto estratégia, sugerido no modelo de Aaby e Slater (1988), é amplo demais para o foco desta pesquisa. Este estudo pretende somente validar as ações de *design*, e não outros tipos de estratégias. Neste caso, o construto antes chamado de estratégia, passa a se chamar *design*.

Vale ressaltar que no Modelo Conceitual Proposto, somente foi considerado relevante para o estudo aqueles construtos que podem ser controlados e utilizados pelas PMEs para que estimulem suas exportações. Além disso, considera-se que o *design* tem influência positiva direta na alavancagem das exportações e por esta razão este construto está no centro do Modelo Conceitual Proposto.

Considera-se que estas alterações são importantes pois representam atributos diretamente relacionados ao *design* como diferencial competitivo para alavancar as exportações. O Modelo Conceitual Proposto para a determinação do *design* como diferencial competitivo às exportações está, portanto, representado na figura 04.

FIGURA 04 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PARA MEDIR O *DESIGN* COMO ESTRATÉGIA ÀS EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PARANAENSES



FONTE: Adaptado de Aaby e Slater (1988)
Hn número da hipótese de pesquisa

Fica evidente que o construto competência influencia diretamente tanto o construto desempenho como o *design*. Desta forma, como pode ser observado na figura 04, o *design* é o ponto focal de uma cadeia de relações antecedentes e precedentes, composta pelos construtos: competências e desempenho da empresa.

O Modelo Conceitual Proposto possui uma variável exógena (competência) a qual não apresenta antecedentes, ou seja, trata-se de uma variável independente que não é 'causada' por outras variáveis presentes no modelo; e duas variáveis endógenas (*design* e desempenho nas exportações), que são aquelas que possuem antecedentes, ou seja, são precedidas por uma ou mais variáveis presentes no modelo. As relações de causa e efeito entre as variáveis do modelo foram explicitadas na base teórico-empírica e na formulação das hipóteses de pesquisa.

Em relação ao modelo conceitual de exportação estratégia de Aaby e Slater (1988) e representado na figura 02, a manutenção dos relacionamentos e demais construtos, competências, *design* e desempenho da empresa, no Modelo Conceitual Proposto, deve-se à premissa estabelecida neste estudo de se comportarem similarmente ao modelo de Aaby e Slater.

O foco deste trabalho é confirmar ou não o Modelo Conceitual Proposto e examinar a validade das hipóteses de pesquisa, descritas no próximo item, de modo que, se os construtos e suas inter-relações estiverem comprovadamente aderentes aos resultados da pesquisa qualitativa, o modelo estará validado.

3.2.3. Hipóteses de Pesquisa

Para Vergara (1998) hipótese é a antecipação da resposta ao problema. Já para Kerlinger (1980) uma hipótese é um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. As hipóteses são sentenças afirmativas.

Para serem cientificamente úteis, as hipóteses precisam ser testáveis, ou no mínimo, conter implicações para teste (Kerlinger, 1980).

Para atingir os objetivos desta pesquisa é considerado o Modelo Conceitual Proposto para mensuração do *design*, as seguintes hipóteses de pesquisa podem ser confirmadas ou não pela indagação qualitativa.

Conforme citado no referencial teórico, a tecnologia constantemente é encontrada como positivamente relacionada com o sucesso da exportação (Cavusgil; Nevin, 1981; McGuinness; Little, 1981; Cavusgil, 1984; Cooper; Kleinschmidt, 1985; Daniels; Robles, 1982; Joynt, 1982).

Quanto à capacidade e conhecimento em línguas estrangeiras, Aaby e Salter (1988) afirmam que inglês uma língua importante e pode em situações diferenciadas ser a base para uma comunicação eficiente.

A implementação de um processo sistemático de exploração, análise e planejamento para exportar parecem ser um determinante muito poderoso entre exportadores e não-exportadores. Cavusgil (1984), Christensen et al (1987); Daniels e Robles (1985), Malckzadeh e Nahavandi (1985), Piercy (1981) e Reid (1893, 1986) encontraram que o uso do modelo formal de planejamento de mercado separa empresas que ainda estão exportando das que abandonaram o processo.

Para Czinkota (1996), é a dimensão gerencial de uma organização que melhor define a possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Assim, aspectos como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco estão ligados com as estratégias de internacionalização e a performance resultante da exportação da empresa.

Assim, relacionar o grau de competência da empresa com o desempenho das exportações pode significar que maiores conhecimentos são necessários para obter sucesso. Logo, estes aspectos levaram à proposição da seguinte hipótese de pesquisa:

H1 – maior competência está associada positivamente ao desempenho nas exportações.

Similarmente à hipótese H1, a tecnologia da empresa, o conhecimento de mercado, a comunicação da empresa, suas atividades de planejamento, competência gerencial, enfim a competência em geral da empresa afetam positivamente o *design* da mesma. Desse modo, quanto maior e melhor o conhecimento da empresa, melhor será o *design* de seus móveis; disto decorre a proposta da segunda hipótese:

H2 – maior competência está associada positivamente ao *design* dos produtos.

Exportações bem sucedidas têm um rígido controle de qualidade e os departamentos são muito bem organizados (Burton, Schlegelmilch, 1987; Christensen et al, 1987). Daniels e Robles (1982) concluíram que a qualidade do produto é a competência essencial para os exportadores do Peru. Joynt (1982) reportou que os exportadores noruegueses percebem como sua mais importante competência a qualidade do produto.

Já literatura existente de marketing internacional evoca a idéia de que o envolvimento das empresas na atividade de exportação é um importante fator de sucesso (Gençtürk e Kotabe, 2001; Kotabe e Helsen, 2000; Kotabe e Czinkota, 1992; Leonidou e Katsikeas, 1996; Singer e Czinkota, 1994).

Ruiz et al (1998, p. 1234) afirma que “atualmente a competição entre produtos similares se dá através do design. Prevê-se que, em futuro próximo, a originalidade e a identidade do produto é que serão os fatores decisivos na sua escolha pelo consumidor”. Esta afirmação só vem a enfatizar que o *design* é um importante fator na estratégia para obter-se sucesso nas exportações.

Segundo Bloch (1995), a forma e a ergonomia de um produto pode contribuir para seu sucesso. Assim, a forma do produto cria a impressão inicial e gera inferências a respeito das outras características do produto, da mesma maneira como faz o preço.

Desta forma, o *design* dos produtos, e seus desdobramentos, como estratégia da empresa é fator crítico para a determinação do desempenho das exportações. Logo, estas afirmações sobre o *design* como estratégia sugerem que ela tenha relação positiva com o sucesso das exportações das pequenas e médias empresas.

Considerados os argumentos dos autores citados acima, é proposta a seguinte hipótese:

H3 – melhor *design* dos produtos está associado positivamente ao desempenho nas exportações.

No próximo item seguem as definições constitutivas e operacionais das variáveis apontadas no Modelo Conceitual Proposto.

3.2.4. Definição Constitutiva e Definição Operacional das Variáveis

A mensuração científica deve estar aberta à inspeção e à replicação por parte de outras pessoas. A mensuração científica é obtida com definições operacionais que podem ser usadas e replicadas por qualquer número de pessoas. Isto faz uma definição operacional ser objetiva (Selltiz et al., 1987).

Para Selltiz et al. (1987,v.2, p.1), construtos “são as abstrações que os cientistas sociais consideram nas suas teorias...”. Para medir um construto precisa-se primeiramente identificar uma variável que represente de maneira mais concreta a abstração.

"Uma definição constitutiva – DC, define palavras com outras palavras ... são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo o mundo, até mesmo pelos cientistas. ...". Definição operacional – DO, “é uma ponte entre os conceitos e as observações. ... atribui significado a um construto ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” Kerlinger (1980, p. 46).

Para Selltiz et al. (1987, v.2, p.2), uma definição operacional deve especificar a seqüência de passos a serem seguidos para se ter uma medida. As definições operacionais determinam como a mensuração científica é obtida, e podem ser usadas e replicadas por qualquer número de pessoas.

O processo de mensuração ou operacionalização envolve “regras para se atribuir números a objetos para representar quantidades de atributos”. Para Churchill (1979, p.65) esta definição envolve duas noções chaves. “Primeiro, são os atributos dos objetos que são mensurados e não os próprios objetos. Segundo, a definição não especifica as regras pelas quais os números são atribuídos. Contudo o rigor com o qual as regras são especificadas e a habilidade com a qual elas são aplicadas determinam se o construto foi capturado pela medida”.

Os construtos, intervenientes ou correlacionados no modelo que avaliarão o *design* como estratégia à exportação estão descritos na Tabela 5 abaixo.

TABELA 05 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Competência da Empresa	“Aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias” (Prahalad; Hamel, 1990).	A competência da empresa será medida por meio de perguntas objetivas, com uma definição sobre as competências existentes na empresa que a mesma domina e utiliza. No questionário de pesquisa, a competência da empresa será medida por meio de questões práticas sobre assuntos que podem ser ou não conhecidos pelo respondente. Será questionada a tecnologia da empresa, o conhecimento de mercado, a comunicação da empresa, atividades de planejamento e política de exportação definida.
Design	“As características do <i>design</i> eficaz são a antecipação dos problemas e a ênfase nas oportunidades ambientais, fundamentadas nas necessidades do usuário e na situação da concorrência.” (Magalhães, 1997, p. 26).	O <i>design</i> foi medido por meio de quatro indicadores, que focaram nos diferenciais competitivos estabelecidos no referencial teórico. São eles: (1) qualidade do produto; (2) ergonomia do produto; (3) estética visual do produto, (4) recursos humanos na empresa, (5) uso de intermediários e (6) desenvolvimento de produto. Perguntas como: se a empresa possui um departamento de <i>design</i> , se a empresa investe em P&D, se possui <i>designer</i> no corpo funcional da empresa, desenvolvimento de produtos, atividades de marketing, promoção, qualidade, ergonomia, etc foram realizadas.
Desempenho	“Execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência” (Dic. Aurélio, 1992).	Neste estudo a medida do desempenho foi operacionalizada por meio da escala de satisfação proposta no modelo de Aaby e Slater (1988), para avaliação do sucesso da exportação das pequenas e médias empresas. Foi avaliada pelos seguintes

		indicadores: intensidade das exportações, propensão para exportar, vendas realizadas, e crescimento das exportações.
--	--	--

3.3. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma única etapa qualitativa, por meio de pesquisa exploratória descritiva com concepção de estudo transversal. A delimitação estabelecida para o estudo transversal é a concepção descritiva mais comumente usada em pesquisa social. Os estudos transversais envolvem a coleta de informações da amostra de elementos da população somente uma única vez (Malhotra, 2001).

Nesta pesquisa foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com profissionais de exportação, envolvidos com o *design* de produtos de pequenas e médias empresas. Malhotra (2001) caracteriza esta pesquisa como flexível e versátil, além de não envolver questionário estruturado, nem grandes amostras nem plano de amostragem por probabilidade. As entrevistas foram gravadas, e posteriormente, transcritas. Após a transcrição, as entrevistas foram analisadas de acordo com as técnicas recomendadas pela análise de conteúdo propostas por Bardin (1994) e foram inferidas as conclusões.

3.3.1. População e Amostra

Segundo Gil (1994, p.91-92), amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

De acordo com Malhotra (2001, p.301), população “é o agregado, ou soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema da pesquisa de marketing”; amostra “é um subgrupo de população, selecionado para participação no estudo.”

Selltiz et al. (1987) salientam que uma população é o agregado de todos os casos que estão adequados a algum conjunto de especificações pré-definidas e também o universo sobre o qual os pesquisadores desejam generalizar os resultados encontrados na pesquisa. Amostra consiste numa seleção de número determinado de elementos que irão identificar algo a respeito da população, de onde foram extraídos.

A população deste estudo, conforme perfil traçado para esta pesquisa e segundo FIEP (2004), é de 15 empresas. No total, foram coletadas e tratadas as respostas de 8 empresas exportadoras que responderam a perguntas de um roteiro semi-estruturado. Isso significa dizer que 50% da população foi contemplada neste estudo. As outras 7 empresas não se mostraram disponíveis e/ou interessadas na pesquisa.

Para se evitarem vieses nas amostras, que poderiam comprometer todo o estudo, foram tomadas precauções para que sejam contemplados, os mais diferentes perfis das empresas exportadoras, incluindo pequenas, médias empresas, com diferentes linhas de móveis, entre outros.

3.3.2. Coleta e Tratamento dos Dados

Nesta pesquisa qualitativa, para a amostragem foi usada a entrevista com roteiro pré-elaborado de perguntas. Os dados coletados nesta etapa foram submetidos à análise de conteúdo, por ser esta técnica mais adequada em face do objetivo final que aqui se pretende atingir.

O critério de amostragem que foi aplicado para selecionar os respondentes pode ser considerado como não probabilístico, por conveniência, porquanto a sua composição teve como base o julgamento critérios pré-selecionados. As empresas participantes foram selecionadas pela competência que reúnem para opinar sobre o assunto em estudo.

Os dados foram analisados segundo o Modelo Conceitual Proposto. Uma vez validadas as escalas de medida, os dados dos questionários foram submetidos à interpretação, verificação e análise.

Neste capítulo foi apresentado como foram elaborados e aplicados os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo; as hipóteses aferidas na próxima etapa do estudo, qual seja a análise dos dados com as respectivas conclusões e também foi apresentado o modelo conceitual de relacionamento entre os construtos.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e análises advindos dos dados coletados junto as empresas desta pesquisa.

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas pela própria autora, no período de 21 a 27 de janeiro de 2005, conforme questionário Apêndice A. As entrevistas foram pré-agendadas com os responsáveis pela exportação na empresa e tiveram uma duração média de 60 minutos. Para obter as respostas destes participantes foi necessário um primeiro contato, explicando o objetivo da pesquisa e colocando-se a autora à disposição do participante para resolver dúvidas que porventura existissem. Neste momento, perguntava-se se a empresa esta atuando ativamente nas exportações, e no caso de resposta positiva as entrevistas eram agendadas. No segundo contato, aplicava-se o questionário, o qual acontecia dentro da própria empresa. Normalmente entre o primeiro e o segundo ato ocorreu um lapso de no máximo uma semana. As entrevistas foram pessoais e em profundidade, e caracterizou-se por ter como base um roteiro, apresentado no apêndice “A”, o qual serviu para garantir o foco nos itens discutidos.

Esta pesquisa abrangeu três fases. Na primeira fase, foram realizadas duas entrevistas com profissionais de exportação e/ou *designers*, com experiência no setor moveleiro. Nesta oportunidade, os especialistas avaliaram se as perguntas estavam redigidas de forma clara, adequada e concisa, para serem respondidas pelos usuários finais e também ponderaram sobre a classificação do estágio de experiência da empresa em relação a exportação. Esta classificação foi considerada pelos entrevistados como importante para ponderar possíveis divergências de respostas. Os especialistas sugeriram inclusões e modificações que resultaram no modelo apresentado no apêndice A.

Na segunda fase, o roteiro de entrevista, validado na fase anterior, foi respondido por uma amostra de 8 pequenas e médias empresas de móveis, sendo estas entrevistadas diretamente, com gravação e transcrição das respostas.

Na terceira fase, todas as entrevistas foram analisadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo, recomendada por Bardin (1977), sendo alguns dados demográficos das empresas consolidados para auxiliar a análise.

Percebeu-se que os entrevistados, em sua grande maioria, elaboraram respostas mais longas, incluindo muitas vezes informações, ou mesmo exemplos, que extrapolaram o objeto da pergunta. Isso pode ser explicado pelo fato que na entrevista ao vivo as pessoas apresentam sempre a primeira resposta que lhes vêm à mente, pressionadas que são pelo gravador e pela presença do entrevistador.

4.1.1. Características da Amostra Qualitativa

A seguir são apresentados resumos dos dados coletados nas 8 empresas entrevistadas. No resumo são destacados o menor, o maior e a média para o dado, quando existir.

Idade da empresa:

- menor: 9 anos desde a data de fundação
- maior: 84 anos desde a data de fundação
- média: 33 anos desde a data de fundação

Número de funcionários

- menor: 50 funcionários
- maior: 300 funcionários
- média total: 158 funcionários

Porte da empresa:

- Pequena empresa: 25% das entrevistadas
- Média empresa: 75% das entrevistadas

Atividade profissional do entrevistado:

- Diretor: 12,5% dos entrevistados
- Gerente: 75% dos entrevistados
- *Designer*: 12,5% dos entrevistados

Escolaridade do entrevistado:

- Pós Graduado: 0% dos entrevistados
- Superior completo: 100% dos entrevistados
- Superior incompleto: 0% dos entrevistados

Pode-se inferir que de todas as empresas entrevistadas, 75% eram empresas de médio porte. Isso representa a dificuldade que se deparou em encontrar pequenas empresas que exportam atualmente, o que já havia sido explicitado no referencial teórico deste trabalho. Outro ponto interessante de ser analisado, é que a média de idade das empresas foi 33 anos, o que vem a confirmar que empresas mais consolidadas e maduras atuam mais fortemente no mercado externo.

4.1.2. Consolidação das Respostas às Perguntas Estruturadas da Amostra Qualitativa

Neste tópico são apresentadas as respostas por pergunta cuja frequência foi consolidada após a realização da análise de conteúdo. Para enfatizar as respostas foram incluídas em algumas perguntas as palavras do próprio respondente.

O questionário foi criado baseado no Modelo Conceitual Proposto. Portanto, vale ressaltar aqui que ele foi segmentado em três etapas: caracterização da empresa entrevistada; informações gerais e contextualização; competitividade. A etapa 2, informações gerais e contextualização, foi dividida dois subitens: contextualização de mercado e contextualização da empresa. A etapa 3, competitividade, também se dividiu em mais três subitens: competência da empresa, *design* e desempenho nas exportações.

4.1.2.1. Informações Gerais e Contextualização

Essa segunda etapa do questionário foi dividida em dois subitens, conforme já descrito, chamados contextualização de mercado e contextualização da empresa.

Em relação ao primeiro subitem desta etapa do questionário, que diz respeito a contextualização de mercado, todos os participantes foram unânimes em responder que houve mudanças nos últimos anos que influenciaram o *design* de móveis, o que corrobora a justificativa prática para a realização do presente trabalho de pesquisa. Porém os motivos que levaram a essas mudanças foram diferentes no entender das empresas. Algumas delas (50%) acreditam que os diferentes e novos materiais existentes e a própria valorização da cultura brasileira foram fatores cruciais para o *design* dos móveis. A valorização do *design* brasileiro pelos países estrangeiros foi citado como fator importante, inclusive com a citação de que alguns *designers*, como por exemplo Irmão Campana, que abriram portas para esse reconhecimento. Foi citado também que a concorrência acirrada tem feito com que as empresas repensem no *design* de seus móveis, com a finalidade de otimizar custos e buscar preços mais competitivos no mercado. Outros 25% do total das empresas entrevistadas afirmaram que a tecnologia da informação foi uma das mudanças que influenciaram o *design* de móveis. Isso significa que, o grande avanço tecnológico, em especial os avanços obtidos pelas máquinas nacionais, possibilitou algumas mudanças no *design* dos móveis. Curioso notar que as empresas que visualizam isso são empresas mais jovens e que provavelmente não acompanharam a evolução das máquinas.

A segunda pergunta desse subitem era se o *design* dos móveis poderia contribuir para o aumento das vendas externas. A grande maioria das respostas (87,5%) afirmou que o *design* contribui para alavancar as exportações. Isso corrobora a pesquisa e o Modelo Conceitual Proposto em questão. Segundo eles, o *design* contribui, pois ele agrega valor ao produto e contribui positivamente na imagem da empresa, sendo assim elas ganham espaço e tornam-se conhecidas no exterior. Outro ponto destacado pelos entrevistados é que o *design* ajuda na otimização dos custos e na ergonomia, o que para determinados países é crucial.

Existem países, como por exemplo os Estados Unidos, que aceitam produtos desde que ele esteja em conformidade com suas exigências.

Nesta pergunta podem ser destacadas as respostas de entrevistados que ratificam o motivo que o *design* aumenta as exportações:

“O design agrega um valor muito grande ao móvel e isso acaba diferenciando um pouco no mercado.”

“Na verdade, a única causa da gente exportar é o processo de design... O design é o único fator que contribui para as vendas externas.”

“O design não é somente uma ferramenta, é a base de todo o trabalho que a gente faz.”

No segundo subitem desta etapa, contextualização da empresa, obteve-se três perguntas. Na primeira delas, questionava-se sobre as linhas dos móveis produzidos versus materiais utilizados. Conforme mostra Tabela 06 e 07, esta pergunta permitia resposta múltipla, pois uma mesma empresa poderia produzir uma ou mais linhas com diferentes materiais.

TABELA 06 – PERCENTUAL POR LINHA E CLASSE DE MÓVEIS

Linha de móveis	Percentual das empresas entrevistadas	Classe de móveis (subamostra)	
Móveis residenciais	62,5%	Móveis de assento	80%
		Armários e estantes	80%
		Mesas	100%
		Móveis para dormitórios	40%
		Móveis de cozinha e banheiro	0%
		Móveis de jardim	0%
		Móveis infantis	0%
Móveis de escritório	62,5%	Mesas	60%
		Móveis de assento	40%
		Armários e estantes	60%
		Móveis para informática	80%
Móveis de uso público	37,5%	Móveis escolares	33%
		Móveis de hospitais e consultórios	33%
		Móveis de hotelaria	66%
		Móveis para auditórios e igrejas	100%
		Móveis para parques e clubes	0%
		Equipamentos urbanos	0%
Outras linhas de móveis	37,5%	-----	

Fonte: Coleta de dados

TABELA 07 – PERCENTUAL POR LINHA DE MÓVEIS E MATERIAIS UTILIZADOS

Linha de móveis	Materiais Utilizados	Percentual das empresas entrevistadas (subamostra)
Móveis residenciais	Madeira	80%
	Metal	40%
	Plástico	0%
	Outros materiais	20%
Móveis de escritório	Madeira	100%
	Metal	40%
	Plástico	20%
	Outros materiais	20%
Móveis de uso público	Madeira	66%
	Metal	100%
	Plástico	33%
	Outros materiais	0%
Outras linhas de móveis	Madeira	66%
	Metal	66%
	Plástico	0%
	Outros materiais	0%

Fonte: Coleta de dados

Diante do cenário apontado acima pelas Tabelas 06 e 07, pode-se dizer que procurou-se abranger todos os segmentos de móveis, sendo favorável para o estudo em questão. Em relação aos materiais utilizados, fica evidente uma concentração na matéria-prima madeira e metal, sendo isto uma das características do próprio pólo moveleiro de Curitiba e região Metropolitana.

A segunda pergunta desse subitem, dizia respeito em relação ao primeiro, segundo e terceiro público alvo da empresa no mercado externo. Essa resposta também possibilitava resposta múltipla. Veja a Tabela 08 como ficou esta classificação.

TABELA 08 – PERCENTUAL POR PÚBLICO ALVO NO MERCADO EXTERNO

Público alvo	Percentual		
	Primeiro	Segundo	Terceiro
Pessoa física	12,5%	0%	0%
Empresas de pequeno porte	25%	0%	50%
Empresas de médio porte	12,5%	50%	12,5%
Empresas de grande porte	37,5%	25%	12,5%
Mercado popular	0%	0%	0%
Outro	12,5%	0%	0%

Fonte: Coleta de dados

Pode-se observar que o público alvo das empresas de móveis no exterior concentra-se nas pequenas, médias e grandes empresas de distribuição. Identificou-se que a maioria das empresas entrevistadas tem como cliente no exterior os distribuidores (independente de porte), e esses são tratados como um forte canal de distribuição.

A terceira e última pergunta do subitem caracterização da empresa, com possibilidade de resposta múltipla, tratava-se de identificar o principal canal de comercialização utilizado pela empresa no mercado externo. A Tabela 09 mostra os resultados consolidados.

TABELA 09 – PERCENTUAL POR CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO NO MERCADO EXTERNO

Público alvo	Percentual do total de respostas
Lojas próprias	0%
Grandes varejistas	46,15%
Pequenos varejistas	23%
Rede de franquias	7%
Outro	23%

Fonte: Coleta de dados

Fica evidente a concentração do canal de comercialização nos grandes varejistas. Um ponto que chamou atenção foi o “outro” com 23% do total de respostas, o que indica que parte das empresas entrevistadas possuem representantes no exterior, pois facilita a negociação.

Neste item pode-se identificar o perfil das empresas entrevistadas bem como sua opinião em relação ao *design*. Porém ainda esta primeira etapa, não pode-se afirmar que os resultados corroboram o Modelo Conceitual Proposto. Na seqüência serão apresentados os resultados das outras etapas do questionário bem como sua contribuição para a validação deste modelo.

4.1.2.2. Competitividade

Essa etapa do questionário foi dividida em três subitens (competência, *design* e desempenho nas exportações), que são as três variáveis existentes no Modelo

Conceitual Proposto. Essa etapa foi a terceira e última, e considerada a mais importante de todas, pois será responsável pela validação das hipóteses formuladas. As questões foram elaboradas com base nas definições operacionais que constam no modelo e na Tabela 05. Foi a etapa mais longa do questionário e era composta de questões abertas e fechadas que se complementam entre si.

Competência da Empresa

Nesse item abordaram-se questões relacionadas aos cinco construtos desta variável, conforme descrito em sua definição operacional. São eles: tecnologia, conhecimento de mercado, atividade de planejamento, política de exportação definida e comunicação da empresa.

a) Tecnologia

Em relação a este construto realizaram-se cinco perguntas, sendo 3 fechadas e com resposta única. Na primeira delas foi questionada se a porcentagem das máquinas que eram de tecnologia de ponta. Segue a tabulação das repostas na Tabela 10 abaixo.

TABELA 10 – PERCENTUAL DE MÁQUINAS DE TECNOLOGIA DE PONTA

Tecnologia de Ponta	Percentual
Menos de 10% do total de maquinário	37,5%
Entre 10% e 30% do total de maquinário	12,5%
Entre 30% e 50% do total de maquinário	25%
Mais que 50% do total de maquinário	25%

Fonte: Coleta de dados

Pode-se dizer que 50% das empresas respondentes possuem mais de 30% do total de maquinário como sendo de tecnologia de ponta. Justifica-se o alto índice (37,5%) de empresas com menos de 10% de máquinas de tecnologia de ponta, pois essas empresas possuem um processo de fabricação artesanal e com foco diferenciado. São empresas que priorizam a fabricação manual e que devido a isso são muito procuradas pelos países externos, como elas mesmas relataram.

A segunda pergunta nessa secção foi se a empresa adquiriu novas máquinas e/ou equipamentos de produção nos últimos dois anos. 87,5% das empresas entrevistadas adquiriram novas máquinas. Uma dessas empresas relatou que adquiriu novas máquinas principalmente pela necessidade de aprimoramento das linhas de produção em virtude do lançamento freqüente de novas peças. Uma única empresa não adquiriu máquinas nos últimos dois anos, porém sua última aquisição aconteceu há aproximadamente 3 anos. Isso reflete que as empresas estão sempre buscando aperfeiçoar suas linhas de produção, buscando agilidade e perfeição no processo de fabricação.

A terceira pergunta era dependente da resposta afirmativa da segunda pergunta, portanto uma subamostra da pesquisa. Abordou-se sobre o percentual das máquinas adquiridas nos ultimo dois anos em relação ao total de maquinário existente na fábrica. 28,57% das empresas responderam que as novas aquisições representaram de 3% a 10% do total de maquinário existente na fábrica. Coincidentemente essas empresas foram as mesmas que possuem menos de 10% das máquinas de tecnologia de ponta, o que vem a corroborar que possuem fabricação artesanal. Porém 71,42% das empresas afirmaram que a aquisição das novas máquinas representou entre 30% e 50% do total das máquinas que já possuíam. Isto mostra novamente a preocupação por parte das empresas em estar com maquinário atual e potente para agilizar a produção e por ventura as vendas.

A quarta questão era aberta e permitia que o respondente opinasse sobre o assunto ora questionado. Foi questionada a relação existente entre a tecnologia das máquinas com o *design* dos móveis por elas fabricados. 25% das empresas entrevistadas responderam que não reconhecem relação entre a tecnologia das máquinas e o *design* dos móveis. Porém, suas respostas foram contraditórias uma vez que os mesmos reconhecem que a tecnologia traz produtividade em massa e permite produzir em volumes altos. Além disso, uma das respondentes acredita que com a tecnologia avançada, consegue-se produzir peças mais detalhadas, o que dificulta a cópia por parte dos concorrentes “populares”, como ele mesmo chama. Outros 75% são unânimes em afirmar que a tecnologia influencia no *design* dos móveis. Essas empresas concordam e reconhecem que a tecnologia permite produção em alta escala e volumes grandes. Concordam também que a tecnologia

facilita e agiliza o processo de produção, evita desgastes e re-trabalhos, permite precisão para processos mais detalhados, dá flexibilidade na criação das peças/acabamentos e garante, de certa forma, a qualidade do produto final. Alguns ainda afirmam a tecnologia é essencial para conseguir entrar em mercados mais exigentes. Para este item destacam-se as respostas:

“Em determinados mercados, você fica fora se não tiver aquela tecnologia que permite produzir aquele produto”.

“O fato é que você consegue ter um controle muito maior da qualidade.”

“(com a tecnologia) ... a gente tem mais flexibilidade de pensar alguns tipos de acabamentos.”

A última questão relaciona a tecnologia da empresa com o desempenho das exportações. Foi questionada a relação existente entre a tecnologia das máquinas com o desempenho nas exportações. 75% do total dos entrevistados acreditam que existe uma relação direta entre tecnologia e desempenho nas exportações. Desses 75%, todos concordam que a tecnologia gera ao mesmo tempo qualidade e alta produtividade, o que diminui custo unitário do produto. Logo, as empresas conseguem ter poder de negociação perante seus clientes. Outro fator levantado, é que a tecnologia traz confiança para os clientes externos, pois muitas vezes eles visitam as fábricas no Brasil. Ao conhecer o chão de fábrica, o importador visualiza o processo produtivo e reconhece que a empresa está capacitada para produzir o que ele deseja, o que o faz ganhar confiança e credibilidade pelo produto em questão. Outro ponto citado, é que a tecnologia permite entregas no prazo acordado. Já os outros 25% dos respondentes acreditam que a tecnologia não influencia no desempenho das exportações uma vez que eles preferem ter pessoas empregadas na atividade ao invés de máquinas. Eles acreditam que se todas as empresas pensassem dessa forma, a situação econômica do país poderia estar muito melhor.

Pode-se inferir resumidamente que as empresas entrevistadas reconhecem os benefícios advindos da tecnologia. Tanto reconhecem que investem e preocupam-se em entregar o pedido com qualidade, precisão, custo e no prazo. Essa conclusão somente vem a ajudar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

b) Conhecimento de mercado

Neste item foram realizadas 4 perguntas. A primeira delas diz respeito se a empresa ao lançar um novo produto no mercado externo realiza pesquisa de mercado. 62,5% das empresas entrevistadas realizam pesquisa de mercado e 37,5% não realizam. As empresas que responderam sim, realizam pesquisas informais através da internet, contato com clientes, em feiras, viagens, etc. Apenas 20% dessas empresas realizam uma pesquisa formal com o usuário final do produto. As demais empresas afirmaram que o custo da contratação de uma pesquisa formal é muito alto.

A segunda questão foi se a empresa, ao lançar um novo produto em um novo mercado, toma conhecimento do mercado concorrente existente. 87,5% das empresas afirmaram que tomam conhecimento do mercado existente através de seus clientes e internet.

Na terceira pergunta deste item, abordou-se sobre a relação do *design* com o conhecimento de mercado, 87,5% responderam que existe relação. Elas concluíram que quanto mais você conhece o mercado, mais chances você tem de entrar nele com o seu *design*. Outro ponto levantado foi que grande parte das pesquisas são realizadas para identificar o perfil cultural do país em relação ao *design*. Para este item pode-se destacar a resposta:

“Na Arábia Saudita, eu não posso vender a linha de bares, porque bebida alcoólica é terminantemente proibida. No catálogo (...) tive que mudar as fotos, tive que colocar bebida sem álcool ... nem coca-cola eu pude colocar.”

Esse exemplo diz claramente a importância do conhecimento de mercado com o *design* dos móveis. Isso reflete que as empresas estão preocupadas com isso e procuram adequar suas soluções para o cliente.

Na última pergunta desse item, questionou-se sobre a existência de relação entre o conhecimento de mercado e desempenho nas exportações, 75% das empresas acreditam que existe relação positiva entre o conhecimento de mercado com o desempenho nas vendas externas. Isso se deve ao fato que, segundo elas mesmas afirmaram, que quanto mais você conhecer aquele mercado, maior é sua chance de entrar nele. Outro ponto destacado, é que isso acontece também dentro

do próprio país, pois a capital é diferente do interior, que é diferente do litoral, e assim por diante. Pode-se destacar as seguintes respostas:

“Conhecendo o mercado, você conhece qual a necessidade do cliente para poder atendê-lo melhor. Sabendo da necessidade do mercado, sei como satisfazê-la.”

“Não posso fazer uma feira na Arábia Saudita e colocar minha linha de bares (...) não irei obter bom desempenho nas vendas.”

“Não só na exportação, mas em qualquer estado dentro do Brasil que você for vender (...) o litoral é totalmente diferente do interior, da capital (...) imagine em outros países.”

Pode-se concluir resumidamente que as empresas entrevistadas reconhecem as melhorias advindas do conhecimento de mercado. Pode-se visualizar isso nas afirmações mostradas acima e fica claro que as empresas estão atentas às oportunidades e ameaças existentes, principalmente quando se trata da concorrência. Essa conclusão somente vem a ajudar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

c) Atividade de planejamento

Neste item foram feitas duas perguntas. A primeira foi em relação se a empresa possuía um modelo formal de planejamento para as exportações. 62,5% das empresas possuem um modelo formal de planejamento, contendo metas, objetivos, plano de ação, entre outros. Desse total de empresas, 40% está em fase de implantação desse planejamento. Do total de empresas entrevistadas, 37,5% não possuem um modelo de planejamento. Nota-se que a maioria dessas empresas é pequena. Talvez isso explique a dificuldade de acesso e/ou pouco conhecimento que as pequenas empresas possuem em relação a esse tema.

A segunda e última pergunta sobre este tema abordou sobre a relação entre a atividade formal de planejamento com o *design* e desempenho nas exportações. Em relação ao *design*, 62,5% acreditam existir relação com a atividade de planejamento, da forma que assim a empresa vai saber onde atuar, como vai ser o produto, qual vai ser sua forma. Algumas empresas afirmaram que eles devem projetar aquilo que elas irão ter condições de produzir. Em relação ao desempenho

nas exportações, 75% acreditam ter relação com a atividade formal de planejamento, uma vez que na sua falta, a empresa não tem o rumo definido, não tem visão de longo prazo, não possui metas definidas e conseqüentemente pode prejudicar o volume de vendas. Dentro dessa questão pode-se destacar as seguintes respostas:

“... porque eu consigo projetar, tal mês do ano que vem, eu vou ter tal produto que eu posso entrar em tal lugar (...) eu já sei quanto eu posso produzir desse produto e para quem eu vou vender.”

“Você tem que estar desenvolvendo o que você vai poder fabricar, o que você vai poder vender, o que vai ter aceitação ...”

“Se você não trabalhar com metas, você não tem rumo.”

“Primeiro porque tu acabas traçando meta (...) e tendo a meta a cumprir, você acaba puxando a venda.”

Pode-se dizer resumidamente que as empresas entrevistadas reconhecem as vantagens obtidas pela atividade formal de planejamento. Algumas delas, inclusive, praticam e possuem acompanhamento rígido das metas traçadas. Isso vem a corroborar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

d) Política de exportação

Neste item existiram apenas 2 questões, uma fechada com resposta única e outra aberta. A primeira tratava-se se a empresa possuía uma política de exportação bem definida, na qual 62,5% das entrevistadas afirmaram que possuem uma política estruturada. Porém vale ressaltar aqui que essa questão é muito subjetiva, pois depende muito do que a empresa entende por “estruturada”. Desse total de 62,5%, poucas empresas afirmaram que ainda estão em fase de aprimoramento e/ou implantação, e portanto, estão iniciando esse processo. Porém, 37,5% das empresas asseguraram que não possuem uma política de exportação bem definida, pois conforme surgem os pedidos, eles atendem.

Na segunda pergunta, questionou-se sobre a relação entre a política de exportação definida e o desempenho nas exportações. 87,5% das empresas, acreditam ter uma relação direta e positiva. Quanto mais você definir sua política de

exportação, mais fácil será o trabalho e mais fácil a venda. Destacou-se a seguinte resposta:

“... não teria sido feita a venda, se nós não tivéssemos preparados para isso.”

Pode-se afirmar pontualmente que, com os percentuais mostrados, as empresas entrevistadas reconhecem as melhorias trazidas pela política de exportação definida. Isso vem a corroborar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

e) Comunicação

Na primeira pergunta desse item, questionou-se sobre a quantidade de idiomas que a empresa tinha domínio. 37,5% responderam ter domínio de apenas 2 idiomas: português e inglês. Outros 37,5% afirmaram que possuem domínio de 3 idiomas: português, inglês e espanhol. Apenas 25% possuem conhecimento em mais de três idiomas, dentre eles foram citados: inglês, espanhol, alemão, francês, italiano e holandês.

Na segunda pergunta perguntou-se sobre o grau de instrução do responsável pelas exportações. 100% das empresas entrevistadas afirmaram que o mesmo possui curso superior completo.

Na terceira e última pergunta, foi perguntado se a capacidade e conhecimento em línguas estrangeiras interferia no desempenho das exportações. 75% dos entrevistados acreditam que a capacidade e conhecimento de idiomas facilita a negociação, facilita o contato, prestigia o cliente, não há a necessidade do *trader*, agiliza o processo da venda. Apenas 25% acreditam que o inglês é suficiente e que o conhecimento de outras línguas estrangeiras não interfere no desempenho das exportações. Podemos destacar algumas respostas para esse item:

“Facilita a própria negociação e prestigia o cliente.”

“Se você for vender no Japão, tem que falar japonês, na China, chinês. É a minha opinião.”

“Facilita o contato, tem uma abertura maior, porque você sabe e está falando a língua daquele país.”

“Quanto mais línguas a gente conhecer, mais facilidade a gente terá de negociar.”

Pode-se dizer que, com os percentuais apresentados, as empresas entrevistadas reconhecem os benefícios do conhecimento em idiomas estrangeiros. Isso vem, mais uma vez, ajudar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

Design

Nesse item abordaram-se questões relacionadas aos seis temas desta variável, conforme descrito em sua definição operacional. São eles: desenvolvimento de produto, recursos humanos, uso de intermediários, qualidade, ergonomia e estilo.

a) Desenvolvimento de produto

A primeira questão desse tema foi se a empresa utiliza *design* no desenvolvimento de seus produtos. 100% das respostas foram positivas, ou seja, todas as empresas entrevistas utilizam o *design* no desenvolvimento de seus produtos. Veja algumas respostas selecionadas:

“Para nós, o design é fundamental.”

“Temos um departamento exclusivo para fazer isso.”

“Nossa empresa preza muito pelo design.”

A segunda questão foi se a empresa realizou investimentos em *design* nos últimos três anos. Entende-se por investimentos qualquer gasto realizado com compra de equipamentos de *design*, softwares específicos, viagens para visitas em feiras de *design*, aquisição de periódicos de *design*, entre outros. 100% das respostas foram positivas, e portanto, todas as empresas realizam investimentos diversos em *design*.

A terceira e última pergunta foi sobre o impacto da utilização do *design* na empresa nos últimos anos. Esse índice foi bastante dividido, pois 50% das empresas acreditam que o impacto foi nas vendas e os outros 50% acreditam que foi na imagem da empresa. Muitas das empresas comentaram que o *design* impactou em todas as opções de respostas (vendas, imagem da empresa e custos de produção),

porém essa pergunta permitia resposta única. Com essa pergunta fica claro o papel e a importância do *design* dentro das empresas.

b) Recursos humanos

Nesse item foi realizada apenas uma pergunta que procurou identificar se a empresa possuía pessoal especializado em *design* no corpo funcional da empresa. 100% das empresas, independente do porte, possuem pessoal especializado em *design*, variando de 2 até 8 pessoas envolvidas com isso. Em todas as empresas, ao menos uma dessas pessoas possuem formação em *design*. Esse indicador foi mais um que contribuirá com a pesquisa, em especial para corroborar na validação do Modelo Conceitual Proposto.

c) Uso de intermediários

Sobre esse tema foi questionado se a empresa subcontrata outras empresas para o desenvolvimento de produtos. 75% das empresas não subcontrata, pois segundo eles a equipe interna é responsável por essa atividade. Isso diz que o papel do *designer* dentro da empresa está sendo reconhecido e satisfatório.

d) Qualidade

Em relação a esse construto foram realizadas oito perguntas. A primeira delas foi em relação à vida média útil dos produtos fabricados pela empresa. 37,5% das empresas responderam que a vida média útil dos produtos é de mais de 10 anos. Outros 37,5% afirmaram que a vida média útil dos produtos é de 3 a 5 anos. Outros 12,5% responderam que a vida média útil dos produtos é de menos de 2 anos e outros 12,5% afirmaram que vida média útil dos produtos é de 6 a 9 anos. Com esses dados pode-se avaliar a duração dos produtos no mercado bem como sua aceitação perante o público consumidor.

A segunda questão foi em relação à resistência dos materiais utilizados nos produtos. 100% das respostas foram positivas, ou seja, todos concordam que utilizam materiais resistentes em seus produtos.

A terceira questão foi se a empresa introduziu novos materiais na fabricação e/ou acabamento dos produtos. Objetivou-se com essa questão identificar se a

empresa está realmente atenta às tendências e novos materiais. 100% das respostas foram afirmativas. Desse total, 87,5% introduz a cada ano novos materiais. Isso reflete que as empresas estão preocupadas em estar em busca de novidades e se diferenciar no mercado. Algumas delas, afirmaram que essa busca por novos materiais se justifica, pois as vezes com matérias-primas alternativas, a empresa consegue soluções mais econômicas e práticas, melhorando a produtividade e aproveitando mão-de-obra ociosa.

A quarta questão desse tema foi se a empresa possui um rígido controle de qualidade. 100% das empresas responderam que possuem um rígido controle de qualidade. Dependendo do volume e do setor de fabricação, as empresas fazem o controle de qualidade por amostragem. Essa pergunta vem a corroborar a pesquisa em questão, pois quando fala-se de exportação, a exigência de qualidade é bem maior. Veja algumas respostas e exemplo dessa questão na prática:

“Para todas as nossas exportações (...) a gente vai ter uma empresa que emitirá o certificado de que toda a mercadoria está em perfeitas condições quando entrarem no container.”

“A cada lote existe uma pré-montagem, cada setor tem sua leitura de máquina, cada máquina tem seu desempenho acompanhado diariamente.”

“Trabalhamos com projeto expandido e verificamos se está 100% em cima do projeto.”

“A gente tem um controle de qualidade em cada ponto de produção. Cada líder de departamento faz um primeiro controle de qualidade.”

A quinta questão foi se a empresa possuía algum tipo de certificação internacional. 87,5% das empresas respondentes afirmaram que não possuem nenhuma certificação internacional de qualidade. Algumas empresas alegaram que não possuem nenhuma certificação e que isso nunca fez falta ou foi fundamental para as vendas. Talvez essa ausência de certificação se justifique pelos altos custos de implantação, pois atualmente somente as grandes empresas investem nesse tipo de selo.

Veja algumas respostas:

“Até o momento não foi fundamental para as vendas.”

“A gente não tem porque a gente nunca se preocupou em ter, a gente resolve os problemas sem isso.”

“Do que eu entendo, isso é ferramenta comercial.”

A sexta questão abordou se os produtos estavam em conformidade com a padronização exigida pelos países importadores. 100% das respostas foram positivas e destacou-se:

“Todos os nossos importadores quando vem aqui elogiam a nossa qualidade.”

A sétima questão perguntou-se se a empresa adapta seus produtos às normas de qualidade do país importador. 62,5% das empresas adaptam seus produtos e 37,5% não adapta para o país importador. Destacam-se algumas respostas:

“A gente adapta praticamente a linha inteira.”

“Se for necessário, a gente corre atrás e adapta. A gente ainda não passou por isso.”

“A gente tem produtos que são adaptados pensando nessa exigência. A gente segue o padrão (de qualidade) do importador.”

“A gente está sempre adequando nosso produto ao mercado.”

“Nenhum país vai importar se não estiver de acordo com as normas. Você não vai ser uma empresa exportadora.”

“O produto está sendo aceito independente dessas adaptações.”

A oitava e última pergunta desse tema foi se a empresa acredita que a qualidade interfira no desempenho das exportações. Foi unânime a resposta dessa pergunta. 100% das empresas acreditam que a qualidade interfere diretamente e positivamente nas exportações. Eles alegaram que a qualidade é o primeiro item a ser validado pelo cliente. Sem qualidade, não existe a possibilidade da venda ser fechada. Abaixo seguem algumas respostas destacadas:

“Interfere principalmente nas primeiras vendas porque a gente manda amostras. Então é uma preocupação muito grande dos importadores em garantir a qualidade.”

“O cliente discute tudo comigo, menos qualidade. Ele discute preço, prazo de entrega, (...), menos qualidade.”

“A confiança que ele tem na gente. O cliente já sabe que o nosso produto é durável.”

“A gente não conseguiria exportar sem essa qualidade, de jeito nenhum.”

Essas respostas refletem o quanto a qualidade é crucial nas exportações. Fica evidente a relação existente entre a qualidade e o desempenho nas exportações. Isso vem a ajudar e a corroborar o Modelo Conceitual Proposto, em especial na validação das hipóteses formuladas.

e) Ergonomia

Sobre esse tema foram feitas duas questões, uma aberta e uma fechada. A primeira delas dizia respeito se a empresa verifica e adequa seus produtos as características ergonômicas do país de destino. 50% das respostas afirmaram que não adaptam seus produtos as características ergonômicas e 50% afirmaram que adaptam. Isso se justifica pois o tipo do móvel interfere nas características ergonômicas. Por exemplo, uma mesa de centro não há necessidade de estudos aprofundados em ergonomia. Porém uma cadeira de escritório exige do produtor pesquisas sobre o perfil antropométrico e outras considerações da adequação do produto às normas do país de destino.

A segunda e última questão sobre esse tema foi se a empresa acredita que a ergonomia interfere no desempenho das exportações. Do total de empresas entrevistadas, 62,5% acreditam que interfere positivamente, ou seja, quanto melhor a ergonomia do produto, mais fácil será a venda e o desempenho nas exportações. Nessa pergunta, destacamos algumas respostas:

“Se ele não for ergonômico, se ele não for adaptável, se as pessoas não se sentirem bem usando, não adianta que não vende.”

“Se a gente fosse vender com as nossas medidas, a gente não ia ter sucesso na venda.”

“Quando você faz um projeto específico para um mercado lá fora, já vem a medida, porque o tamanho médio do europeu é diferente do tamanho médio do brasileiro, por exemplo.”

Esses percentuais contribuem para a validação do Modelo Conceitual Proposto, uma vez que ficou claro que a ergonomia é um fator do *design* muito importante e essencial na venda.

f) Estética

Nesse tema foram realizadas cinco questões. A primeira delas é se a empresa está atenta as tendências mundiais do *design* de móveis. Do total de entrevistados, apenas 12,5% não está atendo a essas tendências, pois seu foco é muito específico e as tendências mundiais não iram interferir localmente. Outros 87,5% afirmaram que estão e devem sempre estar atentos as tendências mundiais de *design* de móveis.

A segunda pergunta foi se houve mudança no desenho e/ou estilo dos produtos. 62,5% responderam que houve mudança no desenho dos móveis a cada ano, 25% afirmou que houve mudança a cada dois anos e 12,5% disse que não houve nenhuma mudança.

A terceira pergunta era se a empresa considera importante as especificidades culturais do país de destino dos produtos. Do total de empresas respondentes, 62,5% asseguram que consideram importante as especificidades culturais. Alegaram que sem esse cuidado algumas vendas poderiam ter sido mal sucedidas. Isso se apresentou de forma mais evidente nas empresas que fabricam móveis de escritório, que procuram identificar o ambiente de trabalho nos diversos países e adaptar certos detalhes. Outras 37,5% declararam que não consideram importantes e que preferem impor o desenho assim como ele é vendido no mercado interno. Destacaram-se algumas respostas:

“Tem países, por exemplo, que a gente não entra se não tiver uma espuma anti-chama. É uma coisa meio cultural e do governo de cada país.”

“Tem uma diferença cultural de se trabalhar nos EUA, de como eles se comportam e se colocam.”

“A gente tem essa preocupação de ver as medidas, tamanhos, enfim (..) nos EUA, por exemplo, eles utilizam muito mais o tamanho ofício ao invés do A4.”

“Fazemos uma coisa nossa, um design brasileiro.”

A quarta pergunta era se a empresa adapta o desenho dos móveis aos costumes do público consumidor final. Do total das empresas entrevistadas, 75% adaptam seus produtos. Eles afirmaram que são pequenos ajustes no acabamento.

A quinta e última pergunta foi se a empresa acredita que existe relação entre o desenho e/ou estilo dos móveis com o desempenho nas exportações. A resposta foi unânime. 100% das respostas acreditam ter relação entre o desenho/estilo dos móveis com o desempenho das exportações. Eles alegaram que um ponto crucial nesse processo é a cultura, que interfere muito no estilo do móvel. Grande parte das adaptações que são feitas é em razão dos aspectos culturais, da forma que aquele povoado acredita ser o mais belo.

Esses percentuais apresentados em relação ao tema estilo contribuem muito para a validação do Modelo Conceitual Proposto. Fica claro que as empresas, independente de seu porte, enxergam as diversidades culturais e valorizam isso.

g) Questões gerais sobre o *design*

Esse ultimo tema diz respeito as questões genéricas que foram realizadas. No total foram cinco perguntas. A primeira delas, talvez a mais importante delas, perguntou se na empresa o *design* de móveis é relevante para determinar o sucesso das exportações. 87,5% das respostas foram afirmativas e confirmam que o *design* contribui muito para o desempenho nas exportações. Algumas empresas foram extremistas e alegaram que não vivem sem *design*, pois ele é relevante tanto para a exportação quanto para o mercado interno. Outras empresas responderam que o *design* é muito relevante desde que atenda as necessidades daquele mercado ou país. 12,5% das empresas não souberam responder essa questão, pois acreditam que o *design* seja importante, porém depende muito do público que se quer atingir, pois o *design* por si só não garante a venda. Segundo essas empresas, sem *design* a empresa consegue ter boas vendas, porém para um público diferenciado e não tão seletivo.

A pergunta acima deixa evidente a força do *design* nas empresas, corroborando mais uma vez para a validação do modelo.

A segunda pergunta desse tema foi para a empresa indicar três fatores que fazem o sucesso na comercialização dos produtos. Veja na Tabela 11 os resultados dessa questão.

TABELA 11 – PERCENTUAL POR FATOR DE SUCESSO NA COMERCIALIZAÇÃO DOS MÓVEIS

Fator	Percentual		
	Primeiro	Segundo	Terceiro
Durabilidade	37,5%	12,5%	0%
Resistência	12,5%	12,5%	50%
Atender à moda	12,5%	12,5%	0%
Sofisticação	0%	25%	12,5%
Funcionalidade	0%	12,5%	12,5%
Conforto	12,5%	12,5%	12,5%
Outro	25%	12,5%	12,5%

Fonte: Coleta de dados

Interessante notar que durabilidade e resistências tratam-se de indicadores da variável qualidade; atender à moda e sofisticação são indicadores da variável estilo; funcionalidade e conforto são indicadores da variável ergonomia. Fica evidente que a durabilidade e resistência (indicadores da qualidade) foram os fatores mais votados, validando o que havia sido dito nas respostas abertas do questionário. Em segundo lugar podemos dizer que a funcionalidade e conforto (indicadores da ergonomia) foram votados. E por ultimo ficou o estilo, com os indicadores atender à moda e sofisticação. No item outros, destacaram-se respostas como apelo visual, impacto visual do móvel, preço e entregas no prazo.

A terceira pergunta desse tema foi se a empresa visualiza o *design* como uma ferramenta útil para a redução dos custos de produção e racionalização dos gastos. 87,5% das empresas visualizam o *design* como uma ferramenta de redução de custo. Isso vem a evidenciar o conceito de empresa sobre *design*, ou seja, a empresa tem consciência que o *design* não é uma ferramenta somente para embelezar o produto.

Na quarta questão, perguntou se a empresa está atenta aos impactos ambientais (*ecodesign*) de seus produtos. 87,5% das empresas estão atentas e possuem exemplos na prática que reflete isso. Por algumas delas, foi até citado o caso que na exportação isso pode ter influencia, dependendo do país que se exporte.

Na quinta e última questão, abordou se a empresa realiza pesquisa de satisfação do usuário em relação a seus produtos. Todas as empresas entrevistadas fazem pesquisa informal, tipo *feedback*, com seus clientes.

Desempenho nas exportações

Nesse último item do questionário abordaram-se questões relacionadas aos quatro construtos desta variável, conforme descrito em sua definição operacional. São eles: intensidade das exportações, propensão para exportar, vendas realizadas, e crescimento das exportações.

a) Intensidade das exportações

Nesse item foram feitas 3 perguntas. A primeira delas foi para quantos países a empresa exporta. 62,5% das empresas exportam para quatro ou mais países. Nessas empresas fica evidente que elas estão bem mais experientes nas exportações. Outros 25% exportam atualmente para dois países e 12,5% para um país somente.

A segunda pergunta foi em relação ao principal país de destino. O país que mais importa das empresas entrevistadas foi os EUA, que foi citado por 75% das empresas entrevistadas. O segundo país que mais importa foi o México, com 37,5% das respostas. O terceiro lugar ficou dividido entre Porto Rico, Panamá, Angola, Portugal, Espanha, Argentina, Oriente Médio, África e Canadá.

A terceira pergunta desse item foi há quanto tempo a empresa exporta. 37,5% das empresas exporta há três anos, 25% há dois anos ou menos, 25% há mais de cinco anos e 12,5% há quatro anos. Fica claro que a grande maioria das empresas (75%) exporta a pelo menos três anos. Esse indicador reflete que as pequenas e médias empresas estão a pouco tempo engajadas nesse tipo de vendas.

b) Propensão para exportar

Foram realizadas três perguntas sobre esse tema. A primeira delas era para indicar qual é o perfil da empresa em relação à exportação. Abaixo segue a tabela 12 com os resultados:

TABELA 12 – PERFIL DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO

Perfil	Porcentagem
Exportador pró-ativo ou agressivo	50%
Exportador reativo ou passivo	50%

Fonte: Coleta de dados

Esse indicador ficou bem dividido, sendo que as empresas que se consideram agressivas, o contato inicial partem delas para o país importador, ou seja, elas não esperam que o cliente entre em contato.

Na segunda pergunta desse tema, abordou-se qual o estágio de experiência da empresa com exportação. A Tabela 13 mostra os resultados obtidos.

TABELA 13 – ESTÁGIO DE EXPERIÊNCIA DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO

Estágio de Experiência	Porcentagem
Fase pré-exportação	0%
Fase inicial	87,5%
Fase avançada	12,5%

Fonte: Coleta de dados

A Tabela 13 mostra que a grande maioria das empresas entrevistadas se consideram em fase inicial de exportação. Isso talvez se justifique até porque, conforme já dito, faz poucos anos, se compararmos com as grandes empresas, que essas empresas estão exportando. Ficou evidente que na fase pré-exportação não tivemos nenhuma resposta, até mesmo porque não era o foco desta pesquisa.

Na terceira e última pergunta, perguntou-se sobre o envolvimento da empresa em relação à exportação. A Tabela 14 apresenta os resultados em percentuais.

TABELA 14 – ENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÃO

Envolvimento da empresa	Porcentagem
Passivo	12,5%
Exploratório	0%
Experimental	0%
Ativo	62,5%

Integral	25%
----------	-----

Fonte: Coleta de dados

Pode-se dizer que a partir dos dados da Tabela 14, a maioria das empresas acredita ter um envolvimento ativo com exportações, ou seja, não é um envolvimento *full time*, pois as vendas no mercado interno exigem mais tempo de dedicação. Já o envolvimento integral demanda todo o tempo do profissional, o que acontece com apenas 25% das empresas entrevistadas.

c) Vendas realizadas

Nesse tema apenas uma questão foi suficiente e abordava sobre o percentual da produção da empresa que é destinada a exportação. A tabela 15 mostra esses resultados.

TABELA 15 – PRECENTUAL DA PRODUÇÃO DESTINA A EXPORTAÇÃO

Percentual da Produção	Porcentagem
Até 10%	0%
Mais que 10% e menos de 30%	100%
Mais que 30% e menos de 50%	0%
Mais de 50%	0%

Fonte: Coleta de dados

Observa-se que a resposta desse questionamento foi unânime, o que significa que ainda principal cliente dessa empresas é o cliente interno.

d) Crescimento das exportações

Nesse último tema do questionário foram realizadas três questões. A primeira delas é se houve crescimento das exportações da empresa no ultimo ano em relação ao ano anterior, ou seja, 2004 em relação a 2003.

TABELA 16 – CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES

Crescimento das exportações	Porcentagem
Até 10%	12,5%
Mais que 10% e menos de 30%	37,5%
Mais que 30% e menos de 50%	0%
Mais de 50%	50%

Fonte: Coleta de dados

Os resultados mostrados na Tabela 16 representam que todas as empresas entrevistadas obtiveram crescimento nas exportações. A maioria das empresas obteve mais de 50% de aumento nas vendas externas. Isso é um fator extremamente positivo para a pesquisa e questão. Isso reflete que as pequenas e médias empresas estão tendo uma boa aceitação no mercado externo, e que provavelmente esse mercado esteja em expansão.

A segunda pergunta era dependente da resposta anterior afirmativa e abordava sobre quais fatores influenciaram esse crescimento das exportações. A maioria das empresas (62,7%) acredita que esse crescimento se deve ao fato da empresa ter criado um departamento exclusivo para exportação. Isso fez com que tivessem pessoas competentes, capacitadas e dedicadas a desenvolver negócios no exterior. Outro ponto destacado é devido ao conhecimento da empresa e a maturidade dela em relação aos assuntos externos. Poucas empresas relacionaram o crescimento das exportações com o produto em si, porém as que fizeram acreditam que foi pela qualidade, prazo de entrega e *design* diferenciado.

A última pergunta do questionário abordou sobre que fatores competitivos o desempenho das exportações está concentrado. Podemos dividir as respostas dessa pergunta em dois focos: o da empresa e o do produto. Em relação à empresa, muitas afirmaram que a idoneidade, confiança, prazo de entrega e produtividade da empresa são fatores competitivos para a exportação. Em relação ao produto, todas as empresas entrevistadas mencionaram a qualidade como fator competitivo para as exportações. 62,5% das empresas citaram o *design* como fator competitivo para o desempenho das vendas externas. Foi também apontada a ergonomia como fator competitivo por 37,5% das empresas entrevistadas. Outros fatores citados foram: tradição e imagem da empresa, preço, seriedade e atendimento às necessidades do cliente.

Pode-se inferir resumidamente que as respostas desse tema foram muito positivas para a validação do Modelo Conceitual Proposto, pois foram obtidos percentuais significativos para os questionamentos feitos no referencial teórico. No próximo tópico será apresentada a análise do Modelo Conceitual Proposto bem como das hipóteses formuladas.

4.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste subcapítulo estão apresentadas as interpretações decorrentes da realizada da pesquisa, sintetizadas com base nos dados coletados em campo e à luz das teorias discutidas.

A primeira hipótese formulada foi a seguinte:

H1 – maior competência está associada positivamente ao desempenho nas exportações.

Para a validação dessa hipótese mensuraram-se cinco construtos, dos quais todos tiveram excelentes percentuais de respostas. Em relação a tecnologia, 75% das empresas afirmam taxativamente que a tecnologia influencia diretamente no seu desempenho. Influencia tanto que 87,5% adquiriram novas máquinas para aumentar a produtividade. Em relação ao conhecimento de mercado, 75% das empresas alegaram existir relação positiva e direta com o desempenho nas exportações. O mesmo aconteceu para a relação entre o planejamento e desempenho das exportações. Quase 90% das empresas afirmaram ter relação entre a política de exportação bem definida e o desempenho e 75% afirmaram que quanto mais idiomas tiverem conhecimento, mais sucesso terão nas vendas externas. Cada um desses construtos será esclarecido na seqüência do estudo.

Grande parte das empresas acredita que é extremamente necessário ter maquinário de ponta, com tecnologia avançada para que aumente a produtividade e qualidade de seus produtos, conforme já descrito por Cavusgil e Nevin (1981); McGuinness e Little, (1981); Cavusgil (1984); Cooper e Kleinschmidt (1985); Daniels e Robles (1982) e Joynt (1982). As empresas afirmaram incisivamente que tecnologia gera ao mesmo tempo qualidade e alta produtividade. Além disso, a tecnologia traz confiança para o processo de produção e diminui a mão-de-obra, o que diminui custo unitário do produto.

Para as empresas, o conhecimento de mercado ficou claro que influencia no desempenho das exportações, pois, conhecendo o mercado, a empresa conhece qual a necessidade do cliente para poder atendê-lo melhor. Logo, podemos concluir que quanto mais a empresa conhecer o mercado, mais fácil será de satisfazer as necessidades e, portanto, de ter sucesso em suas vendas externas.

As empresas relataram incisivamente que a atividade de planejamento é fundamental para aumentar as exportações. Quando o entrevistador argumenta que tendo a meta a cumprir, as vendas é uma conseqüência, já demonstra total atenção entre esses fatores. Logo, fica evidência que existe relação entre o planejamento e exportação, visto que se a empresa não trabalha com metas, ela não tem rumo a longo prazo.

As empresas também ficaram atentas quanto se tratava da relação da política de exportação bem definida e desempenho nas exportações. Grande parte das empresas afirmaram taxativamente que a política de exportação bem definida influencia o desempenho, pois como elas mesmas argumentaram que não teria sido feito a venda, se elas não tivessem preparadas. Logo, deduz-se que as empresas visualizam essa relação.

As empresas foram decisivas na identificação da relação entre conhecimentos em língua estrangeira e desempenho nas exportações. Para as empresas, o conhecimento em línguas facilita o contato, prestigia o cliente e agiliza o processo da venda. Além disso, quanto mais línguas a empresa conhecer, mais facilidade terá de negociar, conforme já descrito no referencial teórico por Aaby e Slater (1988).

Concluindo, então, e conforme citado nos parágrafos acima e pelos dados coletados em campo, é possível verificar que esta hipótese H1 foi validada. Obtivemos excelentes percentuais em todos os construtos, o que corroborou em grande parte para a validação da hipótese. Os argumentos das respostas das empresas entrevistadas foram consistentes e a utilização de exemplos na prática facilitou a análise. Portanto, podemos dizer que a hipótese H1 foi validade e sustentada pelos próprios argumentos das empresas. Fica, então, confirmada a relação positiva e direta entre a competência de empresa e o desempenho nas exportações.

A segunda hipótese formula foi:

H2 – maior competência está associada positivamente ao *design* dos produtos.

Para a validação dessa hipótese mensuraram-se três construtos, dos quais todos tiveram excelentes percentuais de respostas. Em relação a tecnologia, 75% das empresas afirmaram existir relação entre a tecnologia das máquinas com o *design* do produtos. 87,5% das empresas afirmaram decisivamente que o conhecimento de mercado influencia o *design* de produtos e 62,5% afirmaram que a atividade de planejamento interfere diretamente no *design* dos produtos.

Grande parte das empresas afirma que é fundamental importância ter maquinário de ponta, com tecnologia avançada para elevar a produtividade e qualidade de seus produtos. Pode-se perceber isso, pois em determinados mercados, a empresa pode ficar de fora se não possuir a tecnologia que permite produzir aquele produto. Completando as empresas afirmam também o maquinário de ponta agiliza o processo de produção, evita re-trabalhos, permite precisão em peças detalhadas e garante, de certa forma, a qualidade do produto final.

As empresas afirmaram que o conhecimento de mercado influencia no *design* dos móveis, pois é necessário identificar o perfil cultural do país bem como sua interface com o *design*. O exemplo da Arábia Saudita retrata essa afirmação, pois caso a empresa não tivesse conhecimento da cultura desse país, poderia ter perdido a venda e prejudicado sua imagem. Logo, podemos concluir que quanto mais a empresa conhecer o mercado, mais fácil será de projetar produtos familiares àquela cultura e, portanto, de ter sucesso em suas vendas externas.

As empresas relataram incisivamente que existe relação direta entre a atividade de planejamento e *design* dos produtos. Quando a empresa argumenta que ela tem que desenvolver o que pode produzir e o que vai ter aceitação, já demonstra total atenção entre esses fatores. Logo, fica evidente que existe relação entre o planejamento e *design*, uma vez que a empresa tem consciência que se deve planejar aquilo que tem condições de fabricar.

Concluindo, então, e conforme citado nos parágrafos acima e pelos dados coletados em campo, é possível verificar que esta hipótese H2 também foi validada. Obtiveram-se ótimos percentuais em todos os construtos mensurados, o que corroborou em grande parte para a validação desta hipótese de pesquisa. Percebe-se que a relação entre as variáveis está clara para as empresas, e que isto transparece em seu dia-a-dia. Considerou-se também que os argumentos foram sólidos e, portanto, podemos dizer que a hipótese H2 foi validada e sustentada pelos próprios argumentos das empresas. Confirma-se assim a relação direta entre a competência de empresa e o *design* dos produtos.

A terceira hipótese formulada foi:

H3 – melhor *design* dos produtos está associado positivamente ao desempenho nas exportações.

Para a validação dessa terceira hipótese mensuraram-se seis construtos, dos quais todos tiveram excelentes percentuais de respostas. Em relação ao desenvolvimento de produto, foi unânime a resposta, onde 100% das empresas utilizam o *design* como ferramenta para desenvolvimento de produtos e todas elas investiram nisso nos últimos três anos. Já sobre os recursos humanos, os dados coletados foram surpreendentes, onde 100% das empresas possuem no mínimo 1 pessoa com formação superior em *design*. Para o construto uso de intermediários, 75% das empresas não subcontrata empresas terceiras para o desenvolvimento de produtos. Em relação a qualidade, também obteve-se unanimidade. 100% das respostas afirmaram decisivamente que a qualidade influencia no desempenho das exportações. Para a ergonomia, 62,5% das empresas entrevistadas afirmaram que a ergonomia interfere no desempenho das exportações. Já em relação ao construto estilo, 100% das respostas afirmaram que existe relação direta entre o mesmo e o desempenho nas exportações. Por último, em relação aos assuntos gerais do design, 87,5% das empresas confirmaram que o *design* contribui muito para o desempenho nas exportações.

Todas as empresas entrevistadas afirmaram taxativamente que utilizam o *design* como ferramenta para o desenvolvimento de produto. Fica evidente que o

design é considerado fundamental, tanto que para algumas empresas o *design* é primordial. Percebe-se isso também, pois todas as empresas entrevistadas possuem um departamento exclusivo para fazer isso e algumas delas prezam muito pelo *design*.

As respostas das empresas foram decisivas em relação aos recursos humanos. Em todas as empresas entrevistadas, ao menos uma pessoa possui formação em *design* e todas elas possuem no mínimo mais uma pessoa envolvida com isso. Tanto que para essas empresas, o uso de intermediários não é fundamental. A grande maioria delas utiliza o próprio pessoal para tratar de assuntos relacionados ao *design*. Isso somente faz valorizar a função e o papel do *designer* dentro da empresa.

Todas as empresas entrevistadas, sem exceção, afirmaram taxativamente que a qualidade interfere muito no desempenho das exportações. Todas as empresas priorizam a qualidade dos produtos, sempre em buscar de novos materiais e acabamentos, pois, segundo elas a empresa não conseguiria exportar sem essa qualidade. Isso reflete a importância dada para o construto qualidade, até mesmo porque a qualidade interfere principalmente nas primeiras vendas quando a empresa encaminha amostras para análises. Logo, pode-se assumir que a qualidade interfere direta e positivamente no desempenho das vendas externas, conforme já mencionado no referencial teórico e citado por Burton e Schlegelmilch (1987), Christensen et al (1987) e Daniels e Robles (1982).

As empresas concordaram e afirmaram que a ergonomia possui relação com o desempenho das vendas externas, segundo já citado por Bloch (1995). Quando a empresa entrevistada afirma que se o produto não for ergonômico e adaptável, não vende. Isso reflete que sem ergonomia no produto não consegue sucesso nas exportações. Outra argumentação das empresas entrevistadas é que *ela* fosse vender o produto com as medidas usadas aqui no Brasil, não iria ter sucesso, ou seja, sem as devidas adaptações ergonômicas, o sucesso das exportações pode ser prejudicado.

Todas as empresas, sem nenhuma exceção, afirmaram decididamente que o estilo dos produtos interfere também no desempenho das exportações. Para elas, existe uma diferença cultural de se trabalhar nos EUA, de como eles se comportam

e se colocam. Ao afirmar isso a empresa mostra a consciência de que existe uma diferença cultural, da forma de viver, da forma de se comportar, do que aquele país acredita ser o referencial do belo. Fica evidente que as empresa enxergam e validam que existe uma relação direta entre o estilo dos móveis e o desempenho das exportações.

Grande parte das empresas entrevistadas afirmaram que o *design* é extremamente relevante para determinar a exportação. Algumas das empresas ainda foram taxativas e afirmaram que a empresa não seria a mesma sem *design*, que provavelmente estaria fadada à falência. Alegaram que o *design* contribui muito na imagem da empresa e, conseqüentemente, nas vendas. Muitas delas ainda utilizam o *design* para reduzir custos e impactos ambientais, o que favorece mais uma vez no momento da venda. Afirmaram que o design não é somente uma ferramenta, mas que agrega valor ao produto e isso diferencia no mercado.

Pode-se concluir a partir dos parágrafos acima que a hipótese H3 foi validada muito oportunamente pelas entrevistas realizadas. Fica clara a comprovação da hipótese uma vez que, conforme já previsto no referencial teórico, o *design* é umas das ferramentas crucias para o setor moveleiro. Obtiveram-se diversas respostas unânimes e a argumentação favorável, o facilitou muito a comprovação desta hipótese de pesquisa.

Diante do cenário acima citado e com a validação das três propostas, fica evidente conseqüentemente que o Modelo Conceitual Proposto para mensuração da pesquisa está validado. Porém, deve-se ficar esclarecido que a validação das três hipóteses só se tornaram possíveis, pois todas as empresas entrevistadas obtiveram um crescimento nas vendas externas nos últimos anos e grande parte delas possui um envolvimento ativo com as exportações, mesmo apesar de estarem em um estágio inicial de experiência.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Nesse capítulo procurou-se concluir as questões centrais que nortearam a pesquisa, bem como buscou-se listar algumas sugestões para futuros trabalhos, tendo em vista as questões emergentes descritas nos capítulos anteriores.

Assim, em decorrência da proposta desenvolvida, foi possível inferir algumas proposições acerca do tema em referência. As primeiras questões dizem respeito à questão central do estudo que procura identificar se o *design* contribui para a alavancagem das exportações das pequenas e médias empresas.

A inovação desta pesquisa encontra-se no enfoque dado ao assunto, que procurou analisar a relação do *design* com a variável exportação. Este enfoque é pouco explorado no Brasil, até mesmo porque não se encontrou pesquisa similar a esta, e foi intencionalmente selecionado pelo apoio oferecido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

Em decorrência desses aspectos centrou-se a identificação dos fatores para aplicação do *design* na indústria moveleira, buscando conhecer, compreender e descrever o papel que o *design* desempenha, bem como seu nível de inserção no processo de exportação das empresas.

Dessa maneira, esta pesquisa mostrou a importância do *design* como uma estratégia de diferenciação do produto bem como um diferencial competitivo. Com base nos conceitos explicitados e nas entrevistas realizadas, as pequenas e médias empresas do setor mobiliário vêm se transformando em empresas competitivas, principalmente no que se refere ao mercado externo.

Atualmente pode-se dizer que todas as organizações vêm passando por impactos revolucionários e necessitam buscar estratégias e reavaliar a gestão praticada. A implementação do *design* como estratégia de diferenciação nos processos de desenvolvimento de um produto vem se tornando um diferencial competitivo no mercado. Ficou evidenciado que o *designer*, antes considerado um profissional que participava somente na fase final de um projeto, tornou-se imprescindível na integração com os demais, articulando-se e participando da estratégia central da empresa, que utiliza outras estratégias em busca de um melhor

posicionamento. Entre elas estão: estratégia de custo, de divulgação, de comunicação, entre outras, sendo o *design* uma delas.

Acredita-se ter conseguido mostrar que a empresa deve ter como foco o *design*, pois ele tem possibilitado às empresas um aumento no processo de criação de novos modelos, na aceitação no mercado e reposicionamento do produto. O *design* estratégico sintonizado com a estratégia empresarial estabelece ligações com as etapas do ciclo do produto, criando diferenças, conquistando mercados e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos na cadeia de valor.

Diante deste cenário, foi criada a seguinte hipótese central do trabalho: o *design* dos móveis possui diferenciais competitivos que contribuem para a alavancagem da exportação. Para sua mensuração e validação foram necessárias algumas adaptações no modelo de Aaby e Slater (1988), adequando-o as características locais bem como as necessidades deste estudo.

Ficou evidente que a exclusão do construto “meio ambiente”, proposto no modelo original de Aaby e Slater (1988), não interferiu nos resultados desta pesquisa. Isto se justifica pois em nenhum momento surgiu essa informação, nem ao menos quando perguntou-se sobre outros possíveis fatores que justificariam o aumento das exportação.

O Modelo Conceitual Proposto foi apresentado e validado para a amostra realizada, o qual incluiu também a validação de três hipóteses. Nesse modelo foi sugerida a existência de três variáveis – competência da empresa, *design* e desempenho nas exportações. Através dele pode-se observar as interações existentes entre essas variáveis. Adicionalmente, a análise dos dados obtidos provocou a possibilidade de existência de correlações interessantes, o que pode representar motivação condizente para futuras pesquisas.

Assim, a pesquisa deixou claro que quanto maior a competência da empresa, maior será o desempenho nas exportações. Ficou validado também que quanto melhor for o *design* dos produtos fabricados, maior serão as vendas externas.

O fato de o Modelo Conceitual Proposto estar adaptado e ajustado a uma amostra, não implica que ela é a solução ótima. Modelos podem ser reespecificados

freqüentemente para melhorar o ajuste dos dados. Pesquisas futuras podem revisar ou mesmo melhorar o instrumento aqui desenvolvido e analisado.

O estudo também mostrou o cenário atual das pequenas e médias empresas em relação ao *design* e a exportação. Através dos dados coletados, percebe-se que a exportação das PMEs está em expansão, uma vez que as mesmas estão buscando o mercado externo. Inclusive muitas delas identificaram mercados, adaptaram seus produtos e criaram departamentos específicos para assuntos de exportação. Notou-se que o grande motivo desse movimento foi a acirrada concorrência no mercado interno, fazendo com que as empresas buscassem novas oportunidades e novos objetivos.

Curioso notar que independente da idade e/ou porte da empresa, a consciência é a mesma. Percebeu-se que a atividade de planejamento é considerada pela PME como essencial. Diferentemente do que foi postulado no referencial teórico, onde se afirmou que as PMEs têm carência de informações gerenciais (Sauer; Colossi, 1997).

A análise realizada nos permite reafirmar a consistência das recentes declarações das empresas que, no geral, ressaltaram que:

- a tendência atual de que os produtos sejam diferenciados pelo *design* que possui, incluindo a qualidade, estilo e ergonomia;
- diante do mundo globalizado, ressalta-se a facilidade que o conhecimento em línguas estrangeiras traz para as negociações entre países diferentes;
- verifica-se que a competitividade e crescimento das PMEs está diretamente relacionado à qualidade dos produtos e a excelência dos serviços prestados;
- o *design* alavanca as exportações, pois agrega valor ao produto e contribui positivamente na imagem da empresa, sendo assim as PMEs ganham espaço e tornam-se conhecidas no exterior;
- as PMEs, independente da linha de móveis que fabricam (residencial escritório, infantil, etc) possuem as mesmas atitudes e o mesmo perfil em relação ao *design* e exportação;

Portanto, aponta-se que, atualmente, qualquer empresa, que ignorar as implicações subjetivas do *design* de um produto, estará deliberadamente assumindo

um risco que pode ter sérios impactos sobre sua própria possibilidade de sobrevivência.

Por fim, como contribuição, esse trabalho almeja conscientizar o pequeno empresário a adotar o *design* em seu processo de desenvolvimento de produtos, principalmente para aqueles que ganhariam muito com um *design* mais elaborado e mais apropriado às condições humanas.

5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo tem limitações. A primeira refere-se ao fato de o universo desta pesquisa estar relacionado com o cadastro da empresa na FIEP e/ou Manual do Exportador no período de 2004. Isso significa dizer que apenas as empresas que estavam cadastradas na FIEP e/ou Manual do Exportador foram incluídas no universo de pesquisa. Uma segunda limitação é que somente participaram dessas pesquisas as empresas que possuíam disponibilidade de tempo e entenderam o real motivo do estudo. Deste modo, as estimativas não são estatisticamente replicáveis e aplicáveis à população, quer seja de Curitiba, quer seja de abrangência maior de empresas.

Mesmo com as limitações listadas acima, buscou-se a necessária isenção de influência na análise técnica, de modo que o tamanho da amostra demonstra a relevância das conclusões elaboradas, podendo estas serem usadas como fonte de consulta ou como estímulo para novas pesquisas sobre esse tema.

5.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Muitas perguntas e dúvidas podem ser suscitadas sobre o *design* como fator competitivo para alavancar as exportações. Este estudo buscou identificar os diferenciais competitivos do *design* que beneficiam a exportação dos produtos provenientes de pequenas e médias empresas do setor moveleiro da Região Curitiba e Metropolitana.

As contribuições trazidas por este estudo devem ser ponderadas pelas limitações que as cercaram. Neste sentido, a maioria das sugestões de pesquisa está relacionada diretamente às limitações citadas no estudo. Uma série de outros tópicos deste trabalho poderiam ser analisados de modo mais aprofundado: não o foram, porquanto o escopo e o tempo foram insuficientes para abordá-los.

Caso novos estudos venham a desenvolver um estudo similar a este, é recomendável que a amostra seja mais representativa e que se observe como e quando o *design* foi inserido na empresa a ser analisada.

Outra possibilidade de estudos futuros seria realizar estudo sobre a importância do *design* em bens de consumo e seus concorrentes, detectando as diferenças existentes entre eles bem como a contribuição do *design* para as vendas dos mesmos.

Há possibilidade também de se promover uma pesquisa qualitativa de como as instituições de ensino podem contribuir para que o *design* se torne uma ferramenta mais utilizada pelas pequenas e médias empresas do setor moveleiro.

Outra possibilidade de pesquisa, que seria de grande valia para pesquisadores em geral, construir um modelo teórico de como mensurar o *design* dos produtos, incluindo quais são os fatores chaves que garantem a boa aceitação do produto no mercado consumidor.

6. REFERÊNCIAS

AABY, N; SLATER, S. Management Influences on Export Performance: a review of the empirical literature 1978-99. **International Marketing Review**. Vol. 6 n. 4 p. 7-26, 1988.

ABIMOVEL. **Panorama da Indústria Brasileira de Móveis**. São Paulo, CEDOC-ABIMOVEL, mimeo, 1997.

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação . Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.38, n.1, jan/mar 1998, p. 52-63.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo:Atlas, 2000.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **Journal of International Studies of Management and Organization**. Volume 30, N.1, p.63-92, 2000.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the Firm from and Entrepreneurial Perspective. **Journal of International Studies of Management and Organization**. Vol.30,N.1, p.63-92, 2000.

ANSOFF, H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979, 203p.

ANUÁRIO DE EXPRESSÃO EXPORTAÇÕES. Florianópolis: Expressão, 2004.

AVERBUG, A. Abertura e integração comercial brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI,F.; MOREIRA, M.M. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 1999. p. 43-81.

AZEVEDO, Wilton. **O que é design**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

AXINN, C. Export Performance: do managerial perceptions make a difference? **International Marketing Review**. Vol. 5, 1988, p. 61-77.

BAER, W. **A economia Brasileira**. São Paulo: Nobel, 1996. 461.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Limitada, 1994.

BARROSO NETO, E. **Seminário/Curso Design Management**. Florianópolis: 1998 [mimeografado].

BARROSO, E. **Gestão do Design**. Apostila apresentada ao curso de gestão de design. Campina Grande, 1998.

BAUERSCHIMDT, A.; SULLIVAN, D., GILLESPIE, K. Common Factors Underlying Barriers to Export: studies in the US paper industry. **Journal of International Business Studies**, 1985, p. 111-123.

BAXTER, M. **Projeto de Produto**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BELLO, D.; WILLIAMSON, N. Contractual Arrangements and Marketing Practices in the Indirect Export Channel. **Journal of International Business Studies**, 1985, p. 65-82.

BELLO, D; BARKSDALE, H. Exporting at Industrial Trade Shows. **Industrial Marketing Reviews**. Vol 15, 1986, p. 197-206.

BIJMOLT, H.; ZWART, P. The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms. **Journal of Small Business Management**. April, 1994, p. 69-83.

BILKEY, w. VARIABLES Associated with Export Profitability. **Journal of International Business Studies**, 1982, p. 39-55.

BILKEY, W. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. **Journal of International Business Studies**. 1978, p. 33-46.

BLOCH, P. Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response. **Journal of Marketing**. Vol 59, jul 1995, p. 16-52.

BNDES. **Panorama da Indústria Moveleira**. <http://abimovel.org.br/panorama.htm>> acesso em novembro de 2002.

BONSIEPE, Gui. **Design, do material ao digital**. Florianópolis, SC. FIESC, IEL, 1997.

BONSIEPE,Gui. **Teoria y práctica del diseño industrial**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli,1978.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**. 9. ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.

BRADLEY, F. **International Marketing Strategy**. 2. ed. Hertfordshire. Prentice Hall International, 1995.

Brum, A.J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. Petrópolis: Vozes, 1998. 571p.

BURGELMAN, R.; SAYLES, L. **Lês Intrapreneurs: stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise**. Paris: McGraw-Hill, 1987.

BURTON, F.; SCHLEGELMILCH, B. Profile Analysis of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement. **International Management Review**. Vol.27, n°1, 1987, p. 38-49.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAVUSGIL, S. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. **Journal of Management Studies**. Vol. 21, n.1, 1984, p. 03-22.

CAVUSGIL, S.; BILKEY, TESAR, G. A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles. **Journal of International Business Studies**. Vol. 10, 1979, p. 91-97.

CAVUSGIL, S.; NEVIN, J. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**. Vol.18, 1981, p. 114-119.

CHRISTENSEN, C. H.; ROCHA, A. da; GERTNER, R. K.. An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. **Journal of International Business Studies**. Volume 18, N.03, p.61-77, 1987.

CHURCHILL JR, G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing**, v.16, fev./1979, p. 64-73.

CÍRIA, F. B. O uso comercial da Internet por micro, pequenas e médias empresas de Porto Alegre – um estudo exploratório. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1997, Rio das Pedras. **Anais Eletrônico...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **A Importância do Design para sua Empresa**. Brasília: CNI, 1998.

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Os problemas da Empresa Exportadora Brasileira**. Brasília: CNI, 2002.

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Pesquisa: O estágio Atual da Gestão do Design na Indústria Brasileira**. Brasília: CNI, 1999.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Design para a competitividade: Recomendações para política industrial no Brasil, relatório síntese**. Rio de Janeiro, DAMPI, Núcleo de Design, 1996.

CNI/SENAI/BAHIANA, C. **A Importância do Design para sua Empresa**. Brasília, DF: CNI, 1998, 56p.

COOPER, R.; KLEINSCHIMDT, E. The impact of export strategy on the export sales performance. **Journal of International Business Studies**, 1985, p. 37-55.

CORNELSEN, S.; BUORO, F.; SBRAGIA, R.; LARUBIA, A. **Inovação nas Pequenas Indústrias: Resultados do Programa Mobilização Tecnológica**. São Paulo, 2000.

CORREA, C. Efeito Bündchen. **Exame**, São Paulo, v.35, n.2, p.73-75, jan. 2.001.

COUTINHO, L. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. Abimóvel, São Paulo, 2001.

COUTINHO, L. et al. **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. Curitiba: Alternativa Editorial, 2001.

COUTO, Hudson de Araújo. **Ergonomia aplicada ao trabalho: manual técnico da máquina humana**. Belo Horizonte: ERGO Editora, 1995.

CRICK, D.; CZINKOTA, M. R. Export Assistance: Another Look at Whether We Are Supporting the Best Programmes. **International Marketing Review**. Volume 12, N. 03, p.61-72, 1995.

CRICK, D.; JONES M. V. Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. **Journal of International Marketing**. Volume 8, N. 02, p.63-85, 2000.

CZINKOTA, M. R. The Policy Gap in International Marketing. **Journal of International Marketing**. Volume 8, N. 01, p.99-111, 2000.

CZINKOTA, M. R. Why National Export Promotion. **International Trade Forum**. N.02, p.10-16, 1996.

CZINKOTA, M. R; SINGER, T. O. Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. **Journal of International Marketing**. Vol. 2, n.01, p.53-71, 1994.

CZINKOTA, M.; JOHNSTON, W. Exporting Does Sales Volume Make a Difference? **Journal of International Business Studies**, 1983, p. 147-153.

CZINKOTA, Michael R. Why National Export Promotion. **International Trade Forum**. N.2, p.10-16, 1996.

DANIELS, J.; ROBLES, F. The choice of technology and export commitment: the peruvian textile industry. **Journal of International Business Studies**. Vol 13, 1985, p. 67-87.

DIAMANTOPOULOS, A.; INGLIS, K. Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters. **International Marketing Review**. Vol. 5, 1988, p. 52-60.

DO NASCIMENTO, D. **Mobilisation et coordination d'un réseau socio-économique dans une 'nouvelle' de développement industriel: l'étude de cãs**

Tocantins – Brésil. Tese de doutorado apresentada a Université de Technologie de Compiègne – UTC, 2001.

DORFLES, Gillo. **O design industrial e sua estética.** Lisboa: Presença, 1978.

DROUVOT, H. et VERNA, G. Lês Politiques de Développement L'Expansion/ Hachette In: DO NASCIMENTO, D. **Mobilisation et coordination d'un réseau socio-économique dans une "nouvelle frontière" de développement industriel: l'étude de cãs Tocantis – Brésil.** Tese de doutorado apresentada a Université de Technologie de Compiègne – UTC, França, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999, p. 168.

DRUKER, Peter F. **Administrando para o Futuro.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
DUBINSKY, A. J.; HANAFY, A. The Super Sales Force: Politicians in the World Market. **Journal of International Marketing.** Volume 4, N. 03, p.73-87, 1996.

DUSSEL, Enrique. **La filosofia de la producción.** Editora América, Bogotá, 1984.

FARIA, M.; DEJEAN, P. Relações entre culturas e produtos em um ambiente globalizado. P&D Design 98. **Anais...** Rio de Janeiro, 1998.

FARIAS, S. A. de; SANTOS, R. da C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Eletrônico...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FARINA, M. **Psicodinâmica das Cores na Comunicação.** São Paulo: Edgard Blücher LTDA. 4° Ed., 1986

FERNANDES, D. **Design e tecnologia aplicado a produtos doméstico em grés cerâmico.** Florianópolis. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

FIEP. **Cadastro Industrial do Estado do Paraná.** Curitiba: FIEP/CIEP/SESI/SENAI/ IEL, 2001

FIEP. **Cadastro Industrial do Estado do Paraná.** Curitiba: FIEP/CIEP/SESI/SENAI/ IEL, 2004

FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo); SEBRAE-SP. **Manual Básico de Exportação.** São Paulo, 2004.

FIGUEIREDO, N.; MARTINELLI, D. Inovação e Exportação em Pequenas e Médias Empresas (PME): Uma Pesquisa em Andamento. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador. **Anais Eletrônico...** Salvador: ANPAD, 2002.

FRANCO, C. de G. Empresas Globalizadas trocam patrimônio por marketing. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2 nov. 1997. Globalização/Especial, p.11, c.4.

FRISONI, B; MORAES, A. A ergonomia e a modelagem de produtos e estações de trabalho com apoio do homem virtual. P&D Design 98. **Anais...** Rio de Janeiro, 1998.

GAJ, L. **Administração Estratégica**. 3ª Edição. São Paulo: Ática, 1995, 185p.

GANKEMA, H. G.J.; SNUIF, H. R.; ZWART, P. S. The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. **Journal of Small Business Management**. Volume 38, Nr.04, p.15-27, 2000.

GASSE, Y.; CARRIER, C. **Gérer la croissance de sa PME**. Montreal: Les éditions de l'entrepreneur, 1992.

GENÇTÜRK, E. F.; KOTABE, M. The Effect of Export Assistance Program Usage On Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**. Volume 9, N.02, 2001 (no prelo).

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1994.

GLUCK, F. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Negócios em Exame. São Paulo, 25 março 1981, p. 35-46.

GOEDERT, A.; ABREU, A. Rede de Inovação: uma aplicação para a apicultura catarinense. **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo, 2000.

GORINI, A. **A Indústria de Móveis no Brasil**. Abimóvel. São Paulo, 2000.

GORINI, A. **Indústria de Móveis no Brasil**. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

GRAY, B. J. Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting. **Journal of International Business Studies**. Segundo trimestre, p.387-420, 1997.

GRONHAIG, K.; LOREZEN, T. Exploring Industrial Export Strategies. **American Marketing Association Proceedings**. Vol 48, 1982, p. 294-298.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 5.ed, 1998.

HINE, T. **The total package. The secret history and hidden meanings of boxes, bottles, cans, and other containers**. Boston: Little Brown and Company, 1995.

HOLBROOK, M. What is Consumer Research? **Journal of Consumer Research**, vol. 14, June, 1987, p. 128-132.

ICSID. International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em <<http://www.icsid.org/static.php?sivu=3>>. Acesso em: 10 ago 2002.

IIDA, Itiro. **Ergonomia projetos e produção**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda., 1992.

JACOBSEN T; ULMANN, J. Commercial Database and Reporting: Opinions of newspaper e journalists and librarians. **Newspaper Journal Research**. vol 10, 1989, p. 15-25.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies**. Boston: Houghton Mifflin, 1995.

JOYNT, T. An Empirical Study of Norwegian export Behavior. In: Czinkota, M.; TESAR, G. **Export Management: An International Context**. New York: Prager Publishers, 1982, p. 55-69.

JURAN, J. **Juran planejamento para qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990, 394p.

KAMPNANN, M. **O Ergodesign como Diferencial Competitivo no Processo de Gestão de uma PME Fabricante de Mobiliário para Escritório: o caso Flexiv**. Curitiba: Dissertação (Mestrado), CEFET-PR, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, 2003, 149p.

KATSIKEAS, C. S.; DENG, S. L.; WORTZEL, L. H. Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms. **Journal of International Marketing**. Volume 5, N.04, p.53-72, 1997.

KAYNAK, E.; STEVENSON, L. Export Orientation of Nova Scotia Manufactures. In: Czinkota, M.; TESAR, G. **Export Management: An International Context**. New York: Prager Publishers, 1982, p. 132-145.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. Englewood Cliffs, 5.ed., Prentice Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999. Tradução: Sônia Schwartz e Cecília C.Bartalotti.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KIRPALANI. V.; MACINTOSH, N. International Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms. **Journal of International Business Studies**. 1988, p. 81-90.

KOTABE, M.; CZINKOTA, M. R. State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. **Journal of International Business Studies**. Volume 23, N.04, p.637-658, 1992.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 4.ed, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução: Ailton Bonfim Brandão.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo:Prentice Hall, 10.ed, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas. 2° ed. 1993a.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993b.

KRUGLAISKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LA ROVERE, R.; MEDEIROS, J. Gestão da Inovação em Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso. **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo, 2000.

LAGES, Luís Filipe. A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. **Journal of Global Marketing**. Volume 13, n.3, p.29-51, 2000.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Stratégis d'internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.

LEONIDOU, L. C. Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. **Journal of Applied Business Research**. Volume 14, N.2, p.43-68, 1998.

LEONIDOU, L. C; KATSIKEAS, C. S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. **Journal of International Business Studies**. N.3, p.517-551, 1996.

LEONIDOU, L. C; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. **Journal of International Marketing**. Volume 6, N.2, p.74-102, 1998.

LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, Constantine S. **The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models**. Journal of International Business Studies. N.3, p.517-551, 1996.

LIMA, J.; CARVALHO, H. Interdependência e confiança na prática de consórcios de exportação entre PME. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2001, Campinas. **Anais Eletrônico...** Campinas: ANPAD, 2001.

LIMA, M. O projeto e a diferenciação de produtos. P&D Design 98. **Anais...** Rio de Janeiro, 1998.

LOGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, M.; MARQUES, M. Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação: um estudo dos consórcios da Assintecal. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônico...** Atibaia: ANPAD, 2003.

MADSEN, t. Successful Export Marketing Management: some empirical evidence. **International Marketing Review**. Vol. 6. n? 4, 1989, p. 41-57

MAGALHÃES, F. C. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, TIB, 1997.

MAGALHÃES, F. C. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial**. Rio de Janeiro: Estudos em Design, v III, n. 01, jul. 1995.

MALLICK, D. N. The Design Strategy Framework. Boston: **Design Management Institute**, Review Article, v. 11, n. 3, Summer, 2000.

MALDONADO, Tomás. **El Diseño Reconsiderado**. Barcelona, Gustavo Gilli, 1977.

MALEKZADEH, A.; NAHAVANDI, A. Small Business Exporting: Misconceptions are Abundant. **Amercian Journal of Small Business**. Vol. 9, n.4, 1985, p. 07-14.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed., 2001.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis – Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais**. São Paulo: Editora USP, 2002

MARANDU, E. E. Impact of Export Promotion on Export Performance: A Tanzanian Study. **Journal of Global Marketing**. Volume 9, p.9-39, 1995.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

MCGUINNESS, N.; LITTLE, B. The Influence of Product Characteristics on the Export performance of New Industrial Products. **Journal of Marketing**. Spring, 1981, p. 110-122.

MESTRINER, Fábio. **Design de Embalagens - Curso Avançado**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MICHELL, P. Infrastructure & International Marketing Effectiveness. **Columbia Journal of World Business**. Spring, 1979, p. 91-101.

MINERVINI, N. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 2001. 394p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Site da organização. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em janeiro/2002.

MORAES, A. Ensino de projeto ergonômico: vivências e experiências de uma dúzia de anos. 2º Encontro Carioca de Ergonomia. **Anais...** Rio de Janeiro, 1994.

MORAES, Dijon de. **Limites do Design**. São Paulo: Stúdio Nobel, 1997.

MORCH, J; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, n.15, p. 143-152, 1984.

OLIVEIRA, L. Abravest: consórcios de exportação do setor vestuário. Comércio Exterior/Informe BB – Edição especial, nov. 2.000. 112p.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PALADINI, E. **Indústria total na prática: implantando e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994, 214p.

PEDROZO, E.; DIAS, A. A competitividade e as barreiras comerciais na exportação de carne bovina do Rio Grande do Sul. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônico...** Atibaia: ANPAD, 2003.

PEVSNER, N. **Os pioneiros do desenho moderno: de William Morris a Walter Gropius**. São Paulo: Martins Fontes, 1980, 286p.

PIERCY, N. Company Internationalization: Active and Reactive Exporting. **European Journal of Marketing**. Vol. 13, n. 3, 1981, p. 26-40.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 5º Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 27-126, 1999.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga.

PORTER, M. **Estratégias Competitivas: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 286p.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

PUERTO, H. **Design e Inovação Tecnológica**. Programa Bahia Design/IEL/FIEB, 1999, 69p.

PUERTO, H. **Design e Inovação Tecnológica: coletânea de idéias para construir um discurso**. Programa Bahia Design/IEL/FIEB, 1997, 60p.

QUARANTE, D. **Éléments de Design Industriel**. Paris, Plytechica, 2^a ed. 1994, 478p.

RABINO, S. Na Examination of Barriers of Exporting Encoutered by Small Manufacturing Companies. **Management International Review**. Vol 20, n.1, 1980, p. 67-73.

REID, S. Is Technology linked with export performance in small firms? IN: HUBNER, E. **The Art and Science of Innovation Management**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1986, p. 173-283.

REID, S. Managerial and Firms Influences on Export Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 1, 1983, p. 232-332.

REID, S. The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms. In: CZINKOTA, M.; TESAR, G. **Export Management: An International Context**. New York: Prager Publishers, 1982, p. 18-33.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 3.ed.1999.

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, C. H.; CUNHA, Carlos Eduardo. Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. **International Marketing Review**, p.6-15, 1989.

ROCHA, Ângela da. **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSSON, P. FORD, L. Manufacturer-Overseas Distributor in the Small Manufacturing Firms. **Journal of International Business Studies**. 1982, p. 57-72.

RUIZ, M. S.; AZEVEDO, R. M. B.; ALEJANDRO, J. Design de Embalagem: Um Estudo Exploratório. **XX Simpósio de Gestão da Tecnologia**. São Paulo, 1998, p. 1231-1239.

SANTOS, et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. Projeto: Design como fator de competitividade na indústria moveleira. Convênio: SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/ FECAMP/UNICAMP/IE/NEIT. Campinas, 1999.

SANTOS, F. **O design como diferencial competitivo**. Camboriu: Editora Univali, 2000, 125p.

SANTOS, M. **Móvel moderno do Brasil**. São Paulo: Studio Nobel: FAPESP: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

SANTOS, R.; PAMPLONA, T.; FERREIRA, M. Design na Indústria Brasileira de Móveis. Projeto: Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira. Convênio: SEBRAE/ FINEP/ ANIMÓVEL/ FECAMP/ UNICAMP/ IE/ NEIT. Campinas, 1999.

SAUER, L.; COLOSSI, N. A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. XVII Encontro Nacional de Engenharia de produção. **Anais...** Gramado, Rio Grande do Sul/ RS, 1997.

SAYAD, J.; SILBER, S.D. Comércio Internacional. In: MONTORO FILHO, A.F. et al. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 457-482

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 6.ed., 2000.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A Estética do Marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Abril, 2000.

SCHULMANN, Denis. **O Desenho Industrial**. Campinas: Papyrus, 1991

SEBRAE. Desempenho Potencial Exportador das MPEs Paulistas (relatório de pesquisa). Sebrae-SP, Juno/ 1998.

SEBRAE. Exportação. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/exportacao.asp>> Acesso em: 22 agosto, 2004.

SEID – Secretaria do Estado da Indústria, Comércio e do Desenvolvimento Econômico. Núcleo de Informática. Curitiba, 2000.

SEID (SECRETARIA DO ESTADO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Núcleo de Informática. Curitiba, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 2.ed. 1987.

SENAI/CETMAN. **Diagnóstico da Indústria Moveleira**. Curitiba, 1996.

SERINGHAUS, F.H.. The Impact of Government Export Marketing Assistance. **International Marketing Review**. Volume 3, N.2, p.55-66, 1986.

SILVA, A. O governo e as exportações. **Exame**, São Paulo, v.30, n.13, p.32-36, jun. 1997.

SILVA, C. Gestão da Exportação da Indústria Brasileira de Papel de Imprimir e Escrever: uma análise sob a ótica da cadeia de valor. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônico...** Atibaia: ANPAD, 2003.

SIMOV – Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná. **A indústria moveleira do Paraná**. Mirassol, 2000.

SIMOV (SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO E MARCENARIA DO ESTADO DO PARANÁ). **A Indústria Moveleira do Paraná**. Mirassol, 2000.

SINGER, T. O.; CZINKOTA, M. R. Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. **Journal of International Marketing**. Vol.2, N.1, p.53-71, 1994.

SOLOMON, M.R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Bookman, 5° ed., 2002.

STYLES, C.; AMBLER, T. Successful Export Practice: The UK Experience. **International Marketing Review**. Vol. 11, nº6, 1994, p. 23-47.

SULLIVAN, J.; BAUERSCHMIDT, A. Common Factors Underlying Barriers to Export: a comparative study in the European and US paper industry. **Academy of International Business**. Chicago, 1987.

TEIXEIRA, M. Pequenas Empresas e o Comércio Internacional [on line]. Fev. 2.001, revisado em abr. 2.001. Disponível: <http://www.exportnews.com.br/artigos/aa11.htm> [capturado em 19 fev. 2001].

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

USUNIER, J. C. **Commerce entre cultures: une approche culturelle du marketing international**. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.

VALENÇA, A. et al. **Os novos desafios para a indústria moveleira**. Rio de Janeiro: BNDES, v.15, p.83-96, mar. 2002 Relatório Setorial BNDES.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2.ed.1998.

WOLF, B. **O design management como fator de sucesso**. ABIPTI – SEBRAE – CNPq - FIESC/ IEL, Florianópolis/SC. Março 1998.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. **Journal of Small Business Management**. Volume 38, N.2, p.34-47, 2000.

WRIGHT, P L.; KROLL, M J; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas; 2000.

YAPARK, A. Na Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms. **International Marketing Review**. Vol. 2, 1985, p.72-83.

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A – ROTEIRO DA PESQUISA SEMI-ESTRUTURADA

O DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA ALAVANCAR AS EXPORTAÇÕES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ENTREVISTADA

Informações da empresa	
Nome Fantasia:	
Razão Social:	
Endereço:	
Fone:	Fax:
E-mail:	
Data de fundação:	
Número de Empregados:	
Principais Produtos:	
Responsável pelas informações:	
Atividade Profissional:	
Escolaridade:	
Informações do entrevistador	
Nome:	Data:

2. EMPRESA: INFORMAÇÕES GERAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DE MERCADO

<p>Na sua opinião, houve mudanças nos últimos tempos que influenciaram o design de móveis? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quais: <input type="checkbox"/> Reengenharia <input type="checkbox"/> Tecnologia da informação <input type="checkbox"/> Outras</p>
<p>Na sua opinião, o design dos móveis pode contribuir para o aumento das vendas externas? De que forma o design contribui?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Indique abaixo quais os móveis produzidos pela empresa e respectivos materiais utilizados:

Classe de Móveis	Materiais Utilizados			
	Madeira	Metal	Plástico	Outros
Móveis Residenciais				
Móveis de assento	()	()	()	()
Armários e estantes	()	()	()	()
Mesas	()	()	()	()
Móveis para dormitórios	()	()	()	()
Móveis de cozinha e banheiro	()	()	()	()
Móveis de jardim	()	()	()	()
Móveis infantis	()	()	()	()
Móveis de Escritório				
Mesas	()	()	()	()
Móveis de assento	()	()	()	()
Armários e estantes	()	()	()	()
Móveis para informática	()	()	()	()
Móveis de Uso Público				
Móveis escolares	()	()	()	()
Móveis de hospitais e consultórios	()	()	()	()
Móveis de hotelaria	()	()	()	()
Móveis para auditórios e igrejas	()	()	()	()
Móveis para parques e clubes	()	()	()	()
Equipamentos urbanos	()	()	()	()

Outros. Quais?

Qual o público-alvo da empresa (1º, 2º, 3º) no mercado externo?

- () Pessoa física
 () Empresas de pequeno porte
 () Empresas de médio porte
 () Empresas de grande porte
 () Mercado popular
 () Outro. Qual?

Indique o principal canal de comercialização utilizado pela empresa no mercado externo:

- () Lojas próprias
 () Grandes varejistas
 () Pequenos varejistas
 () Rede de franquias
 () Outro. Qual?

3. COMPETITIVIDADE

3.1. COMPETÊNCIA DA EMPRESA

<p>Em relação as máquinas utilizadas pela empresa, são de tecnologia de ponta:</p> <p>() menos de 10% do total de maquinário</p> <p>() entre 10% e 30% do total de maquinário</p> <p>() entre 30% e 50% do total de maquinário</p> <p>() mais que 50% do total de maquinário</p>
<p>A empresa adquiriu novas máquinas / equipamentos nos últimos dois anos?</p> <p>() Não</p> <p>() Sim</p>
<p>Em caso afirmativo na resposta anterior, indique qual a percentagem dessas novas máquinas em relação ao total de equipamentos utilizados pela empresa?</p> <p>() Menos de 3%</p> <p>() de 3% a 10%</p> <p>() de 10 a 30%</p> <p>() acima de 30%</p>
<p>Em sua opinião, existe relação entre a tecnologia utilizada e o design dos móveis da empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Em sua opinião, existe relação entre a tecnologia utilizada e desempenho nas exportações?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>No caso de lançamento de um produto em um novo país, a empresa realiza pesquisa de mercado?</p> <p>() Não</p> <p>() Sim</p>
<p>A empresa, ao lançar um produto em um novo mercado, toma conhecimento do mercado concorrente existente?</p> <p>() Não</p> <p>() Sim</p>
<p>Na sua empresa, o conhecimento de mercado externo tem relação com o design dos móveis da empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Na sua empresa, o conhecimento de mercado tem relação com o desempenho das exportações?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>A empresa possui um modelo formal de planejamento para as exportações?</p> <p>() Não</p> <p>() Sim</p>
<p>Para sua empresa, há relação entre a existência de um modelo formal de planejamento com o design dos produtos? E com o desempenho nas exportações?</p> <p>_____</p>

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>A empresa possui uma política de exportação bem definida?</p> <p>() Não () Sim</p>
<p>Na sua empresa, existe relação entre uma política de exportação bem definida e desempenho nas exportações?</p> <hr/> <hr/>
<p>Quantas línguas estrangeiras o responsável pelas exportações na empresa possui conhecimento?</p> <p>() Uma () Duas () Três ou mais</p>
<p>Qual é o grau de instrução do responsável pelas exportações na empresa?</p> <p>() Pós-graduado () Superior completo () Superior incompleto () Segundo grau completo () Segundo grau incompleto () Primeiro grau completo () Primeiro grau incompleto</p>
<p>Na sua empresa, a capacidade e conhecimento em línguas estrangeiras interfere no desempenho das exportações?</p> <hr/> <hr/> <hr/>

3.2. DESIGN

<p>A empresa utiliza o design no desenvolvimento de seus produtos?</p> <p>() Não () Sim</p>
<p>A empresa realizou investimentos em design nos últimos três anos?</p> <p>() Não () Sim</p>
<p>Para sua empresa, qual o impacto da utilização do design na sua empresa nos últimos anos?</p> <p>() Vendas () Imagem da empresa () Custos de produção () Outro. Qual?</p>
<p>A empresa possui pessoal especializado em design?</p> <p>() Não () Sim. Qual o número de pessoas envolvidas com o design?</p>
<p>A empresa sub-contrata outras empresas para o desenvolvimento de produtos?</p> <p>() Não</p>

<input type="checkbox"/> Sim
Qual é a vida útil média dos produtos fabricados pela sua empresa? <input type="checkbox"/> Menos de 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 9 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos
Os materiais utilizados em seus produtos: <input type="checkbox"/> não são resistentes <input type="checkbox"/> são resistentes
A empresa introduziu novos materiais na fabricação / acabamento dos produtos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Com que frequência? <input type="checkbox"/> a cada ano <input type="checkbox"/> a cada dois anos <input type="checkbox"/> a cada três anos ou mais
A empresa possui um rígido controle de qualidade? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
A empresa possui algum tipo de certificação internacional? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Qual?
Seus produtos estão em conformidade com a padronização exigida pelos países importadores? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
A empresa adapta seus produtos às normas de qualidade do país importador? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
Para sua empresa, a qualidade do produto interfere no desempenho das exportações? <hr/> <hr/> <hr/>
A empresa está atenta as tendências mundiais do design de móveis? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
Houve mudança no desenho e/ou estilo de seus produtos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Com que frequência? <input type="checkbox"/> a cada ano <input type="checkbox"/> a cada dois anos <input type="checkbox"/> a cada três anos ou mais
Na sua empresa, as especificidades culturais do país de destino dos produtos são consideradas importantes? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
A empresa adapta o desenho dos móveis aos costumes do público consumidor final? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
Existe relação entre o desenho e/ou estilo dos móveis com o sucesso das exportações? <hr/> <hr/> <hr/>
Sua empresa verifica e adequa as características ergonômicas do país de destino?

<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quais normas? _____ Para sua empresa, a ergonomia do produto interfere no desempenho das exportações? Em caso afirmativo, de que forma? _____ _____
Na sua empresa, o design dos móveis é relevante para determinar o sucesso das exportações? _____ _____
Indique por ordem de importância (1°, 2°, 3°), três fatores que fazem o sucesso na comercialização do seu produto? <input type="checkbox"/> Durabilidade <input type="checkbox"/> Resistência <input type="checkbox"/> Atender à moda <input type="checkbox"/> Sofisticação <input type="checkbox"/> Funcionalidade <input type="checkbox"/> Conforto <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
A empresa visualiza o design como uma ferramenta útil para a redução dos custos de produção e racionalização dos gastos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
A empresa está atenta aos com o impacto ambiental (ecodesign) de seus produtos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
A empresa realiza pesquisa de satisfação do usuário em relação a seus produtos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim

3.3. Desempenho nas Exportações

Para quantos países a empresa exporta atualmente? <input type="checkbox"/> um <input type="checkbox"/> dois <input type="checkbox"/> três <input type="checkbox"/> quatro ou mais								
Dentre os móveis citados na pergunta II.1, indique em ordem de importância (1°, 2° e 3°): <table border="0"> <thead> <tr> <th>Principais produtos exportados</th> <th>Países de destino</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. _____</td> <td>1. _____</td> </tr> <tr> <td>2. _____</td> <td>2. _____</td> </tr> <tr> <td>3. _____</td> <td>3. _____</td> </tr> </tbody> </table>	Principais produtos exportados	Países de destino	1. _____	1. _____	2. _____	2. _____	3. _____	3. _____
Principais produtos exportados	Países de destino							
1. _____	1. _____							
2. _____	2. _____							
3. _____	3. _____							
Indique há quanto tempo a empresa exporta: <input type="checkbox"/> dois anos ou menos <input type="checkbox"/> três anos <input type="checkbox"/> quatros anos <input type="checkbox"/> cinco anos ou mais								
Indique qual é o perfil da empresa em relação a exportação: <input type="checkbox"/> exportador pró-ativo ou agressivo <input type="checkbox"/> exportador reativo ou passivo								
Indique qual estágio de experiência a empresa se encontra:								

<p><input type="checkbox"/> fase pré-exportação <input type="checkbox"/> fase inicial <input type="checkbox"/> fase avançada</p>
<p>Indique qual é o envolvimento da empresa com exportação:</p> <p><input type="checkbox"/> envolvimento passivo <input type="checkbox"/> envolvimento exploratório <input type="checkbox"/> envolvimento experimental <input type="checkbox"/> envolvimento ativo <input type="checkbox"/> envolvimento integral</p>
<p>Indique qual o percentual da produção da sua empresa é destinada à exportação?</p> <p><input type="checkbox"/> Até 10% <input type="checkbox"/> Mais que 10% e menos de 30% <input type="checkbox"/> Mais que 30% e menos que 50% <input type="checkbox"/> Igual ou mais que 50%</p>
<p>Houve crescimento percentual das exportações da empresa no último ano em relação ao ano anterior?</p> <p><input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quanto? <input type="checkbox"/> até 10% <input type="checkbox"/> Mais que 10% e menos de 30% <input type="checkbox"/> Mais que 30% e menos que 50% <input type="checkbox"/> Igual ou mais que 50%</p>
<p>Em caso afirmativo a pergunta anterior, que fatores influenciaram nesse crescimento percentual?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Na sua opinião, o desempenho das exportações da sua empresa está concentrado em que fatores competitivos? De que forma?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

7.2. APÊNDICE B – DOCUMENTO DA PESQUISA QUALITATIVA

Curitiba, 15 de Janeiro de 2005.

Prezado empresário,

Venho através deste documento agradecer a sua atenção e colaboração dedicadas à pesquisa científica sobre “O *Design* Como Diferencial Competitivo para Alavancar as Exportações das Pequenas e Médias Empresas”. Esta pesquisa integra a dissertação para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistema, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, sob autoria de Paola Albiero Gomez e orientação de Dr. Jaime Ramos.

Cabe aqui ressaltar que as respostas coletadas serão tratadas como informações sigilosas e que em hipótese alguma, outra pessoa além do pesquisador e orientador, terá acesso aos dados. A divulgação das informações obtidas jamais será realizada individualmente, estando a empresa assegurada da publicação dos dados de forma consolidada.

Caso deseje receber uma cópia da versão final da pesquisa acima citada, prevista para ser concluída em meados de agosto, entre em contato pelo seguinte endereço eletrônico paola.gomez@fiepr.org.br.

Atenciosamente,

Paola Albiero Gomez.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)