



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA QUE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, DO SETOR MOVELEIRO,  
POSSAM DESENVOLVER MEIOS PARA ATENDER AOS  
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA REQUERIDOS ÀS EMPRESAS  
QUE PRETENDEM EXPORTAR**

**ANA FLÁVIA PIGOZZO**

**FLORIANÓPOLIS  
2012**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Ana Flávia Pigozzo**

**MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA QUE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, DO SETOR MOVELEIRO,  
POSSAM DESENVOLVER MEIOS PARA ATENDER AOS  
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA REQUERIDOS ÀS EMPRESAS  
QUE PRETENDEM EXPORTAR**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Engenharia de Produção, Área de Concentração Sistemas de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini

**Florianópolis**

**2012**



**MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA QUE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, DO SETOR MOVELEIRO,  
POSSAM DESENVOLVER MEIOS PARA ATENDER AOS  
CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA REQUERIDOS ÀS EMPRESAS  
QUE PRETENDEM EXPORTAR**

Por

**ANA FLAVIA PIGOZZO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia de Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Dr. Antonio Cezar Borna  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
(Orientador)

Prof. Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha

Prof. Dr. Robson Seleme

Prof. Dr. Igor Hasselmann Marques

**Florianópolis, 29 de fevereiro de 2012.**



## AGRADECIMENTOS

Aproveito este espaço para agradecer em primeiro lugar a Deus por colocar no meu caminho todas as pessoas que de alguma maneira colaboram para a realização desse trabalho.

Daniel, marido que esteve ao meu lado, demonstrando carinho, amor, compreensão e principalmente incentivo durante cada um dos dias em que realizei essa dissertação.

Eric, filho amado que nasceu na fase final do mestrado, me fazendo postergar a defesa, mas que é minha fonte de energia.

Ao Professor e Orientador, Dr. Edson Pacheco Paladini, pela paciência e conhecimento transmitido, que me auxiliou a concluir este trabalho, etapa marcante em minha vida.

Estendo minha gratidão aos demais Professores Doutores que ministraram as aulas e aos que participaram da Banca Examinadora, bem como a equipe acadêmica, em especial a Sra. Rosimeri Maria de Souza que com sua eficiência e gentileza muito me ajudou.



*“Quem sobrevive não é o mais forte  
ou o mais inteligente e sim quem  
melhor se adapta às mudanças”.*

Charles Darwin (1809 – 1882)



## RESUMO

Este trabalho versa sobre o desenvolvimento e aplicação de um Modelo que tem como objetivo auxiliar na aproximação entre exportadores brasileiros e importadores do setor moveleiro pelo mundo. A elaboração desta ferramenta de aproximação consiste em demonstrar quais são as exigências dos importadores, além de avaliar a estrutura dos exportadores.

Este Modelo se insurge com aplicação de um questionário entre compradores e vendedores, e uma vez tabuladas as respostas são estabelecidas as primeiras reuniões e contatos, tornando evidente quais produtos são ofertados, buscados e por quem. Após o evento de aproximação física intitulada Rodada de Negócios Internacionais, apuram-se e avaliam-se as informações, identificando pontualmente as condições de cada exportadora.

Para melhor preparar as empresas para exportar, foram elaborados critérios Compulsórios, Desejáveis e Complementares para classificar as empresas como: Não-Exportadora, Exportadora Simples, Master ou Top, direcionando-as ao melhor caminho da execução de uma possível adequação. Este Modelo aqui apresentado foi aplicado com sucesso no pólo de Araongas/PR, trazendo inúmeras melhorias para as indústrias moveleiras da região, como também para os importadores.

**Palavras-chave:** gestão da qualidade; móveis; exportação.



## **ABSTRACT**

This paperwork describes the development and application of a model that aims to support the rapprochement between Brazilian furniture exporters and global importers. The development of this tool consists in demonstrating which are the importers requirements, besides evaluating the structure of the exporters.

It begins by the application of a questionnaire for buyers and sellers, whose answers will be used to establish the first meetings and contacts, making evident which products are being offered and sought, and by whom. After the physical approach meeting entitled International Business Round, the information is recorded and evaluated, identifying promptly the conditions of each exporter.

To better prepare the companies to export, some criteria have been developed: being either mandatory, desirable and complementary in order to classify companies as: non-exporter, Simple Exporter, Master and Top, to direct each of them through the best way of implementing a possible adaptation. This model presented here was successfully applied in Arapongás/Paraná, bringing many improvements to the furniture Industry, as well as for importers.

**Keywords:** Quality Management; Furniture; Export.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Exportação por Porte de Empresa (participação % sobre valor) .....	34
<b>Figura 2:</b> Exportação por Porte de Empresa (participação % sobre número) .....	34
<b>Figura 3:</b> Importadores de móveis exportados pelo Brasil .....	36
<b>Figura 4:</b> Maiores exportadores mundiais de móveis .....	49
<b>Figura 5:</b> Fluxograma .....	72
<b>Figura 6:</b> Critérios Compulsórios .....	74
<b>Figura 7:</b> Critérios Desejáveis .....	76
<b>Figura 8:</b> Critérios Complementares.....	78
<b>Figura 9:</b> Critério .....	80



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Indicadores <i>in-line</i> .....	68
<b>Quadro 2:</b> Indicadores <i>off-line</i> .....	69
<b>Quadro 3:</b> Indicadores <i>on-line</i> .....	70



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Dados do setor moveleiro brasileiro. ....	37
--	----



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABIMÓVEL</b>	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>APEX-BRASIL</b>	Agência de Promoção de Exportação do Brasil.
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
<b>CIF</b>	<i>Cost, Insurance and Freight</i> . Sigla que representa a mercadoria com os custos do frete e seguro incluídos.
<b>FOB</b>	<i>Free on Board</i> . Sigla que representa a colocação das mercadorias a bordo do navio no porto de origem.
<b>IED</b>	Investimento Externo Direto
<b>INCOTERMS</b>	Termos Internacionais do Comércio
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i> .
<b>ITC</b>	<i>International Trade Center</i> .
<b>MDIC</b>	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
<b>NCM</b>	Nomenclatura Comum do Mercosul
<b>OMC</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento.
<b>PROEX</b>	Programa de Financiamento às Exportações do Banco do Brasil.
<b>SBCE</b>	Seguradora Brasileira de Créditos à Exportação.
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SECEX</b>	Secretaria de Comércio Exterior (do MDIC)
<b>SH</b>	Sistema Harmonizado
<b>SIMA</b>	Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçatuba



## GLOSSÁRIO

As palavras-chave constituem os termos, expressões ou mesmo jargões que são habitualmente empregados pelos usuários das mais distintas áreas do conhecimento humano. No caso do comércio internacional elas são utilizadas pelos profissionais que transitam naquele nicho de mercado e que se comunicam com particularidades semânticas. A abordagem de algumas palavras e siglas, especialmente em nível conceitual, por certo orientará o leitor a melhor interpretar o que se pretende transmitir no corpo do texto:

- **Comercial Exportadora:** empresa exportadora/importadora de produtos/serviços. Difere da Trading Company principalmente quanto à constituição e capital social mínimo exigido.

- **Container:** cofre de ferro com medidas padronizadas, contendo portas e fendas nos quatro cantos inferiores e superiores para içamento e travamento. Os mais utilizados no comércio internacional são os contêineres *dry* de 20 e 40 pés.

- **Design:** sua tradução literal é desenho, mas utiliza-se muito a expressão Desenho Industrial. Pode-se dizer que *design* é um projeto, ou seja, uma atividade realizada para solucionar um problema.

- **International Trade Center:** Agência da Organização Mundial que atua para o sucesso das exportações de pequenas empresas.

- **Know-how:** termo em inglês que significa saber fazer, ter conhecimento processual de como realizar uma tarefa.

- **Market Share:** termo usado para designar participação de mercado detida por uma organização.

- **Modelo:** objeto destinado a ser reproduzido por imitação; representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande escala.

- **Micro, pequenas e médias empresas:** algumas organizações estatais, mistas e privadas têm parametrizado o porte das empresas nacionais para diversas finalidades, tais como para fins de estudos de mercado,

para estabelecer limites para ações sociais, para enquadramento em operações específicas decorrentes de programas governamentais de concessão de créditos a linhas especiais com juros subsidiados, para fomento, entre outros.

- **Pallet**: espécie de bandeja ou estrado de madeira sobre o qual a carga é depositada. O estrado possui calços na sua base o que permite o encaixe dos garfos das empilhadeiras para movimentação da carga.

- **Processo**: combinação lógica de máquinas, métodos, mão-de-obra, materiais, management (gestão ou gerenciamento), dinheiro e meio ambiente empregada para produção de produtos e/ou serviços, incluindo informações sobre os produtos/serviços e sobre o próprio processo.

- **SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung)**: Software de Gestão para que as empresas otimizem a interação dos seus processos de forma multifuncional.

- **SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior)**: sistema informatizado utilizado no Brasil para controle das operações de comércio exterior.

- **Sistema Harmonizado (SH)**: Codificação internacional para mercadorias.

-**Trading Company**: empresa constituída como sociedade anônima exportadora/importadora de produtos/serviços, que goza de benefícios e incentivos fiscais amparados nas leis brasileiras. Baseada no Decreto-Lei 1.248/72.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
1.1 Contexto do tema de pesquisa.....	30
1.2 Formulação do problema.....	31
1.3 Justificativa e importância da pesquisa .....	33
1.4 Objetivos .....	37
1.4.1 Objetivo Geral.....	38
1.4.2 Objetivos Específicos.....	38
1.5 Procedimentos metodológicos.....	39
1.5.1 Caracterização da Pesquisa .....	39
1.5.2 População e Amostra .....	40
1.5.3 Coleta de Dados .....	40
1.5.4 Tratamento e Análise dos Dados .....	41
1.5.5 Delimitações da Pesquisa.....	41
1.6 Estrutura do trabalho .....	42
<b>2. SUPORTE TEÓRICO .....</b>	<b>43</b>
2.1 Comércio Internacional .....	43
2.1.1 Organização Mundial do Comércio .....	45
2.1.2 Classificação Fiscal de Mercadorias.....	46
2.2 Caracterizações da indústria moveleira no Brasil .....	47
2.3 A indústria moveleira e o comércio internacional.....	48
2.3.1 O Polo Moveleiro de Arapongas.....	50
2.4 Classificação das empresas por porte.....	51
2.5 Qualidade .....	51

2.6	Gestão da qualidade .....	52
2.7	Definições de indicadores de qualidade .....	53
2.8	A importância da qualidade para exportação .....	54
2.9	Conceitos de internacionalização .....	55
2.9.1	Rodadas de Negócios Internacionais .....	56
<b>3.</b>	<b>SUPORTE PRÁTICO.....</b>	<b>57</b>
3.1	Pesquisa e ANÁLISE dos parâmetros do setor .....	57
3.1.1	Referenciais de Qualidade .....	58
3.2	Tendências .....	60
3.2.1	O <i>Design</i> do Produto .....	60
3.2.2	A Indústria Verde .....	61
3.2.3	Materiais e Processos.....	63
3.3	Link para o modelo .....	64
<b>4.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO MODELO .....</b>	<b>65</b>
4.1	Definições dos indicadores para o modelo proposto.....	65
4.1.1	Indicadores de Qualidade – <i>in-line</i> .....	65
4.1.2	Indicadores de Qualidade – <i>off-line</i> .....	66
4.1.3	Indicadores de Qualidade – <i>on-line</i> .....	67
4.1.4	Detalhamento dos Indicadores.....	68
4.1.5	Relação dos Indicadores com o Modelo .....	70
4.2	Visão geral do modelo .....	71
4.3	Classificação das organizações a partir dos critérios .....	73
4.3.1	Critérios Compulsórios.....	73
4.3.2	Critérios Desejáveis.....	75
4.3.3	Critérios Complementares .....	77

4.3.4 Classificação das Empresas .....	79
4.4 Operação do modelo.....	79
4.5 Listagem dos critérios .....	81
4.5.1 Relação dos Critérios Compulsórios.....	81
4.5.2 Relação dos Critérios Desejáveis.....	86
4.5.3 Relação dos Critérios Complementares ou de excelência..	90
4.6 Avaliação das empresas .....	95
<b>5. APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO.....</b>	<b>97</b>
5.1 Classificação das empresas .....	97
5.1.1 Empresa Não Exportadora .....	98
5.1.2 Empresa Exportadora Simples.....	98
5.1.3 Empresa Exportadora Master.....	99
5.1.4 Empresa Exportadora Top .....	99
5.2 Análises dos resultados obtidos.....	100
<b>6. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>101</b>
6.1 Conclusões .....	102
6.2 Recomendações.....	103
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
ANEXO A – Notificação OMC .....	113
ANEXO B – Classificação NCM dos móveis.....	117
ANEXO C – NESH.....	123

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>127</b>
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	129
APÊNDICE B – Ficha de inscrição .....	131
APÊNDICE C – Ficha de inscrição - vendedores.....	134
APÊNDICE D – Ficha de avaliação .....	137
APÊNDICE E – Lista dos critérios.....	139
APÊNDICE F – Sites.....	147

# 1. INTRODUÇÃO

A motivação para a escolha do tema surgiu após a autora participar de diversas Rodadas de Negócios Internacionais, sendo que em várias delas como organizadora, onde observava inúmeros entraves e obstáculos até a homologação das vendas. Esses gargalos como: distância de comunicação entre importadores e exportadores; desconhecimento da tramitação burocrática (de ambas as partes); necessidade de selos de sustentabilidade; carência de recursos; ausência de informações das normas, exigências e legislações internacionais, dentre outros atrasavam muito tempo até a finalização da transação, também porque havia uma carência de suporte que amparasse as empresas. Inclusive em alguns casos diante desta situação, tratava-se individualmente, caso a caso, para não se perder a venda. Essas dificuldades que sempre estavam presentes nas Rodadas, e que em algumas vezes impedia o sucesso da comercialização ou no mínimo era desgastante, motivou a criar uma ferramenta para encurtar o tempo, demonstrar uma solução para desembaraçar os problemas e dar fluidez à efetivação das vendas.

O presente estudo versa sobre as perspectivas de uma empresa para tornar-se exportadora. O ambiente analisado envolve o polo moveleiro no norte do Estado do Paraná, e buscam-se caminhos que facilitem este longo e burocrático processo de internacionalização. O estudo insere-se na Área de Concentração de Sistemas de Produção do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Assim, inicialmente, faz-se uma análise da inserção do estudo na área de Engenharia de Produção.

A Engenharia de Produção exerce um papel fundamental quando se trata de adequar produtos aos mercados. Como qualquer outro país, o Brasil necessita exportar para manter um equilíbrio na sua balança comercial e de pagamentos e, em consequência, ter capacidade de investimentos. Esta necessidade induz à melhoria dos sistemas produtivos como forma de estabelecer altos critérios de competitividade (e também adequação ao uso – no caso, aos mercados externos).

E esta é uma área típica a Engenharia de Produção, uma preocupação sempre presente nos profissionais que nela atuam e uma prioridade de todas as suas subáreas.

No caso em exame, este texto evidencia que a Engenharia da Produção é uma ferramenta indispensável e eficaz que tornará viável o

processo de adequação das empresas aos processos de exportação, objetivo desta pesquisa.

Assim, com esse mecanismo, uma empresa poderá acompanhar a crescente globalização, sendo que, a cada dia que passa, ressaltando ainda mais a importância do comércio internacional de produtos desenvolvidos dentro de um padrão de produção aceitável. Por conseguinte, a adaptação cultural é um tema que se torna cada vez mais prioritário. Uma das grandes dificuldades das empresas é a questão da conciliação entre o desenvolvimento de novos mercados e a adaptação cultural dos produtos, e por essa razão é que a palavra de ordem é *móvel tipo exportação*, ou seja, deve-se desenvolver produtos adequados (no caso, móveis) com os quais se possam abrir novos mercados, levando-se em consideração as características de cada país, seja em termos legais, produtivos ou culturais.

Consequentemente a livre circulação de bens e serviços proporciona ganhos tanto para os países vendedores como para os países compradores. Porém, medidas ou políticas que restrinjam ou distorçam a livre circulação de mercadorias atingem principalmente as pequenas e médias empresas, com interesse em ingressar no comércio internacional.

Desse modo, é importante que empresas com potencial exportador, assim como o governo brasileiro, esforcem-se no sentido de remover barreiras comerciais e elaborar legislações e procedimentos comerciais mais transparentes. Para atingir esses objetivos, faz-se necessário inicialmente o conhecimento e a identificação sistemática e atualizada das barreiras tarifárias e não tarifárias existentes nos países para os quais se pretende exportar, para que se identifiquem as mudanças organizacionais necessárias para que as empresas se transformem em empresas exportadoras.

A exemplo do que já vem se realizando em alguns dos principais participantes do comércio mundial, um levantamento como este, com foco na identificação das barreiras impostas às exportações brasileiras, mostra-se relevante não só para informar os exportadores, mas também como subsídios às negociações internacionais que visem à eliminação dos obstáculos ao livre comércio. Desta forma, os empresários brasileiros estarão mais preparados para competir globalmente.

## 1.1 CONTEXTO DO TEMA DE PESQUISA

Este trabalho aborda a exportação de móveis como instrumento de desenvolvimento das pequenas e médias empresas, considerando a

variável cultural no ambiente produtivo e de negócios. Além disso, apresenta três conjuntos de critérios exigidos para que as empresas do setor moveleiro, que assim o desejarem, possam se tornar exportadoras. Estes critérios serão classificados em Compulsórios, Desejáveis e Complementares.

Por meio da realização de pesquisas, avalia-se o posicionamento do setor moveleiro com relação aos concorrentes com a utilização da análise das exigências dos clientes. Esta avaliação indica se o setor tem o nível de maturidade necessário para atender às exigências internacionais e se os móveis serão aceitos pelas sociedades que os adquirem, sendo caracterizados como produtos responsáveis no âmbito social e ambiental.

A proposta da determinação dos critérios nada mais é do que a definição de pré-requisitos necessários para que uma pequena ou média empresa do setor moveleiro possa se inserir no comércio internacional, por meio de um Modelo de diagnóstico empresarial.

Este estudo terá como base uma pesquisa a ser realizada com potenciais importadores estrangeiros a respeito dos seus interesses de compra. As pesquisas serão focadas no setor moveleiro da cidade de Arapongas/PR. Com base nestas informações, pretende-se confirmar as expectativas de que as empresas brasileiras precisam se adequar para a exportação, não bastando apenas tentar vender os produtos da forma como produzem atualmente.

Um forte indicador a ser analisado para este trabalho é que a adequabilidade dos produtos os tornará mais “vendáveis”. Caso contrário, o produto deixa de ser vendido, fruto da sua inadequabilidade e neste contexto a não efetivação da venda dificilmente é contabilizada.

Partindo dessa premissa, observa-se que a empresa que não realiza as adequações necessárias, estará perdendo vendas e, pouco a pouco, sua competitividade.

O presente trabalho será realizado no âmbito da linha de pesquisa “Gestão e Organização dos Sistemas de Produção” do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção / UFSC.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O processo de exportação é bastante complexo e exige da empresa candidata uma série de adaptações, tanto em termos de processo produtivo (como no caso dos custos), quanto de produto (para a fixação de preços), além da disponibilização de variados meios e de

um processo gerencial baseado no planejamento.

Muitas vezes a empresa que pretende ingressar no comércio internacional não tem a menor ideia de quanto isso pode custar, não só em recursos, mas também em esforço e tempo, pois há várias atividades a serem cumpridas para que uma empresa iniciante no processo de exportação consiga colocar seu produto no destino final e seja aceito pelo consumidor.

Este longo processo é caro e burocrático, entretanto é um divisor de águas compensatório, pois trará um caminho de adequabilidade da empresa, levando-a ao efetivo ingresso nas vendas internacionais, bem como sua continuidade. É exatamente para minimizar este hiato, entre ter um produto e torná-lo exportável, que as necessárias adaptações farão o grande e principal diferencial para a empresa, tornando-a apta para vender ao exterior. Esta venda é a cristalização do sucesso alcançado pelos processos implementados.

No que se refere à tradicional administração de empresas, essas dificilmente dispõem de informações suficientes para iniciarem sozinhas seu processo de adaptação à atividade de exportação. Sob este figurino, verifica-se uma lacuna a ser preenchida por profissionais capacitados da área, gerando informações que, na grande maioria das vezes, não são acessíveis às pequenas e médias empresas.

A questão da pesquisa deste trabalho tem como foco as adaptações que são necessárias para que uma empresa torne-se exportadora. Portanto, evoca-se a seguinte pergunta: o que as Pequenas e Médias Empresas precisam desenvolver, estruturar ou definir para se tornarem organizações produtivas exportadoras?

Esta pergunta direciona o presente trabalho de pesquisa, que busca responder à questão com embasamento técnico e científico, tendo como objetivo básico a inserção e a manutenção no mercado internacional, um mercado extremamente célere e competitivo. Em termos comerciais de vanguarda, exportar atualmente não é mais uma barreira a ser conquistada, é “questão de sobrevivência”! Para melhor elucidar os benefícios da exportação, destacam-se alguns dos principais itens para o exportador: ganho de escala na economia; regularidade na produção; quebra de sazonalidade; aprimoramento de qualidade; incorporação de tecnologia; redução da carga tributária; abertura de novos mercados e clientes; desenvolvimento de novos produtos, *design* e embalagem; extensão do ciclo de vida dos produtos; diluição dos riscos e abertura de um novo canal de venda.

As vantagens não são apenas para as empresas. O governo brasileiro também se beneficia por meio do aumento da arrecadação;

melhora da imagem do país no exterior; geração de postos de trabalho; aumento da utilização de recursos domésticos; incremento da entrada de divisas; incentivo do fluxo de capitais na forma de Investimento Externo Direto (IED); aumento da competitividade internacional e atração de investidores externos. Estes aspectos, por si só, já justificam o presente estudo. Mas há outras questões relevantes neste contexto, que serão discutidas na próxima seção.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

De forma geral os países não são auto-suficientes em suas produções, sejam elas agrícolas ou industriais. Por isso a necessidade constante de realizar intercâmbio de mercadorias com outros países.

Para que uma mercadoria saia de um país e entre em outro, ela deve estar de acordo com regras tanto do país de origem como do país de destino, bem como com a legislação internacional que rege o comércio mundial.

Se por um lado o mundo vem se tornando cada vez mais interdependente, por outro não se pode negar o crescimento de protecionismos nacionais, dificultando ainda mais os processos de exportação em função dessas barreiras, conhecidas como tarifárias e não-tarifárias.

Por isso, é de suma importância que antes de iniciar suas exportações os empresários conheçam na íntegra o processo, ou seja, deve-se entender que para a empresa tornar-se exportadora é indispensável cumprir certos pré-requisitos.

Outro fator relevante é que as regras do comércio mundial estão em constante mutação, o que exige das empresas uma constante atualização, sendo elas exportadoras ou não.

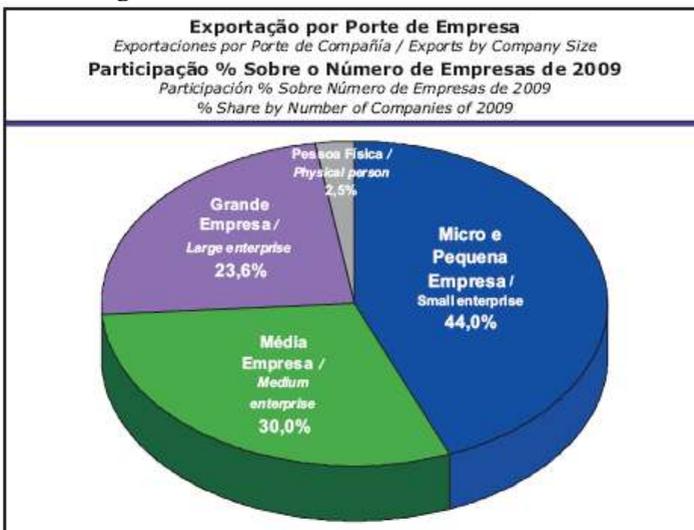
Devido à enorme quantidade e diversidade de legislações regentes no contexto do comércio internacional, conhecê-las não é tarefa fácil para as empresas. No caso das pequenas e médias, existe o agravante de não deter recursos suficientes, inclusive humanos, para se dedicar a esses estudos. Em contrapartida elas são as maiores geradoras de emprego, o que ressalta a importância da atividade de exportação para o contexto social brasileiro.

Em termos de proporção, conforme a **figura 1**, o valor exportado pelas micro, pequenas e médias empresas juntas, não chega a 7% de toda a exportação brasileira.



**Figura 1: Exportação por Porte de Empresa (participação % sobre valor)**

Por outro lado, em valores relativos, elas correspondem a praticamente 75% das empresas exportadoras, conforme pode ser verificado na **figura 2**.



**Figura 2: Exportação por Porte de Empresa (participação % sobre número)**

Este trabalho pretende auxiliar às pequenas e médias empresas, com o objetivo de aumentar a participação e potencial de como entrar no competitivo mercado de exportação. Por isso, elas só poderão ingressar nesta área com profundas alterações conceituais, estruturais e, sobretudo, estratégicas. A indústria moveleira brasileira tem um grande potencial a ser explorado em termos de exportação. Exemplo disso é o caso das exportações para os Estados Unidos da América. Conforme pode ser constatado no site do *International Trade Center*, este país (E.U.A.) é o maior importador de móveis do mundo com uma importação na faixa de 30 bilhões de dólares por ano, sendo que aproximadamente 50% dos móveis são provenientes da China. A participação brasileira nesse mercado é de apenas 0,4%, correspondendo aproximadamente a 133 milhões de dólares/ano.

As pesquisas para esse trabalho identificarão se é necessário realizar algum tipo de adaptação para que o produto seja aceito no país de destino. Mesmo nos casos em que essa adaptação de produto não se faz necessária, a empresa precisará realizar algumas adaptações internas, como por exemplo, registros nos órgãos competentes que as habilite a exportar.

Neste contexto, cabem às empresas brasileiras que pretendem ingressar no comércio internacional realizar adaptações em suas estruturas produtivas e organizacionais a fim de se tornarem mais competitivas em âmbito global.

Este trabalho tem por objetivo verificar o que as pequenas e médias empresas moveleiras precisam desenvolver para tornarem-se exportadoras. Um dos principais fatores negativos neste processo é o fato que grande parte das empresas do país, ainda são controladas e gerenciadas pelas famílias, o que dificulta sua profissionalização. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2010): “o Brasil tem entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares”.

Conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2009) os Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, juntos, exportam praticamente 90% de toda a produção brasileira. Os principais países de destino dos móveis brasileiros são os Estados Unidos, Argentina, França, Reino Unido, Alemanha, Holanda, Uruguai, Irlanda, Porto Rico, Venezuela, Chile e Paraguai. As principais cidades exportadoras de móveis do Brasil são São Bento do Sul (SC), Bento Gonçalves (RS), Flores da Cunha (RS), Caçador (SC), Rio Negrinho (SC), Campo Alegre (SC), Restinga Seca (RS), Joinville (SC), Caxias do Sul (RS) e Arapongas (PR).



**Tabela 1: Dados do setor moveleiro brasileiro.**

<b>Ano Base 2008</b>	
Empresas	14,6 mil
Empregos Diretos	233, 6 mil
Exportação do setor	US\$ 988 milhões

Fonte: Abimóvel/SECEX (2009)

Os pressupostos identificados utilizados com a intenção de operacionalizar a presente pesquisa, com base nos fundamentos teóricos apresentados, tomando como fonte a seguinte abordagem: a estratégia de diferenciação focaliza a criação de produtos e serviços com características tangíveis ou intangíveis exclusivas no mercado, implicando a alteração da cadeia de valor (PORTER, 1989, p.40). Por essa ótica, observar-se que sem a diferenciação, é mais difícil ingressar no mercado internacional.

Pelas razões demonstradas, justifica-se a construção do Modelo proposto neste estudo, validado por conhecimento científico da administração clássica e contemporânea, assim como estudos consagrados de autores de outras áreas do conhecimento que idealizaram e publicaram conceitos e fórmulas hoje empregados, como será demonstrado no capítulo 2.

Este trabalho de pesquisa, portanto, apresenta contribuições importantes: o Modelo poderá ser disponibilizado em qualquer computador ou na web, para que os empresários possam avaliar sua posição e identificar se sua empresa encontra-se apta a exportar. Mais importante que isto, o Modelo permitirá visualizar o que necessita para se tornar uma empresa exportadora com excelência.

Como pesquisa científica, pretende-se que este trabalho venha a ser um referencial útil e disponível para que outros pesquisadores possam contribuir com melhorias quantitativas e qualitativas, até mesmo alterando o foco da pesquisa originalmente proposta.

#### 1.4 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão descritos a seguir.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor, desenvolver e aplicar um Modelo de Gestão da Qualidade, para que pequenas e médias empresas do setor moveleiro possam desenvolver meios para atender aos critérios de excelência requeridos às empresas que pretendem exportar. Este Modelo, em função da posição que a empresa ocupa em uma dada classificação, permite propor as adaptações operacionais, táticas e estratégicas para que a empresa: (a) se torne exportadora, com critérios mínimos atendidos; (b) alcance uma posição de consolidação no processo de exportação e/ou (c) atinja níveis de excelência no processo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos da presente dissertação detalham o objetivo geral e podem ser descritos como segue:

- a. Levantar variáveis para determinar os critérios envolvidos no processo de exportação;
- b. Estruturar um processo de orientação às empresas quanto a existência de critérios mínimos que devem ser cumpridos nos processos de exportação de móveis;
- c. Construir uma estrutura teórica para apoio às empresas em termos de ações que promovam a redução da distância entre a forma atual de gestão e o perfil a ser adotado;
- d. Desenvolver um Modelo que viabilize a inserção da organização produtiva nos processos de exportação;
- e. Demonstrar às empresas moveleiras os potenciais ganhos pelo cumprimento dos critérios de excelência de exportação.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente trabalho.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos representam as formas pelas quais se obtém o conhecimento científico. Para este trabalho, são empregados os seguintes instrumentos clássicos da pesquisa:

- a) a pesquisa documental;
- b) a pesquisa bibliográfica, centrada na literatura disponível sobre o tema abordado;
- c) entrevistas com empresários participantes do setor moveleiro, tanto brasileiros como estrangeiros, quando da sua estada no Brasil;
- d) construção e aplicação de questionários quali/quantitativo semi-estruturado, contendo questões fechadas de múltipla escolha e questões abertas, que são aplicadas em pesquisa de campo objetivando a coleta e a tabulação de dados que permitem validar os objetivos gerais e específicos propostos neste estudo.

### 1.5.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa considera a elaboração de um Modelo de Gestão da Qualidade para que uma organização produtiva, do setor moveleiro, atenda aos critérios de excelência requeridos às empresas que pretendem exportar.

Realiza-se uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica do tema em questão. A pesquisa de campo caracterizada como qualitativa (*focus grupo*), surgindo assim um questionário para a pesquisa quantitativa, o qual dá consistência ao método descritivo. De acordo com Gil (2010, p.28), “pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação”.

O estudo também abrange adaptações técnicas e legais exigidas por entidades supranacionais como a Organização Mundial do Comércio – OMC.

Verificadas as bibliografias específicas sobre exportação e o setor moveleiro, pode ser constatada a viabilidade em desenvolver uma dissertação.

Em outras palavras, produzir um trabalho científico, cujo resultado possa servir como instrumento de apoio para as empresas moveleiras do sul do Brasil que pretendam se internacionalizar por meio

das exportações de seus móveis, podendo ainda este estudo servir aos interesses de outras empresas que não especificamente do setor moveleiro, mas que pretendam exportar seus produtos.

### **1.5.2 População e Amostra**

A população de estudo é constituída de aproximadamente 100 estrangeiros com potencial importador de móveis brasileiros. Esses empresários, entrevistados no Brasil quando da sua participação nas chamadas Rodadas de Negócios Internacionais. Estes empresários correspondem ao número de empresários participantes das rodadas.

Por ser parte de um programa de incentivo a exportação do Governo Federal, essas Rodadas de Negócios realizadas na cidade de Arapongas/PR exigirão do interessado, para o subsídio dos seus custos, uma contrapartida que, entre outros fatores incluirá a concessão das entrevistas. Por essa razão é possível entrevistar todos os participantes. Dessa forma pode-se considerar uma amostra qualitativamente adequada, uma vez que serão entrevistados 100% dos participantes.

A população selecionada para a aplicação do Modelo também é constituída das empresas participantes das Rodadas de Negócios Internacionais, entretanto nesse caso são empresas araponguenses com potencial exportador, totalizando 24 empresas.

A escolha de Arapongas/PR foi motivada, principalmente, em razão de nela estar inserido o maior polo moveleiro do Estado do Paraná e um dos maiores do Brasil.

Devido à escolha das pessoas com características necessárias ao estudo, se constitui uma amostra intencional em que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador” (RICHARDSON, 1980, p. 45).

### **1.5.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados é realizada por meio de questionários e entrevistas. Primeiramente será aplicada uma pesquisa qualitativa com um grupo de foco, que fornecerá informações para a pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa é realizada por meio de entrevista semi-estruturada, enquanto a quantitativa utiliza questionário com perguntas fechadas.

De acordo com Gil (2010, p. 121), a entrevista requer cuidados, pois “de modo geral, as pessoas não tem uma razão pessoal forte para

fornecer as respostas desejadas”. Entretanto é uma forma bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. “As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento” (SILVA e MENEZES, 2001), também por meio de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade.

Gil (2010, p. 103) define o questionário como “traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário”. Dessa forma, é possível conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas.

#### **1.5.4 Tratamento e Análise dos Dados**

Após a análise da primeira fase de pesquisa, são implementadas estratégias de ações conforme verificação dos indicadores. Gil (2010, p.113) comenta que “a interpretação de dados consiste fundamentalmente em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos quer sejam derivadas de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente”.

Para a tabulação e análise dos dados, utilizam-se critérios estatísticos, faz-se uso de técnicas quantitativas que dão suporte à elaboração de índices, tabelas, quadros e gráficos.

Em função das informações obtidas nas pesquisas e nas referências bibliográficas, é desenvolvida uma lista de critérios aos quais as empresas devem cumprir, caso desejem exportar.

#### **1.5.5 Delimitações da Pesquisa**

A pesquisa tem como limites os empresários que participaram das Rodadas de Negócios Internacionais do setor moveleiro no Brasil no período de 2006 a 2010, ficando restrita aos sujeitos participantes da amostra mencionada: empresários estrangeiros de diferentes países e responsáveis pelas compras de móveis (gerente de importação ou cargo similar). Ficaram fora do escopo da pesquisa gerentes de compras brasileiros ou residentes no Brasil.

Para a aplicação do Modelo a pesquisa também tem como limites as empresas que participaram das Rodadas de Negócios Internacionais, ficando restrita aos empresários araponguenses responsáveis pelas

vendas de móveis (gerente de exportação ou cargo similar).

O estudo pode ser utilizado por outros segmentos de empresas estabelecidas no país. A aplicação do Modelo, porém, deve ser reavaliada e adaptada às situações ou condições particulares de cada setor.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O texto da presente dissertação compõe-se da seguinte estrutura:

No capítulo de Introdução (Capítulo 1) é realizado embasamento contextualizando o tema de pesquisa, a formulação do problema, a justificativa, os objetivos, definições de termos específicos que fazem parte do contexto do trabalho e a metodologia de pesquisa.

Sequencialmente, apresenta-se o suporte teórico (Capítulo 2), onde se ilustra a pesquisa bibliográfica com levantamento de dados de diversos autores, sobre a gestão da qualidade, comércio internacional, indústria moveleira e demais temas relacionados à exportação.

Em seguida, demonstra-se o suporte prático (Capítulo 3), que é a análise do setor moveleiro e sua importância, assim como suas dificuldades e tendências.

O desenvolvimento do Modelo (Capítulo 4) consiste na visão geral do Modelo, classificação das organizações a partir dos critérios, a operação do Modelo e a listagem dos critérios.

Uma vez elaborado realiza-se a aplicação do Modelo de Gestão (Capítulo 5) em diversas empresas, escolhidas de forma direcionada, não aleatória, com base em conhecimentos prévios sobre elas. Apresenta-se nesse trabalho um exemplo de empresa enquadrada em cada um dos 4 (quatro) perfis determinados no Modelo, para melhor ilustrar cada um dos casos.

Para finalizar, evocam-se considerações, conclusões e recomendações (Capítulo 6), onde se aponta os entendimentos fundamentados em elementos da pesquisa, constatando se os objetivos e metas especificados no início desse estudo foram atendidos em todo ou em parte. Há também, recomendações pontuais e outras que sugerem melhorias, as quais poderão ser implementadas por outros pesquisadores que venham a trabalhar com o tema.

## 2. SUPORTE TEÓRICO

A exportação de móveis depende de uma série de fatores que vão desde organização interna da empresa até regras internacionais.

O suporte teórico desenvolvido compõe-se de conjunto de informações que procura apresentar as teorias clássicas sobre comércio internacional, o atual órgão regulador (a Organização Mundial do Comércio), e a importância da correta classificação fiscal das mercadorias. Além disso, discutem-se aqui aspectos relevantes, em relação a este trabalho, sobre qualidade, Gestão da Qualidade e indicadores da qualidade, além de especificidades da indústria moveleira.

### 2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

Com exceção de alguns países que mantêm seu mercado fechado, o comércio internacional tem um peso importante na composição das contas nacionais, equilíbrio financeiro e crescimento econômico dos países.

Antes de iniciar a discussão sobre a política de comércio exterior brasileira, é importante ter em mente a definição do que seja comércio exterior, e sua diferença em relação ao comércio internacional.

Segundo Ratti (2006), o comércio é a troca de bens e serviços onde os interessados são compradores e os vendedores que têm por objetivo atender necessidades e desejos humanos. O comércio internacional excuta-se quando essa troca de bens e serviços se dá entre compradores e vendedores de países distintos, em um determinado tempo e moeda. Já o comércio exterior caracteriza-se quando a troca de bens e serviços entre compradores e vendedores tem um país de referência em relação ao resto do mundo, em um determinado tempo e moeda.

No caso ilustrado neste trabalho, o país de referência é o Brasil, por isso é chamado de comércio exterior brasileiro.

Embora atualmente as exportações estejam em um grande crescimento, ainda prevalecem os dizeres de Ratti (2006), onde relata que a baixa representatividade do país no comércio internacional deve-se a fatores como falta de tradição na exportação, defasagem tecnológica, dificuldade de modernização e falta de incentivos fiscais.

Para Lopez (2003, pg. 67) “a política de comércio exterior é apenas o ato do Estado de governar com vistas à consecução e à salvaguarda de objetivos nacionais, no que concerne ao comércio entre o Brasil e os demais países”.

A partir de agora, apresentam-se duas das principais teorias tradicionais de comércio internacional: a teoria das vantagens absolutas e a teoria das vantagens comparativas. É possível identificar como até os dias de hoje essas teorias influenciam as políticas de comércio e de desenvolvimento econômico dos países.

Em 1776, o economista Adam Smith<sup>1</sup> propôs em seu livro “A riqueza das Nações”, que cada país produziria somente aquilo em que tivesse vantagem absoluta e trocava essa mesma mercadoria por outros bens no mercado internacional.

Quaisquer que sejam os países ou região com os quais se comercializa, todos eles obtêm dois benefícios do comércio Exterior. Este faz sair do país aquele excedente da produção da terra e do trabalho para o qual não existe demanda no país, trazendo de volta, em troca, algumas outras mercadorias da qual há necessidade. O comércio exterior valoriza as mercadorias supérfluas do país, trocando-as por alguma outra que pode atender a uma parte de suas necessidades e aumentar seus prazeres. O comércio exterior estimula a mão-de-obra a melhorar suas forças produtivas e elevar a produção ao máximo, aumentando assim a renda e a riqueza reais da sociedade (SMITH, 1994, pg.372).

Contemporâneo a Adam Smith, o economista David Ricardo<sup>2</sup> propôs em seu livro “Princípios da economia política e tributação”, que os países deveriam se especializar na produção dos bens cujo resultado fosse vantajoso. O comércio é potencialmente beneficente para um país quando esse se especializa na produção daqueles bens com os quais tem vantagem comparativa. A consequência disso é que um país tenderá a exportar bens que tenha em abundância, e tenderá a importar bens que sejam relativamente escassos.

---

<sup>1</sup> (1723 -1790)

<sup>2</sup> (1772 -1823)

Não é apenas [diferenças] em custos absolutos de produção que determina o intercâmbio, mas diferenças em custos comparativos. Pode ser vantajoso para a Inglaterra importar ferro da Suécia em troca de algodão, mesmo que as minas da Inglaterra e suas manufaturas têxteis sejam mais produtivas que as da Suécia, se tivermos uma vantagem de 50% nos dois produtos. O negócio seria também vantajoso para o país estrangeiro, porque a mercadoria que ele recebeu em troca, embora para o exportador tenha custado menos, teria custado mais se ele próprio a produzisse (RICARDO, 1996, pg. 175)

Ambas as teorias continuam em vigor, pois as nações em desenvolvimento continuam a se especializar na produção e exportação de matérias-primas, minerais e alimentos para as nações desenvolvidas, em troca de produtos manufaturados. Embora com algumas exceções, ainda prevalecendo a bilateralidade do bem estar econômico, ou seja, a saída do excesso da abundância do bem produzido, assim como a entrada de produtos escassos. Induzindo e estimulando ainda mais crescimento da produção de suas especialidades como também a produção de outros produtos, com o incremento e acréscimo de componentes ou elementos importados. Deste modo, fazendo o intercâmbio impactar, de forma benéfica, diretamente nos custos, seja do importador ou do exportador

### **2.1.1 Organização Mundial do Comércio**

Atualmente, o comércio internacional é fomentado e regulado pela Organização Mundial do Comércio (OMC), com sede em Genebra, na Suíça. A OMC é uma organização permanente, com personalidade jurídica, cujo objetivo é auxiliar os exportadores e importadores a conduzirem e realizarem seus negócios, a fim de ordenar o comércio mundial entre os países, com o estabelecimento de regras claras e aceitas por todos, de modo a tornar o comércio mais justo entre eles.

Para que uma empresa possa exportar, é necessário estar de acordo com as regras do país de origem, país de destino e também da OMC.

Entre os princípios mais importantes da OMC está o da previsibilidade, ou seja, cada vez que um país altera suas exigências, em

relação a algum produto, é necessário notificá-la formalmente para que esta notifique os demais países e, dessa forma, eles tenham um período de adaptação às novas regras. Em geral, o período entre a notificação e a entrada em vigor da nova norma é de sessenta (60) dias. Conforme exemplo apresentado no **Anexo A**.

Exemplo disso são os móveis para bebês, que devem ser laqueados com um material branco antibactericida, e/ou mesas e cadeiras com certificados que comprovem que a matéria-prima (madeira), seja oriunda de reflorestamento. Apresentam-se nessas exigências, novos padrões de qualidade e últimas solicitações de conceito de mercado, no que tange à sustentabilidade ou às tendências.

Para facilitar a comercialização internacional das mercadorias foi criado o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, ou simplesmente Sistema Harmonizado (SH), que será apresentado a seguir.

### **2.1.2 Classificação Fiscal de Mercadorias**

Um dos pontos cruciais do comércio internacional é a classificação fiscal de mercadorias, pois é com essa que se determina o tratamento tributário e administrativo requerido para determinado produto, além da função de controle estatístico. Quem exerce a função de arrecadação aduaneira e a fiscalização da entrada e saída de produtos, no caso brasileiro, é a Receita Federal do Brasil.

O Sistema Harmonizado (SH) possui seis códigos numéricos. Com a inclusão de dois dígitos, após os seis do SH, forma-se a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), que entrou em vigor no Brasil<sup>3</sup> em 01/01/2007, mas que é também adotada por Argentina, Paraguai e Uruguai. Os oito dígitos utilizados no Mercosul têm por intuito obter melhor detalhamento das mercadorias e suas respectivas classificações.

A correta classificação dos produtos é fundamental para evitar a aplicação de penalidades, pelas autoridades aduaneiras, além de utilizar as vantagens tarifárias decorrentes de possíveis acordos bilaterais e multilaterais. Dentre as vantagens da correta classificação, destaca-se principalmente a possibilidade de redução do Imposto de Importação, ou até mesmo sua isenção, conforme os tratados comerciais vigentes.

---

<sup>3</sup> Resolução CAMEX 43 de 22/12/2006

Por outro lado, a classificação incorreta das mercadorias, na NCM/SH pode determinar, além do pagamento de eventuais diferenças de alíquota na classificação correta, multas a serem aplicadas sobre o importador. Se fosse uma importação para o Brasil, esse valor corresponderia, no mínimo, a 1% do valor aduaneiro, dependendo do tipo de infração.

No caso dos móveis, sua classificação encontra-se basicamente no Capítulo 94 (vide **Anexo B**).

## 2.2 CARACTERIZAÇÕES DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL

Segundo Ferreira *et al.* (2008), a indústria moveleira pode ser segmentada por meio de diferentes critérios, tais como tipo de material predominante no processo industrial (madeira maciça – nativa ou reflorestada); painéis de madeira reconstituída; móveis (de metal, plástico, estofados); uso ao qual se destina (móveis residenciais; para escritório); forma organizacional no processo produtivo (em série ou sob encomenda) e design utilizado (possuir tendência de móveis torneados ou retilíneos).

De acordo com Coelho (2004), no estado de São Paulo localizam-se as principais empresas de móveis de escritórios; no estado do Rio Grande do Sul, as empresas que fabricam móveis retilíneos seriados de madeira; em Santa Catarina, as empresas que fabricam móveis torneados seriados de madeira; e no Paraná, as que fabricam estofados.

A maioria dos fatores que determinam a competitividade da indústria de móveis é externa ao setor, e impacta diretamente a área produtiva da organização. Por isso, a dificuldade de serem apropriados internamente pelas empresas, ou seja, são máquinas e equipamentos fornecidos pelas empresas de bens de capital e as matérias-primas fornecidas pelas indústrias de painéis de madeira, petroquímica e siderúrgica. Essa dificuldade prejudica a determinação de vantagens competitivas.

Com o intuito de alcançar esse tipo de vantagem, as empresas brasileiras buscam compensação na forma de aglomeração geográfica. Decorrente da necessidade de um investimento maior, que na maioria dos casos, inexistente nas pequenas e médias empresas do setor moveleiro, busca-se eficiência produtiva coletiva, que ocasionaria maior desenvolvimento e melhoria na competitividade das empresas. Quando as inovações são organizacionais e implementadas por diversas

empresas de uma mesma localidade (as quais concentram um número expressivo de empresas), estas são disseminadas e se transformando em um Arranjo Produtivo Local - APL.

Segundo Schmitz (1997, pg. 9), a eficiência coletiva é a “vantagem competitiva derivada das economias externas locais e das ações em conjunto”. De acordo com o autor, é imprescindível a existência de relações cooperativas entre as empresas, que é diferente de uma simples concentração de empresas, em um determinado local. O que determina a capacidade competitiva das pequenas empresas em aglomerações é a reunião de especializações e ganhos de escala, possibilidade decorrente das ações em conjunto.

Para Ferreira *et al.* (2008), em um primeiro momento, as vantagens oferecidas pelo arranjo produtivo estão relacionados à oferta e qualificação de mão de obra, à possibilidade de atingir serviços mais especializados e ao acesso às redes de comercialização. Em um segundo momento, podem surgir oportunidades de geração de economias externas com a especialização dos produtores, o investimento em conjunto e a formação de consórcios.

Fica claro, portanto, que as especializações em sistemas produtivos também geram diferenciais competitivos, quando se fala em especializações realizadas por diversas empresas, que podem trabalhar de forma integrada, e obter um ganho diferencial, por produzir em grandes quantidades.

### 2.3 A INDÚSTRIA MOVELEIRA E O COMÉRCIO INTERNACIONAL

O Brasil é detentor de uma economia forte e sólida. Segundo o IBGE (2011), com um Produto Interno Bruto - PIB de aproximadamente R\$ 4,14 trilhões, e Renda per Capita na faixa R\$ 21.000,00. Sendo um grande produtor e exportador de mercadorias de diversos tipos, principalmente commodities minerais, agrícolas e manufaturados. Os setores de agricultura, indústria e serviços são bem desenvolvidos, e em expansão. Sendo considerado um país emergente, ocupando o sexto lugar no ranking das maiores economias do mundo, segundo o Centro de Pesquisa Econômica e Empresarial - CEBR (2011), com uma economia aberta e inserida no processo de globalização.

Ressalte-se que o setor moveleiro no estado do Paraná, também acompanhou esta mesma linha de crescimento, criando um cenário favorável que vem solidificando e expandindo as Rodadas de Negócio.

Os maiores importadores mundiais de móveis são os Estados Unidos da América, Alemanha e França; e os que mais exportam são China, Alemanha e Itália, conforme **figura 4**:

Exportadores	Valor exportado em 2005	Valor exportado em 2006	Valor exportado em 2007	Valor exportado em 2008	Valor exportado em 2009
Mundo	124.214.448,00	137.889.120,00	162.352.480,00	177.069.552,00	145.963.616,00
China	22.361.426,00	27.955.148,00	35.977.020,00	42.832.800,00	38.936.960,00
Alemanha	10.697.706,00	12.256.918,00	14.760.223,00	16.567.676,00	15.255.339,00
Italia	13.007.350,00	13.963.470,00	16.462.552,00	16.968.030,00	12.737.190,00
Polonia	6.097.628,00	6.656.989,00	8.390.247,00	9.750.615,00	7.276.224,00
Estados Unidos da América	6.860.267,00	7.559.253,00	8.271.002,00	8.973.075,00	7.001.328,00
França	3.960.617,00	4.222.692,00	4.927.115,00	5.445.999,00	4.215.625,00
Mexico	5.725.205,00	5.889.806,00	5.731.875,00	5.293.366,00	4.141.950,00
Canadá	6.590.240,00	6.674.857,00	6.213.567,00	5.447.955,00	3.594.731,00
Vietnam	1.420.730,00	1.812.879,00	2.407.834,00	2.741.027,00	3.386.072,00
Bélgica	3.121.764,00	3.169.910,00	3.722.418,00	4.088.988,00	3.305.203,00
Países Baixos	1.854.086,00	2.109.561,00	2.528.972,00	2.684.818,00	2.994.667,00
Austria	2.420.687,00	2.549.530,00	3.180.888,00	3.386.456,00	2.759.778,00
Republica Checa	2.465.249,00	2.531.136,00	3.091.287,00	3.609.263,00	2.677.177,00
Suécia	2.475.287,00	2.768.027,00	3.277.368,00	3.531.975,00	2.656.756,00
Espanha	2.644.470,00	2.641.101,00	3.202.868,00	3.362.247,00	2.592.115,00
Dinamarca	3.023.185,00	3.159.746,00	3.378.538,00	3.365.368,00	2.454.785,00
Malasia	2.095.140,00	2.335.375,00	2.560.702,00	2.805.566,00	2.335.916,00
Reino Unido	2.645.348,00	2.854.463,00	3.387.827,00	3.231.651,00	2.279.331,00
Indonesia	1.905.231,00	1.948.968,00	1.995.007,00	1.999.230,00	1.711.102,00
Turquia	958.345,00	1.101.804,00	1.484.142,00	1.891.038,00	1.588.624,00
Romenia	1.226.817,00	1.334.063,00	1.647.989,00	1.768.524,00	1.509.923,00
Portugal	1.015.908,00	1.065.486,00	1.395.504,00	1.566.995,00	1.386.529,00
Taipei	1.558.857,00	1.563.614,00	1.607.097,00	1.626.261,00	1.276.031,00
Japão	968.133,00	1.032.874,00	1.168.327,00	1.465.718,00	1.137.755,00
Hungria	1.185.611,00	1.233.384,00	1.462.675,00	1.653.001,00	1.124.422,00
Thailândia	1.399.932,00	1.380.164,00	1.415.247,00	1.385.950,00	1.114.898,00
Eslováquia	863.127,00	945.587,00	1.307.191,00	1.457.002,00	1.067.321,00
Lituania	653.923,00	802.956,00	1.058.718,00	1.129.888,00	968.648,00
Slovenia	1.233.437,00	1.265.820,00	1.373.352,00	1.379.977,00	904.076,00
Suíça	822.999,00	848.767,00	1.007.864,00	1.118.697,00	869.383,00
<b>Brazil</b>	<b>1.078.142,00</b>	<b>1.052.194,00</b>	<b>1.151.441,00</b>	<b>1.131.029,00</b>	<b>828.426,00</b>

Valores em Dólares FOB

Fonte: International Trade Center – ITC (Adaptado)

**Figura 4:** Maiores exportadores mundiais de móveis

A baixa representatividade do Brasil no comércio internacional, deve-se a fatores como a falta de tradição na exportação, defasagem tecnológica, dificuldade de modernização e falta de incentivos fiscais, os quais são essenciais, pois têm impacto direto nos sistemas e processos de produção das organizações, de acordo com Leão e Naveiro (1998).

A produção da indústria moveleira no país perdeu seu caráter artesanal com a introdução de novos equipamentos automatizados.

Segundo Gorini (2000, pg. 14) “a base foi [...] a microeletrônica e [...] novas técnicas de gestão empresarial” e isso incrementou a produtividade na indústria de móveis e a flexibilização dos processos de produção. Conseqüentemente, foi possível obter muitos tipos de produtos de uma mesma linha de produção, os quais passaram a ser produzidos em larga escala.

A modernização ocorrida iniciou-se por meio da introdução de máquinas e equipamentos eletrônicos, definidos por Leão e Naveiro (1998, pg. 5) como “máquinas-ferramentas com controle numérico (CNC), controladores lógico-programáveis (PLC) e sistemas de auxílio ao projeto, como o CAD – *Computer Aided Design* - e manufatura assistida por computador (CAM)”. Foi a partir daí que se criaram novas condições para que o país crescesse, nessa seara.

### **2.3.1 O Polo Moveleiro de Arapongas**

Situado na região norte do Estado do Paraná, o polo moveleiro surgiu nos anos sessenta, criado na Lei no. 654 de 1966 pela Prefeitura do Município de Arapongas.

A economia paranaense, na década de sessenta, era voltada à agricultura, especificamente café, passando por mudanças profundas, sendo implantado um parque industrial onde surgiram as primeiras indústrias moveleiras, dando origem ao polo moveleiro de Arapongas.

Segundo o Sindicado das Indústrias de Móveis de Arapongas - SIMA, o polo é o segundo maior polo moveleiro do Brasil e o primeiro do Paraná, com 163 empresas em Arapongas e 708 na base territorial do SIMA, gerando 17.623 empregos diretos, com um faturamento no mercado nacional de R\$1,235 bilhões e de R\$ 88,8 milhões em exportação, em 2010. A maioria da produção deste polo moveleiro é destinada as classes mais baixas, para o segmento residencial e voltada para o mercado interno. Dentre os principais produtos produzidos, destacam-se: racks, estantes, roupeiros, móveis para escritório, armários de cozinha e estofados.

Apesar das exportações não serem o direcionamento do polo, corresponde a menos de 10% da produção, existe uma perspectiva de aumento gradativo, por isso, as indústrias precisam se adaptar às exigências do mercado externo. Uma das formas de inserção é por meio das Rodadas de Negócios Internacionais.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE

No Brasil não existe um conceito único para classificação de empresas por porte, podendo-se identificar pelo menos quatro critérios quantitativos de classificação, adotados por instituições oficiais e/ou bancos de investimento e fomento, a saber: por número de empregados, receita operacional bruta anual, por faturamento bruto anual ou pela estrutura da sociedade da empresa.

O indicador mais utilizado é com base na classificação do SEBRAE Indústria (2010) e do Registro Anual de Informações Salariais –RAIS-, que considera micros empresas com até 19 empregados, pequenas entre 20 e 99 empregados, médias entre 100 e 499 empregados e grandes com mais de 500 empregados.

Já a classificação por porte para o BNDES (2010) é de acordo com a Receita Operacional Bruta Anual, que considera microempresa menor ou igual a R\$2,4 milhões, pequena empresa maior que R\$ 2,4milhões e menor ou igual a R\$16 milhões, média empresa maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões, média-grande empresa maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões, e grande empresa maior que R\$ 300milhões.

## 2.5 QUALIDADE

A administração da Qualidade Total - Total Quality Management ou TQM - originou-se entre as décadas de 40 e 50, começando a ser utilizada por Feigenbaun no final dos anos 50, onde também houve a participação de outros analistas da época, Deming, Juran, Ishikawa, dentre outros (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Na década de 70, a qualidade demonstrou-se eficiente para catapultar o setor industrial japonês, principalmente na indústria automotiva onde posteriormente inspirou americanos e europeus, que até o momento só se preocupavam com rentabilidade. (MARTINS E LAUGENI, 2003).

Atualmente, a qualidade é um quesito obrigatório em uma empresa, quesito esse, que já estava sendo amadurecido e aplicado há pouco anos, quando se descobria sua real importância e começavam as divulgações dos estudos e afirmações, como de Deming (1990, pg. 6) “quando há melhoria na qualidade, os custos diminuem devido a redução do retrabalho, menos erros, diminuição de atrasos e obstáculos, melhor uso de tempo, máquina e insumos”.

Para melhor clareza sobre o impacto e efeito desta nova vertente, apresentam-se algumas considerações, transcritas a seguir:

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.92) na década de 80, “a qualidade foi uma dimensão competitiva” e a “qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica em meados da década de 90 para se tornar uma necessidade competitiva”.

Para Crosby (1992, p. 121) “o processo de instalar a melhoria da qualidade é uma viagem sem fim”.

Paladini (2002) comenta sobre o controle de qualidade, sua melhoria contínua e a avaliação:

Considerando o conceito atual de controle de qualidade e o de Melhoria Contínua, podem-se obter novas justificativas e novos referenciais para a avaliação da qualidade. De fato, a idéia que se tem hoje do controle da qualidade – em última análise, comparação de resultados obtidos com padrões ou objetivos pré-fixados exige ao mesmo tempo (1) planejamento (pelo qual são determinados padrões e objetivos a atingir) e (2) um modelo de avaliação baseado em valores quantitativos (única forma de confrontar o que foi planejado com o que o que foi produzido para verificar, por exemplo, o alcance dos objetivos propostos). Já a melhoria contínua enfatiza o monitoramento (processo de acompanhamento permanente) como mecanismos para avaliar até que ponto estão movendo-se, etapa por etapa, em direção a um objetivo. PALADINI (2002, p.22)

Com essas considerações que bem descrevem os fatos fica evidente que qualidade é uma necessidade indispensável para a empresa manter-se no mercado.

## 2.6 GESTÃO DA QUALIDADE

A preocupação com qualidade de bens e serviços sempre existiu, mas evoluiu muito. Em um primeiro momento, era caracterizada como apenas inspeção, pois era voltava a encontrar produtos acabados defeituosos, separando, assim, os “bons dos “maus” produtos. (BARÇANTE, 1998)

Concomitante com o surgimento da produção em massa estava o controle estatístico da Qualidade, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística. São criados conceitos como "Risco do produtor e consumidor, probabilidade de aceitação, fração defeituosa tolerável e nível de qualidade aceitável." (PALADINI, 1995, p33).

A Gestão da Qualidade passou a ser uma preocupação a partir da década de 50, já como nova filosofia gerencial, com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade, uma vez que "a utilização de mão de obra pouco preparada, pela urgência do incremento da produção, afetou os níveis da qualidade de produtos e serviços. Estes aspectos ampliaram, em um momento, os procedimentos de controle e inspeção; a seguir, geraram a necessidade da estruturação de programas formais de qualificação de pessoal." (PALADINI, 1995, p 35).

O próprio conceito de Gestão da Qualidade Total deslocou a filosofia gerencial da análise do produto ou serviço, para a concepção de um sistema de qualidade. Assim, "Gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua." (CERQUEIRA, 1994, p. 15). Isso significou que a responsabilidade pela qualidade deixou de ser de apenas um departamento específico, e passou a ser de toda a empresa, abrangendo todos os aspectos de sua operação.

## 2.7 DEFINIÇÕES DE INDICADORES DE QUALIDADE

As pesquisas realizadas para este trabalho afirmaram que, praticamente todos os países importadores solicitam adaptações a serem feitas, sejam em função de legislação e principalmente das características culturais. Essas alterações representam significativas mudanças nos processos produtivos, com relação ao projeto do produto, à qualidade envolvida e à origem das matérias-primas.

As informações colhidas sobre o setor e os resultados obtidos com a análise da pesquisa realizada, determinaram a utilização de indicadores da qualidade, neste trabalho.

De acordo com Paladini (2002), "os indicadores de qualidade e produtividade devem ser embasados em informação, as quais requerem preliminarmente sua coleta, seu registro e sua representatividade, com características de: objetividade; clareza; precisão; viabilidade;

representatividade; visualização; ajuste; unicidade; alcance e resultados”.

Desse modo, evidencia-se que os indicadores devem ser mensuráveis, compreensíveis, não devem permitir duplicidade de interpretações, devem ser compatíveis com os recursos da empresa, espelhar sua realidade do processo, ser sintético e, principalmente, precisam expressar quando os resultados devem aparecer, como esses serão apresentados e qual o alcance da área.

Esse último aspecto é seguramente o mais complexo, em relação aos indicadores, pois expressa a questão de como representar adequadamente os elementos que os indicadores precisam avaliar, que contemplam dados relativos a vários fatores.

Para que existam investimentos nas adaptações, é necessário disponibilizar informações que possam viabilizá-las. Para tanto, é necessário que a avaliação de qualidade seja elaborada com indicadores bem caracterizados. Desta forma, foram avaliadas as condições apresentadas no setor produtivo, sob estudo e definidos os indicadores para os três ambientes da qualidade.

O Modelo apresentado se traduz na análise realizada em três ambientes da qualidade: *in-line*, *off-line* e *on-line*.

No âmbito produtivo, os chamados indicadores *in-line*, podem ser considerados indicadores operacionais (de desempenho), cujas características são: ausência de defeitos, capacidade de produção, estratégia de operação da empresa, produtividade, otimização de processo, atendimento às especificações.

No âmbito organizacional, os chamados indicadores *off-line* como indicadores táticos (de suporte), cujas características são: ações de suporte à produção, atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo, áreas que organizam as atividades essenciais da empresa.

Já na relação com o mercado, os chamados indicadores *on-line* como indicadores estratégicos (da qualidade), cujas características são: relação com o mercado, percepção de necessidades ou conveniências de clientes e de consumidores, e pronta reação às mudanças.

## 2.8 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE PARA EXPORTAÇÃO

Atuar no mercado internacional pode tornar as micro e pequenas empresas brasileiras mais competitivas e rentáveis. É uma excelente oportunidade de conquistar clientes, em mercados externos, e importar produtos/serviços com alto valor agregado. As empresas também

podem fechar parcerias com outros negócios no exterior para fornecer produtos e compra de tecnologia. Em um futuro não muito distante a exportação e a importação estarão presentes no cotidiano das empresas.

As empresas que pretendem atuar no comércio exterior devem conhecer muito mais do que simplesmente a prática habitual das importações e/ou exportações, realizadas pelos canais: direto ou indireto (via comercial exportadora, por exemplo). Estas formas, usualmente empregadas pelas empresas que iniciam suas vendas (exportações), para o exterior, merecem destaque especial, dada sua aplicação, além do que estas formas são mais conhecidas pelos empresários brasileiros. Segundo Balbinot (2007), a decisão de expandir as fronteiras para além do mercado nacional apresenta inúmeros riscos, em função disso a estratégia de internacionalização deve ser bem estruturada, levando em conta as competências de cada organização.

Sob esse prisma, a qualidade é um pré-requisito fundamental para a exportação, não só por ser um elemento de diferenciação (que define o potencial estratégico de uma organização produtiva), mas, sobretudo, esforço para adequar produtos aos mercados a que se destinam. Esta adequação é essencial na exportação. Foi pensando em gerá-la na indústria de móveis que nasceu a motivação da presente dissertação.

## 2.9 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para uma empresa cujo objetivo principal é a exportação de bens e/ou serviços, o empresário tem uma dupla responsabilidade, uma vez que deve conhecer e atuar tanto no mercado interno quanto no externo. Segundo Wright, essa necessidade pode ser definida da seguinte forma:

Embora uma empresa possa escolher atuar apenas confinada em uma área local, essa escolha não necessariamente isenta da competição externa. Empresas estrangeiras conduzem seus negócios em virtualmente todos os setores. Algumas empresas decidem atuar em outros países de uma ou mais maneiras. No entanto, em cada caso, virtualmente, todo alto administrador deve possuir um entendimento das questões na administração estratégica internacional. (WRIGHT, 2007 p. 367)

Torna-se evidente que o empresário deve ter uma visão da empresa, concorrência e do mercado, entretanto a visão não deve contemplar apenas o mercado nacional, mas também o internacional.

De acordo com estudos do SEBRAE (2010), os maiores entraves à expansão das exportações, em relação às condições de acesso aos mercados externos, são: dificuldade de encontrar um parceiro para apoiar as vendas, dificuldade de estruturar canais de comercialização nos outros países, muitas exigências burocráticas, dificuldade de obter informações sobre as necessidades e as preferências dos compradores, elevadas tarifas de importações, dificuldade de obter informações sobre as exigências técnicas e burocráticas, desconhecimento do mercado de destino, dificuldade de fornecer assistência técnica pós-venda, barreiras técnicas e sanitárias.

Já no caso dos entraves à expansão das exportações em relação à estrutura interna da empresa, são: falta de um profissional qualificado para cuidar exclusivamente, das exportações, falta de condições financeiras para exportar, produto caro para os padrões do mercado internacional, baixo nível de qualificação da mão de obra, tecnologia inadequada, e o não atendimento às especificações técnicas exigidas do produto, no exterior.

### **2.9.1 Rodadas de Negócios Internacionais**

As Rodadas de Negócios são eventos de curta duração, desenvolvidos por meio de reuniões entre empresários que demandam e ofertam produtos e serviços. Elas podem acontecer pela Internet (rodadas virtuais) ou em locais determinados (rodadas físicas), ambas em horários preestabelecidos.

No caso das Rodadas de Negócios Internacionais, o objetivo é promover a cultura exportadora empresarial, aproximando importadores (compradores) e exportadores brasileiros (vendedores), realizando negócios no mercado externo, otimizando tempo e custo.

### 3. SUPORTE PRÁTICO

Este capítulo trata da pesquisa elaborada para o setor moveleiro, onde reflete o ambiente atual elencando claramente suas dificuldades, tendências e propostas de melhoria. Essas identificações só foram possíveis mediante comparações demonstradas por importadores nas rodadas de negócios.

#### 3.1 PESQUISA E ANÁLISE DOS PARÂMETROS DO SETOR

Entre os anos de 2007, 2008, 2009 e 2010, ocorreram rodadas de negócios internacionais durante as feiras de móveis no Brasil. Nessas ocasiões, foram realizadas pesquisas em aproximadamente 100 potenciais importadores que vieram ao Brasil a convite de instituições não-governamentais. A entrevista serviu de base para identificar as adaptações que os móveis brasileiros deveriam realizar para que estes passassem a ser exportados.

As Rodadas de Negócios são reconhecidamente uma poderosa ferramenta do comércio internacional. É a oportunidade que empresários têm de contatar-se com outros empresários de diferentes países em um mesmo local físico, ofertando e solicitando produtos e/ou serviços, bem como estabelecer acordos de cooperação ou transferência de tecnologia e know-how.

No caso das Rodadas de Negócios Internacionais realizadas no polo moveleiro de Araçatuba, esses importadores normalmente proprietários de empresas no exterior, eram selecionados por um comitê em função de critérios, tais como: faturamento, potencial importador, histórico de relacionamento com alguma empresa do polo moveleiro, dentre outros.

Um dos objetivos das rodadas era justamente apresentar os móveis brasileiros para mercados ainda não explorados e ao mesmo tempo criar a cultura exportadora nas empresas moveleiras da região. Em paralelo, buscavam-se importadores que já conheciam os móveis brasileiros com o intuito de iniciar ou incrementar as exportações já existentes.

Para tanto, buscou-se selecionar importadores provenientes dos cinco continentes, desde países com tradicional relacionamento com o

Brasil, como Argentina e Uruguai, e países sem tradição, como Ucrânia ou Turquia.

Quando da inscrição o potencial importador, deveria preencher uma ficha (vide **Apêndice B**) contendo informações sobre os produtos de interesse. Ao mesmo tempo as empresas brasileiras preenchiam uma ficha semelhante apresentando os produtos produzidos, com base nessa relação era realizado o cruzamento das informações por meio de um software de forma que os compradores (importadores) e vendedores (exportadores) fossem agendados para reuniões em função dos produtos de interesse comum.

Uma vez que o interessado fosse importador de produtos produzidos pelos exportadores e cumprindo alguns outros pré-requisitos, ele era aprovado para comparecer ao Brasil, inclusive com despesas de passagem, hospedagem e alimentação pagas pelo governo Brasileiro (por meio da APEX-Brasil).

Um dos pré-requisitos para ter as despesas subsidiadas, era responder a um questionário sobre os produtos brasileiros quando estivesse no Brasil. Dessa forma foi possível a adesão de todos os potenciais importadores participantes do evento, respondessem os questionários ao longo dos 2 ou 3 dias de duração do evento. Estes questionários, em formato físico, encontram-se em posse da autora, uma vez que contatou-se a desnecessidade da inclusão dos mesmos nesse trabalho, pois além do seu volume, as respostas já encontram aqui tabuladas.

Ao final de cada reunião os importadores preenchiam uma breve ficha de avaliação do encontro, (vide **Apêndice D**) e ao final da rodada era realizada a compilação desses dados. Posteriormente eram analisados e apresentados as empresas vendedoras, como *feedback* do evento.

### 3.1.1 Referenciais de Qualidade

Antes da realização das Rodadas de Negócios Internacionais, a maioria das empresas de móveis não possuíam um referencial de qualidade com as considerações relativas ao ponto de vista dos importadores. O diagnóstico mostrou a necessidade da realização de melhorias substanciais nas empresas do setor para que estas almejassem sucesso nas exportações. Dos itens identificados nas empresas podem-se destacar:

– Poucas informações sobre os clientes – este fator representa um dos grandes itens que impedem que as organizações consigam adequar seus produtos. As informações, neste caso, representam capacidades, culturas e conhecimento de mercado;

– Produtos não adaptados – no exterior os móveis não são produzidos e comercializados da mesma forma que no Brasil. Neste caso, apenas as empresas com flexibilidade no processo produtivo terão êxito nas exportações;

– Informações descentralizadas – devem ser obtidas de diversas fontes, onde posteriormente serão compiladas pelo produtor, dando subsídios para desenvolver capacidades, que até então não eram o foco da organização. A alternativa viável poderá se efetivar caso a empresa trabalhe em grupo ou realize missões nos países compradores, para agrupar as informações;

– Dificuldade na elaboração de preço para exportação – este fator é traduzido pelo desconhecimento das condições de transferência no âmbito internacional, que é em grande parte gerado pelo desconhecimento dos custos locais e pelo item a seguir;

– Desconhecimento de legislações internacionais – representado pela carga de impostos e exigências legais, tais como garantias, a possibilidade ou não de utilização de determinados produtos;

– Inexistência de análise de custo de produção específica para exportação – este item revela se a produção é específica para determinada localidade, (neste caso, o país), já que se devem considerar as exigências dos clientes que impactam o sistema de produção. As especificações de cores, formatos e outras, alteram os custos de produção;

– Sazonalidade do mercado interno (brasileiro) – o conhecimento deste fator se revela fundamental, pois os custos dos insumos podem ser traduzidos em moeda internacional, gerando desequilíbrio na relação custo/preço, fazendo com que os valores básicos sejam distorcidos;

– Pequena base de dados de potenciais clientes – percebe-se que não há uma adequada prospecção de clientes. Assim, as bases formadas tornam-se restrições de produção e impedem o crescimento das vendas e o direcionamento estratégico da organização;

– Processo de exportação (burocrático e logístico) lento – sabe-se que os clientes exigem o cumprimento dos prazos, entretanto atender um prazo muito longo também se mostra problemático. Se o *design* do móvel é uma moda passageira no país de destino, quando se encerrar, também finda-se a estrutura necessária para o atendimento desta produção, fazendo com que o produtor tenha de estabelecer novos parâmetros de produção;

– Faturamento crescente, porém lento em relação às exportações – um setor dinâmico necessita de capital para investir em tecnologias e processos para gerar novos produtos. Um crescimento lento cria dificuldades no acompanhamento da demanda, tornando-se um limitador da produção.

De acordo com o diagnóstico realizado, representado pelas informações obtidas a partir das pesquisas com importadores, os fatores envolvem os setores da economia, incluindo especialmente o setor governamental, que representa a possibilidade de estabelecer caminhos adequados e seguros ao processo de exportação dos produtos fabricados pela indústria.

## 3.2 TENDÊNCIAS

A seguir serão apresentadas algumas das tendências para o setor moveleiro, como a preocupação com o design do produto, questão ambiental e utilização de diferentes materiais.

### 3.2.1 O *Design* do Produto

Um fator de inovação próprio da indústria moveleira é o *design*. Considerado um bem imaterial que se exterioriza na forma de um objeto. Ele não está relacionado apenas à aparência e estética dos produtos. Também está vinculado aos aspectos da concepção do produto que permitem um diferencial trazendo vantagens sobre os concorrentes – a identidade própria (TIGRE *apud* FERREIRA *et al.*, 2008).

Visando a competitividade, as empresas que atuam com estratégias voltadas para o mercado externo, principalmente para o seu portfólio de produtos, buscam inovações e lançamentos constantes.

É neste momento que as áreas de P&D, com gerentes de produtos, têm trabalhado com um novo conceito, dos produtos que buscam adaptações aos hábitos e culturas dos diferentes povos.

*Design* é o diferencial na indústria, porém para a grande parte delas, o *design* é importante, mas ainda um investimento muito caro. Segundo Peters (2004) o *design* é fundamental, o que menos conta é a beleza, ainda que ela possa e deva ser contemplada. O que está em jogo é a funcionalidade, a praticidade, o tipo de material empregado tanto em termos de leveza e de manuseio, como de alternativas com custo inferior e valor agregado superior.

Além da tecnologia, os demais fatores que permitem que a indústria de móveis seja competitiva, relacionam-se a novas matérias-primas, design, especialização da produção, estratégias comerciais de distribuição, dentre outros. A dinâmica das inovações baseia-se, principalmente, naquelas que referem-se ao produto, através do aprimoramento do design e da utilização de novos materiais. A qualidade do produto final é julgada de acordo com as seguintes variáveis principais: material, design e durabilidade.

Segundo Leão e Naveiro (1998), normalmente o que ocorre no país que não investe em design é que os modelos fabricados são cópias dos disponíveis no mercado internacional, os quais são conhecidos por meio de feiras, revistas e protótipos. No mercado nacional também ocorrem cópias, pois somente as empresas maiores desenvolvem design próprio para se diferenciarem dos demais. Seus modelos muitas vezes são reproduzidos por empresas menores, ou até mesmo pertencentes ao setor informal da economia, o que causa prejuízo aos demais. Exemplo disso é a Tok&Stok, empresa que investe fortemente em *design* e no desenvolvimento de produtos no Brasil. (BNDES, 2007).

Um aspecto importante no *design* são os acessórios e ferragens. No entanto, enquanto a indústria acompanha as inovações da Itália e Alemanha, o mesmo não acontece com a indústria de acessórios e ferragens, o que impossibilita o design de acompanhar os estilos e modelos internacionais e acaba tornando “pobre” (BNDES, 2007) a criação de modelos brasileiros.

### **3.2.2 A Indústria Verde**

Vivemos em uma sociedade impulsionada pelo descartável, voltada ao consumo. Desse modo, o ambiente natural sofre com a quantidade de resíduos dos mais variados tipos, que tornam-se agressores e passivos ambientais. Por outro lado, percebe-se que as

expectativas dos clientes mais exigentes avançam à procura de produtos e serviços com maior qualidade, essa que passa pela consciência ecológica em procurar consumir produtos oriundos de forma que se respeite o meio ambiente.

As indústrias perceberam a necessidade de agregar aos seus produtos, a prática de uma atuação que diminua a agressão ambiental. A competitividade moderna exige das indústrias, uma adequação a uma tendência ambiental, que propicia o surgimento de indústrias de produtos e serviços ambientais conhecidas como "indústrias verdes". Essas empresas têm suas atividades especializadas e direcionadas à criação e desenvolvimento de processos produtivos, programas, serviços e equipamentos antipoluidores.

Essas empresas têm relativa consciência de que devem se preocupar com seus produtos além do momento da venda. Devem se preocupar também com o destino destes, no pós-consumo. Ou seja, as indústrias verdes são aquelas cuja produção está adequada aos novos parâmetros ambientais e estão direcionadas a serviços que busquem a diminuição das perdas produtivas e do cuidado com a poluição.

No Brasil, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas –, entidade credenciada pela *Internacional Organization of Standardization* – ISO –, está desenvolvendo um selo verde nacional chamado de “rotulagem ambiental”. De acordo com a própria ABNT (em [www.abntonline.org.br](http://www.abntonline.org.br)), este selo:

É a certificação de produtos/serviços com qualidade ambiental que atesta, através de uma marca colocada no produto ou na embalagem, que determinado produto/serviço (adequado ao uso) apresenta menor impacto ambiental em relação a outros produtos "comparáveis" disponíveis no mercado.

A ISO lançou a série ISO-14000 com o objetivo de implementar Qualidade Ambiental nos produtos, ou seja, diminuir o impacto negativo ao ambiente na produção, comercialização e utilização dos produtos.

A série ISO 14000 compreende um conjunto de normas ambientais não obrigatórias e possui âmbito internacional. E só pode ser obtida por uma empresa ou indústria que implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Essa, por sua vez, constitui um instrumento que possibilita o controle do impacto das atividades no meio ambiente e beneficia na medida em que promove melhorias no desempenho

ambiental, seja internamente na empresa, ou no fortalecimento da sua imagem.

Na fabricação dos móveis, além do emprego de tendências já consolidadas, como a utilização do chamado “selo verde”, já aplicado na produção de tintas e vernizes, cada vez mais se investe nos móveis das chamadas linhas ecológicas.

### 3.2.3 Materiais e Processos

Os sistemas produtivos são modelados em função de diversos fatores, dentre os quais estão a possibilidade de obterem matérias-primas variadas e a capacidade tecnológica envolvida no processo de produção. No caso da madeira, a conversão dos produtos em subprodutos permite à indústria de móveis atingir o seu propósito.

Existem muitos materiais que hoje são utilizados em substituição às madeiras nobres, tendo em vista que sua utilização na indústria é restrita, pois há quantidade limitada e de difícil renovação, que causa preocupações ambientais. Em muitos casos, as madeiras de lei são retiradas de forma ilegal de locais que hoje são áreas reservadas e de proteção ambiental.

No setor, destacam-se o uso de compostos laminados, que se caracterizam pela estrutura contínua de linha de cola (através do processo de colagem), para produtos como compensado multilaminado, compensado sarrafeado (*blockboard*), compensado de lâminas paralelas (*lammyboard*), compensado de madeira maciça (*three-ply*) e painel de lâminas paralelas (*laminated veneer lumber – LVL*).

Já para os compostos particulados – constituídos por pequenos elementos de madeira (partículas e fibras), destacam-se o aglomerado (*particle board*) e o *Médium-Density Fiberboard* (MDF), as chapas de fibra ou chapas duras (*hard-board*) e as chapas de OSB – *Oriented Strand Board* (BNDES, 2007). Na utilização da madeira maciça empregam-se tábuas de pinus e eucalipto.

Atualmente destaca-se a utilização do MDF. Este, produzido a partir de fibras de madeira, que são trituradas em equipamentos denominados desfibradores. Com a ação de resinas sintéticas submetidas a altas temperaturas e pressão, as fibras ficam aglutinadas e passam a ter consistência similar à da madeira maciça (BNDES, s/d). A vantagem no uso desse material é a homogeneidade, uma vez que suas fibras são uniformes, não possuem veios reversos, nós e imperfeições, comuns à madeira natural e que causam perda de qualidade na produção.

As indústrias moveleiras geram resíduos sólidos, líquidos e gasosos. Os resíduos sólidos originam-se de cortes e sobras das chapas, painéis e madeira maciça utilizadas na fabricação dos móveis. Associados a estes resíduos, temos a cola, o verniz e as tintas que entram no processo de fabricação e que se misturam às sobras das madeiras. Ainda há sobras de outros materiais utilizados na fabricação, como os vidros, o acetato, cristais, couro, plásticos e metais.

Os resíduos líquidos são provenientes de soluções químicas e de lavagens e os gasosos vêm do processo de polimento e lixamento da madeira. Essa diversidade de material com forma, tamanho e estado diferentes é que tornam complexas as reciclagens e a reutilização desses materiais.

Ressalta-se então, que as alternativas utilizadas no setor moveleiro buscam a diminuição de resíduos por meio do reuso e da adequação da matéria-prima, buscando uma produção mais limpa. O ecodesign, já no processo de criação/concepção do móvel, minimiza os impactos ambientais desde a sua produção até o destino final, aumentando a flexibilização de uso e vida útil do móvel e possibilita o emprego de madeira certificada, associando conscientização ambiental e educação ambiental no setor.

### 3.3 LINK PARA O MODELO

A pesquisa indicou a necessidade da realização de levantamento de informações que devem ser disponibilizadas aos empresários de indústrias moveleiras de forma mais precisa, também no nível da crítica e do detalhamento, por meio dos quais se dará a tomada de decisões nos níveis operacionais, táticos e estratégicos.

A forma mais transparente de se transmitir informações estruturadas, as quais servem de base para a tomada de decisão, é por meio da utilização de indicadores representativos do setor que impactam nos ambientes organizacionais.

Em função da importância do tema e com base nas pesquisas realizadas foram desenvolvidos critérios para que as empresas pudessem identificar suas deficiências. Tais critérios, que uma vez cumpridos classificam a empresa, entretanto para aquelas que não os cumprem fica demonstrado o que precisam aprimorar para se tornarem uma empresa “exportadora top” (termo criado para denominar a empresa que cumpre todos os critérios estabelecidos apresentados no capítulo 4).

## 4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Este capítulo trata da apresentação do desenvolvimento do Modelo, que classifica as organizações e suas operações, de acordo com uma listagem de indicadores e critérios.

### 4.1 DEFINIÇÕES DOS INDICADORES PARA O MODELO PROPOSTO

A seguir serão listados os indicadores que compõem o Modelo proposto, são eles: *in-line*, *off-line* e *on-line*.

#### 4.1.1 Indicadores de Qualidade – *in-line*

Conforme descrito no capítulo 2, o primeiro ambiente de qualidade é o *in-line*, que enfatiza o processo produtivo em si.

Para este ambiente, no Modelo aqui proposto, são apresentados exemplos de indicadores que fornecerão suporte ao ajuste necessário das organizações produtoras:

- a) Número de peças sem defeitos por total produzido;
- b) Tempo médio de processamento por lote;
- c) Percentual da redução de gastos com matéria-prima por fornecedor.

Verifica-se, então, a relevância desses indicadores de qualidade no processo produtivo, pois a representatividade dos indicadores refletirá ganhos, tanto no sistema produtivo como no desempenho geral da organização.

De acordo com a pesquisa realizada para este trabalho, constatou-se que para exportar móveis brasileiros para algumas regiões, como o Caribe, não são necessárias muitas adaptações no produto. Por outro lado, em alguns casos, elas são fundamentais, como os roupeiros exportados para a Turquia. Esses devem possuir 80 cm de profundidade e não 60 cm como no Brasil, em função das diferenças entre as vestimentas brasileiras e turcas.

No caso ilustrado anteriormente, fica evidente a importância de indicadores, para avaliar a capacidade de adaptação do processo produtivo da indústria moveleira, para se efetivar a exportação.

São exemplos de indicadores para medir adaptações:

- a) Capacidade da empresa de fazer móveis com as especificações solicitadas pelo país importador;
- b) Disponibilidade para alterar formatos e dimensões conforme requerido;
- c) Tecnologia de substituir matéria-prima e/ou componentes utilizados.

#### **4.1.2 Indicadores de Qualidade – *off-line***

O segundo ambiente descrito envolve os indicadores de qualidade *off-line*. São aqueles que não fazem parte do processo produtivo em si, mas suas atividades influenciam, afetam, ou dão suporte ao processo produtivo. Para esse ambiente, são exemplos de indicadores:

- a) Quantidade de setups realizados com tempo reduzido por semana;
- b) Percentual de minimização do número de documentos impressos por semestre;
- c) Valor médio de alterações orçamentárias (previsão/realização) por mês.

Os indicadores *off-line* representam a avaliação indireta do processo produtivo e da organização. Entretanto, na exportação, causam grande impacto, uma vez que as organizações devem conviver com um processo legal burocrático e ter suporte financeiro, para adequar as necessidades dos clientes à capacidade de atendê-los.

Outra diferenciação identificada na pesquisa diz respeito à remuneração do funcionário que costura um sofá. Se este será vendido no Brasil, sua remuneração baseia-se em um percentual sobre a quantidade produzida. Porém, a remuneração de um funcionário que confecciona um sofá, para exportação, é baseada em um “índice de não erro”, pois se o sofá chega com algum defeito ao seu destino final, não é possível devolvê-lo ou arrumá-lo.

Exemplos de indicadores *off-line* que envolvem a exportação:

- a) Capacidade da empresa em resolver rapidamente impasses burocráticos;
- b) Redução do número de documentos refeitos por processo;
- c) Remuneração por produtos confeccionados sem defeito.

Percebe-se a importância traduzida pela correta interpretação dos indicadores, aliada ao conhecimento do setor. Se forem interpretados corretamente, isso representa um avanço nas relações entre os países e no aumento das exportações brasileiras.

#### **4.1.3 Indicadores de Qualidade – *on-line***

Já o terceiro ambiente representa a manutenção do diferencial competitivo da organização, quando consegue identificar as expectativas dos clientes com relação a seus produtos. Os indicadores de qualidade no ambiente *on-line* são aqueles que enfatizam as relações da empresa com o mercado, representando a evolução do relacionamento entre a organização e o cliente.

Para o presente trabalho, tem-se:

- a) Quantidade de produtos novos vendidos além do projetado por ano;
- b) Evolução do *market share* por semestre;
- c) Percentual do aumento de clientes em novas regiões de atuação por período.

O direcionamento do processo produtivo, para certos mercados, envolve, essencialmente, indicadores *on-line*. Situações especiais de atendimento às especificações podem ser complexas e, ao mesmo tempo, representar diferenciais. Muitas situações esbarram em legislações específicas, que impactam a fabricação.

Exemplo disso são os pré-requisitos para exportar um sofá para o Reino Unido, onde se deve utilizar material que cumpra com as solicitações de inflamabilidade (antichamas). Como este tipo de exigência ainda não existe no Brasil, as organizações devem cada vez mais se envolver com as necessidades do cliente, ser dinâmicas e ter flexibilidade no fornecimento, o que ainda não acontece. Entretanto, as empresas brasileiras precisam estar preparadas para atender a estas especificidades de mercado.

Exemplos de indicadores *on-line* que envolvem a exportação:

- a) Quantidade de produtos produzidos com materiais que atendam às normas obrigatórias estabelecidas pelas OMC;
- b) Documentação adequada à legislação dos países importadores;
- c) Percentual de manuais técnicos traduzidos para outros idiomas.

Vale lembrar que cada país possui regras, leis, normas, cultura e hábitos próprios, portanto é imprescindível que os indicadores *in-line* sejam elaborados especificamente para cada mercado-alvo de acordo com as suas características.

#### 4.1.4 Detalhamento dos Indicadores

Concluída a listagem dos indicadores, é preciso detalhá-los, listando os componentes que os caracterizam (objetivo e justificativa). A seguir serão listados elemento, fator e medida para cada ambiente.

No Quadro 1 estão relacionados os indicadores *in-line* propostos.

<b>Elemento</b>	<b>Fator</b>	<b>Medida</b>
Capacidade da empresa de fazer móveis com as especificações solicitadas pelo país importador	Móveis produzidos/móveis vendidos ao exterior	Quantia/mês
Disponibilidade para alterar formatos e dimensões conforme requerido	Alterações requeridas/alterações atendidas	Alterações/pedido
Tecnologia de substituir matéria-prima e/ou componentes utilizados	Matéria-prima atual/matéria-prima substituta	Unidades/ano

#### **Quadro 1: Indicadores *in-line***

Fonte: Elaboração própria

Ao utilizar o indicador “capacidade da empresa de fazer móveis com as especificações solicitadas pelo país importador”, tem-se como preocupação principal verificar a capacidade de adaptação da empresa.

O indicador “disponibilidade para alterar formatos e dimensões conforme requerido” enquadra-se na própria concepção de linha de produção flexível, que possa atender diferentes solicitações.

Já a “tecnologia de substituir matéria-prima e/ou componentes utilizados” demonstra a preparação da empresa para utilizar novos componentes e, até mesmo, a busca por produtos mais ecológicos.

No Quadro 2 estão apresentados os indicadores *off-line* construídos.

<b>Elemento</b>	<b>Fator</b>	<b>Medida</b>
Capacidade da empresa em resolver rapidamente impasses burocráticos	Problemas apontados/problemas resolvidos	decisões/tempo
Redução do número de documentos refeitos por processo;	Documentos emitidos/documentos refeitos	quantia/quantia
Remuneração por produtos confeccionados sem defeito;	Produtos confeccionados/produtos sem defeitos	quantia/quantia

### **Quadro 2: Indicadores *off-line***

Fonte: Elaboração própria

Com a mensuração da “capacidade da empresa em resolver rapidamente impasses burocráticos”, objetiva-se gerir o fluxo de informações, a respeito de uma exportação, bem como o conhecimento técnico das pessoas que trabalham nos setores envolvidos.

O indicador que mede “redução do número de documentos refeitos por processo”, justifica-se devido ao fato de alertar a empresa dos gastos com retrabalhos e, também, possíveis multas, por parte das aduanas, em decorrência de documentação incorreta.

Já o indicador “remuneração por produtos confeccionados sem defeito”, irá avaliar a produtividade não de acordo com o número de peças produzidas, mas sim o quanto se deixa de perder. É uma forma de estimular financeiramente a busca pela qualidade.

Os indicadores *on-line* propostos estão exibidos no Quadro 3.

<b>Elemento</b>	<b>Fator</b>	<b>Medida</b>
Quantidade de produtos produzidos com materiais que atendam às normas obrigatórias estabelecidas pelas OMC	Produtos produzidos/produtos adequados	Quantia/período
Documentação adequada à legislação dos países importadores.	Documentação incorreta/documentação emitida	%/período
Percentual de manuais técnicos traduzidos para outros idiomas	Manuais em português/manuais traduzidos	%/manual

### **Quadro 3: Indicadores *on-line***

Fonte: Elaboração própria

O indicador que avalia a “quantidade de produtos produzidos com materiais que atendam às normas obrigatórias estabelecidas pelas OMC” visa demonstrar se a empresa conhece as normas obrigatórias, bem como sabe utilizar-se delas para adaptar seus produtos de acordo com as regras internacionais.

Com o indicador para “documentação adequada à legislação dos países importadores” procura-se demonstrar a importância de atender bem ao cliente, por meio da adequação da documentação necessária às leis do seu país.

Ao mensurar o “percentual de manuais técnicos traduzidos para outros idiomas”, tem-se como foco o grau de preocupação com o cliente, no que diz respeito a deixar o produto adaptado às necessidades dele.

#### **4.1.5 Relação dos Indicadores com o Modelo**

Como são indicadores básicos, esses indicadores devem ser avaliados antes de ser aplicado o Modelo proposto. Assim, seria uma avaliação preliminar. Listados os indicadores, é estabelecido que todos (ou, pelo menos, a maioria deles) devem ser bem atendidos, antes de começar a rodar o Modelo em si.

Para atender à questão da Gestão Estratégica, Gestão Tática e Gestão Operacional, basta organizar os indicadores em cada tipo de gestão.

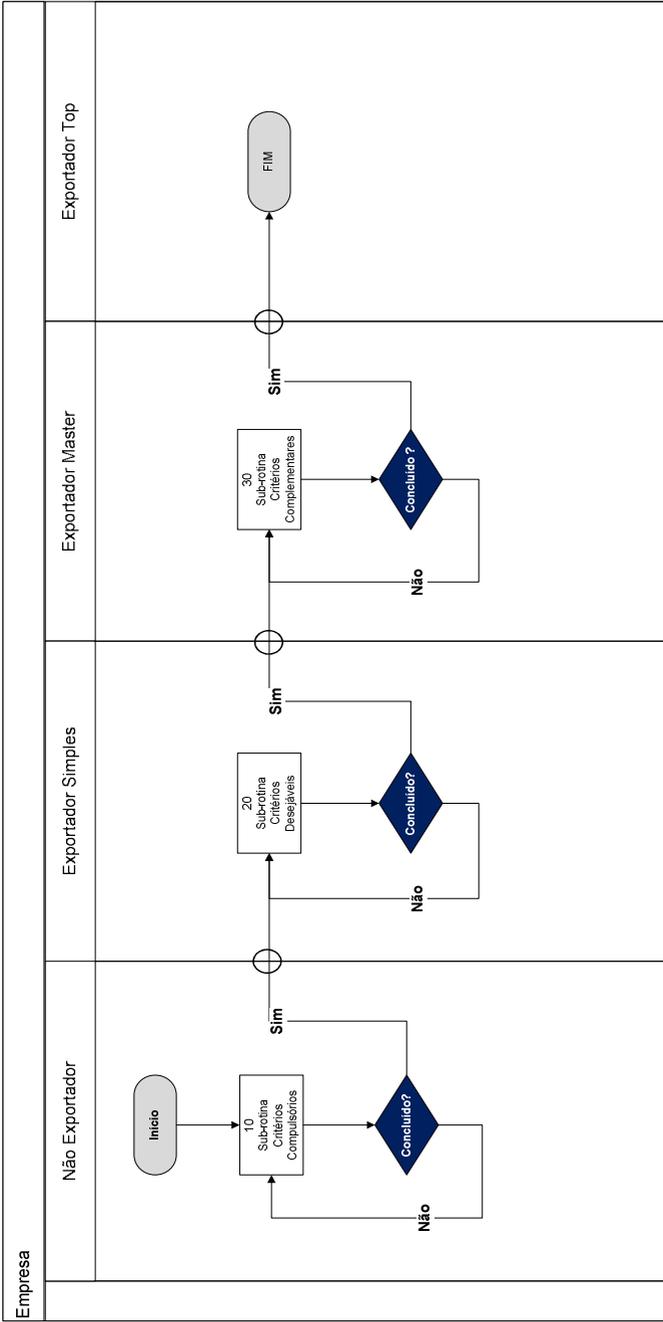
## 4.2 VISÃO GERAL DO MODELO

O Modelo desenvolvido reúne as adaptações operacionais, táticas e estratégicas, como também os indicadores, para avaliar as ações feitas e consolidar o processo de adaptação. Os critérios relacionados não precisam obrigatoriamente seguir a sequência proposta, porém o Modelo propõe um referencial.

Essas adaptações foram transformadas em critérios, que foram divididos em Compulsórios, Desejáveis e Complementares. Apesar de todos os critérios serem importantes para a internacionalização das empresas, a divisão foi realizada para mensurar até que ponto a empresa já está apta a iniciar as suas exportações.

O fluxograma apresentado, na **figura 5**, explica que a empresa deverá avaliar se cumpre ou não cada critério. No caso afirmativo, ela deverá avaliar o critério subsequente. Se a resposta for negativa, haverá uma série de procedimentos que a empresa deve realizar. Para cada critério, obviamente, haverá diferentes procedimentos a serem realizados. Uns com maior e outros com menor complexidade.

Pelo que se observa, na **figura 5**, inicialmente, avalia-se uma empresa que, neste momento, tem características de não exportador. A seguinte avaliação é feita para uma empresa que cumpre os critérios compulsórios, tornando-se, assim, um exportador simples. Na sequência a avaliação é feita para uma empresa que cumpre os critérios desejáveis, alcançando o *status* de exportador *master*. Finalmente, apresenta-se uma empresa que cumpre os critérios complementares (ou de excelência), que caracterizam a empresa como um exportador top.



**Figura 5: Fluxograma**  
 Fonte: Elaboração própria

### 4.3 CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DOS CRITÉRIOS

Para a elaboração do Modelo de Gestão, foram criados três grandes grupos de critérios: Compulsórios, Desejáveis e Complementares. O objetivo dos critérios é permitir que o agente de decisão consiga, de uma maneira simples e rápida, identificar em que estágio encontra-se sua empresa, ou seja, se já está ou não apta a exportar e se é uma exportadora de excelência.

Cada um dos grupos de critérios possui questões relativas a diferentes áreas da empresa, pois o processo de exportação não envolve apenas produção e produto, mas também outros aspectos organizacionais, como, por exemplo, recursos humanos.

Uma vez verificado quais critérios estão ou não cumpridos, o agente de decisão poderá planejar-se, de acordo com seus recursos, para cumpri-los. A seguir, o detalhamento dos critérios.

#### 4.3.1 Critérios Compulsórios

Os critérios compulsórios são aqueles que são praticamente impeditivos, ou seja, se a empresa não atende-los, não pode exportar, segundo o Modelo proposto (**figura 6**). Vale lembrar que os impeditivos podem ser em termos legais, como é o caso da Habilitação junto a Secretaria da Receita Federal – SRF - no SISCOMEX<sup>4</sup>, ou em termos produtivos, no caso da empresa não ter capacidade ociosa, por exemplo.

No caso da Habilitação no SISCOMEX, caso a empresa não cumpra os quesitos solicitados pela Receita Federal, não poderá exportar/importar produtos diretamente do exterior.

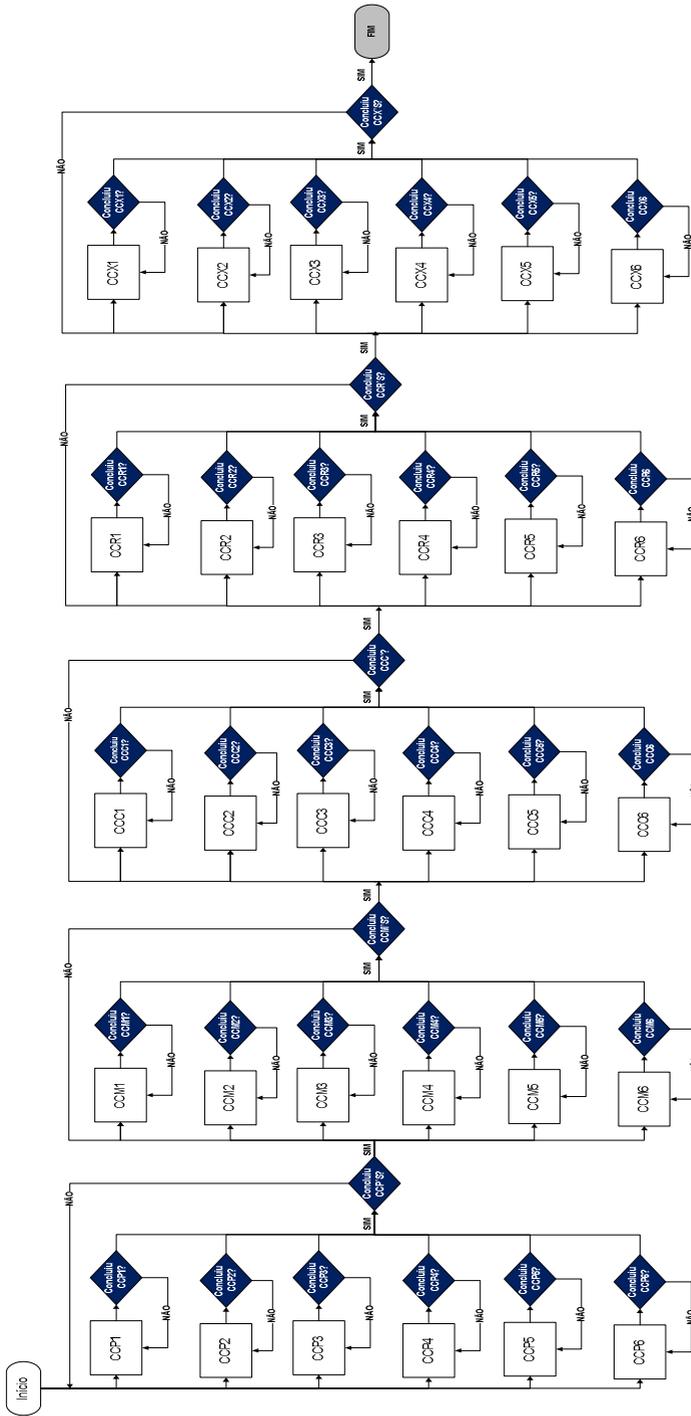
Já no caso da capacidade ociosa entende-se que, se a empresa não tem essa característica, para que ela atenda a um novo mercado, obrigatoriamente, deixará de atender um mercado atual. A ideia da exportação não é reduzir as vendas para o mercado interno, e sim incrementá-las. Por isso, trata-se de um critério compulsório o fato da empresa ter capacidade ociosa.

Uma vez cumpridos os critérios compulsórios, a empresa passa a ser considerada uma potencial Exportadora Simples.

A listagem dos critérios compulsórios é feita na seção 4.5.

---

<sup>4</sup> Sistema Integrado de Comércio Exterior



**Figura 6: Critérios Compulsórios**  
Fonte: Elaboração própria

Pelo que se observa na **figura 6**, os critérios compulsórios são subdivididos em grupos, enquadrados de acordo com a área. Os critérios do grupo devem ser validados um a um, no sentido que possam avançar para o próximo grupo de critérios.

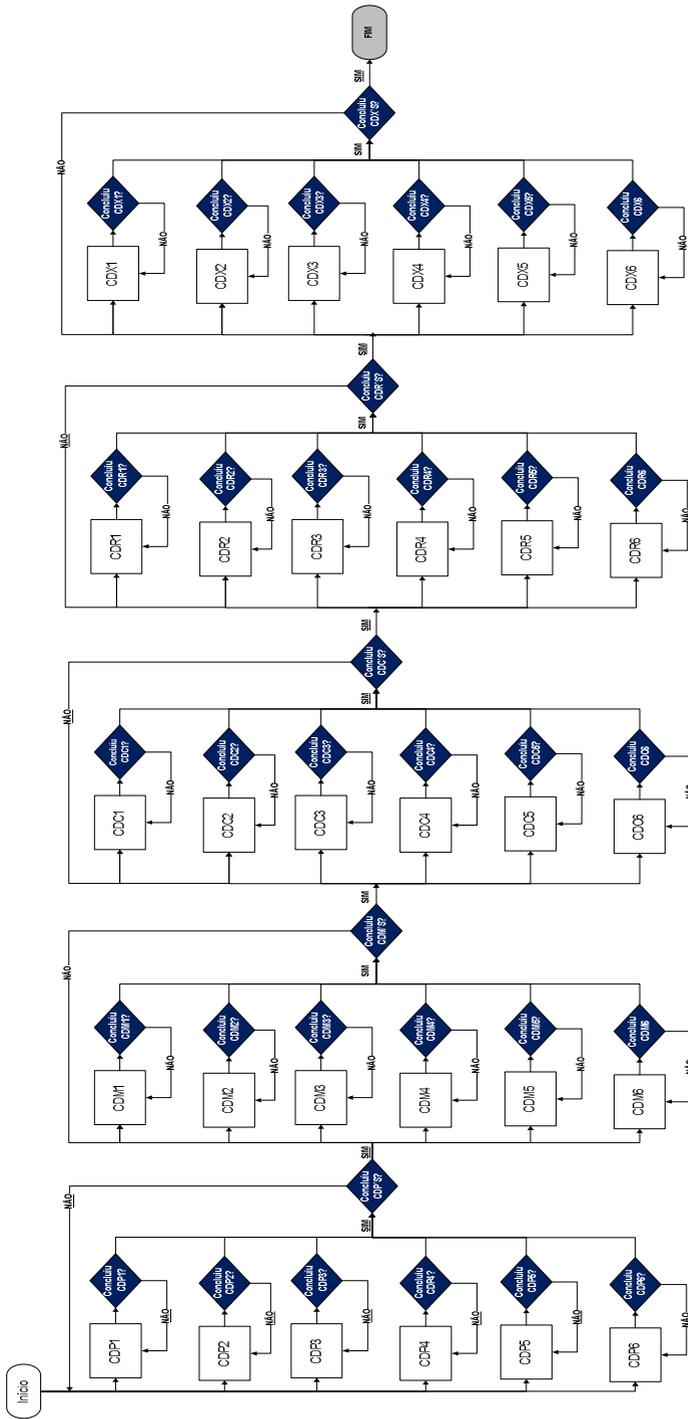
#### 4.3.2 Critérios Desejáveis

Os critérios desejáveis são critérios importantes, porém não são impeditivos (**figura 7**). Por exemplo, o critério: Certificação ISO. A empresa apresentará uma série de documentos para uma empresa/consultoria certificadora credenciada, e esta certificará a empresa. Caso a empresa já tenha esse certificado, para o caso da exportação, considera-se como critério cumprido. Caso a empresa ainda não tenha esse certificado, deverá realizar adequações, apresentar essas documentações para a certificadora que analisará. Se a empresa estiver adequadamente estruturada, a certificação será concedida. Obviamente a obtenção desse tipo de certificado é bastante complexa e envolve diversas áreas da empresa, bem como esforços e investimentos, que podem ser elevados. Note-se, contudo, que o objetivo é saber se a empresa possui ou não a certificação. E enquanto não tiver, não poderá completar todos os critérios para ser uma empresa exportadora competitiva no mercado internacional.

Uma vez cumpridos os critérios desejáveis, a empresa passa a ser considerada uma Exportadora *Master*.

A listagem dos critérios desejáveis é feita na seção 4.5.

Pelo que se observa na **figura 7**, os critérios desejáveis são subdivididos em grupos enquadrados de acordo com a área. Os critérios do grupo devem ser validados um a um, no sentido que possam avançar para o próximo grupo de critérios.



**Figura 7: Critérios Desejáveis**  
Fonte: Elaboração própria

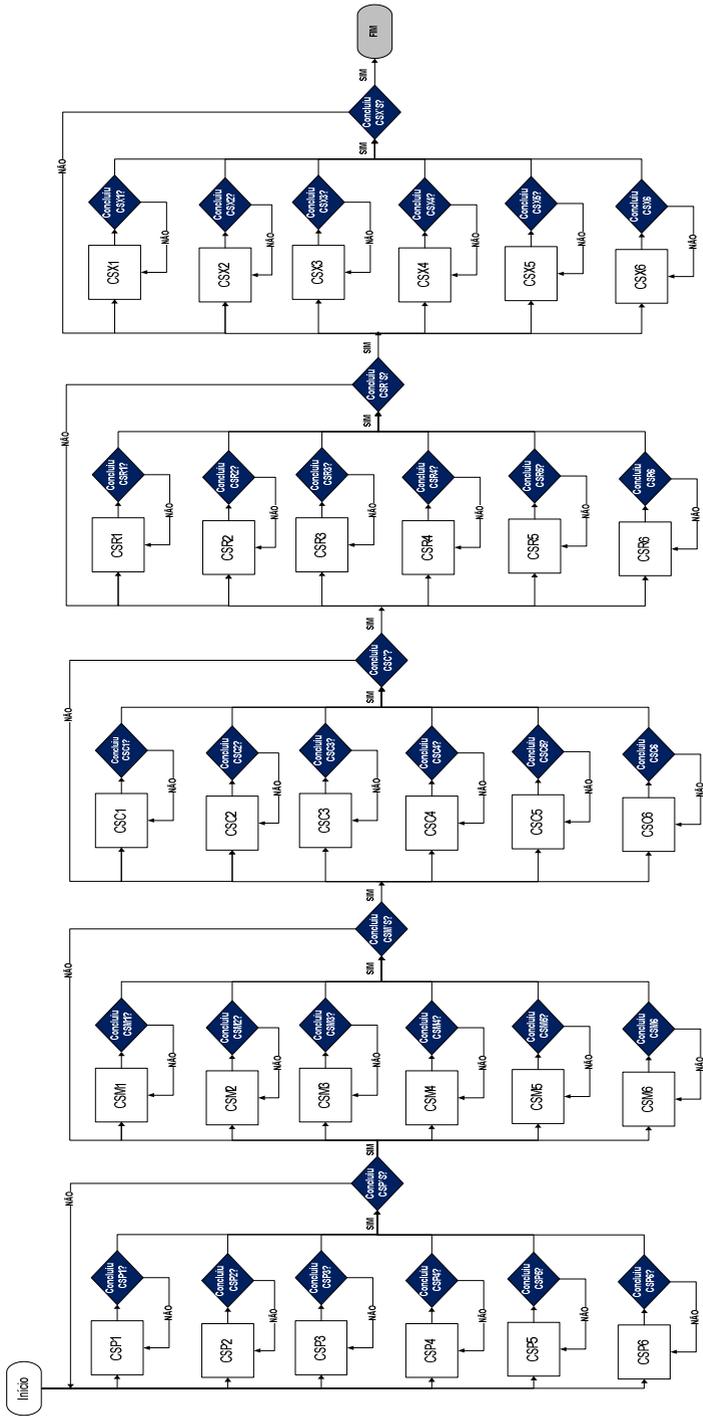
### 4.3.3 Critérios Complementares

Os critérios complementares são um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes, tanto no Brasil quanto no exterior (**figura 8**). Por exemplo, o caso da empresa utilizar insumos importados, na composição do seu produto, não afeta significativamente as suas exportações. Esta opção, porém, pode ser um diferencial, pois ela poderá aproveitar-se de benefícios fiscais, como, por exemplo, o *Drawback* ou mesmo aproveitar as receitas da exportação, para o pagamento das importações, ficando um pouco menos vulnerável às variações cambiais.

Uma vez cumpridos os critérios complementares, a empresa passa a ser considerada uma Exportada *Top*.

A listagem dos critérios complementares é feita na seção 4.5.

Pelo que se observa na **figura 8**, os critérios complementares são subdivididos em grupos enquadrados de acordo com a área. Os critérios do grupo devem ser validados um a um, no sentido de que possam avançar para o próximo grupo de critérios.



**Figura 8: Critérios Complementares**  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.4 Classificação das Empresas

Ao final da aplicação do Modelo, as empresas serão classificadas em Não Exportadoras, Exportadoras Simples, Exportadoras *Master* e Exportadoras *Top*.

Quando uma empresa não cumpre algum dos critérios compulsórios, ela continuará classificada como “não exportadora”.

Será considerada uma empresa Exportadora Simples, quando esta cumprir apenas os critérios do primeiro grupo, os compulsórios.

Para que uma empresa seja considerada Exportadora *Master*, é preciso, obrigatoriamente cumprir os critérios do primeiro e do segundo grupo, ou seja, os compulsórios e desejáveis.

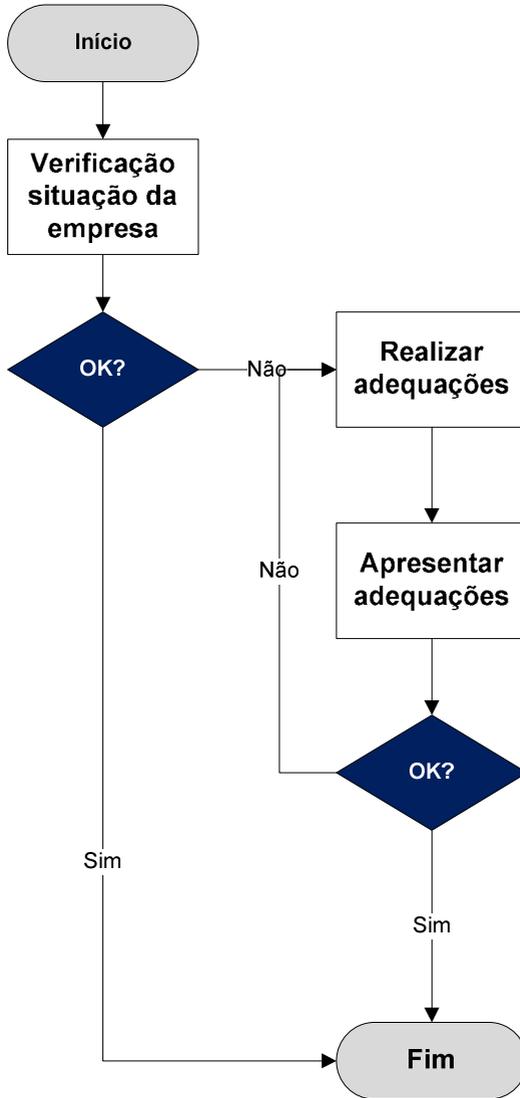
Uma vez cumpridos todos os critérios do primeiro, segundo e terceiro grupo (compulsórios, desejáveis e complementares), a empresa passa a ser considerada uma organização Exportadora *Top*, ou seja, atingiu um nível de excelência em suas exportações conforme já demonstrado na **figura 5**.

#### 4.4 OPERAÇÃO DO MODELO

Para cumprir cada um dos critérios, a empresa deverá realizar uma verificação de sua situação específica. Caso a empresa já tenha determinado critério cumprido, poderá iniciar a verificação de outro critério. Se a empresa não tiver o critério cumprido, deverá realizar as adequações necessárias e apresentar essas adequações. Em alguns casos, a empresa deverá apresentá-las para terceiros, como uma entidade externa; em outros, a apresentação é apenas interna.

A **figura 9** ilustra a operação do Modelo. Uma vez cumprido certo critério, a empresa poderá iniciar a verificação de outro critério e assim sucessivamente até completar todos os critérios.

Pelo que se observa na **figura 9**, apresenta-se uma demonstração individual de cada critério, onde se verifica que a não adequação impede o avanço para o critério subsequente. Caso contrário, o critério foi cumprido.



**Figura 9: Critério**

Fonte: Elaboração própria

## 4.5 LISTAGEM DOS CRITÉRIOS

Os critérios foram nomeados de acordo com o seu enquadramento, sendo:

- CC: Critério Compulsório
- CD: Critério Desejável
- CS: Critério Complementar ou de Excelência.

Para a aplicação prática do Modelo, os critérios foram divididos em:

- P: Produção;
- M: Produto/mercadoria;
- C: Custo e preços;
- R: Recursos;
- X: Planejamento.

Por exemplo: O critério “CCP1” significa que é o primeiro Critério Compulsório de Produção.

Os critérios foram elaborados em forma de questionamentos (vide **Apêndice E**). Desse modo, a empresa deverá responder de forma bastante objetiva se cumpre ou não o critério.

A seguir, listam-se os critérios propostos.

### 4.5.1 Relação dos Critérios Compulsórios

**C C P 1 – A empresa possui capacidade ociosa?** Uma empresa não pode iniciar o processo de exportação se não tiver capacidade ociosa, pois terá que deixar de atender ao mercado interno, ou terá que fazer investimentos para atender à demanda externa, embora, caso a empresa tenha capacidade de investimento, esse critério pode ser atendido, mesmo não tendo capacidade ociosa.

**C C P 2 – A empresa possui sistema de gestão da qualidade?** A gestão da qualidade permite melhorias, abrindo possibilidades de estudos e práticas ligadas à produção, auxiliando os consumidores a ficarem mais satisfeitos, atentando para suas necessidades e expectativas.

**C C P 3 – O(s) maquinário/equipamentos de produção da empresa, em média, tem (têm) mais de 20 anos?** A vida útil dos equipamentos é fundamental para a produtividade da empresa. A idade máxima depende do setor, mas, em geral, maquinários com mais de 20 anos de uso já estão obsoletos.

**C C P 4 – A empresa possui sistema de controles de estoque?** Um bom controle do estoque, com uma programação adequada, faz com que a empresa passe a ter informações corretas, tendo mais rapidez e segurança, na tomada de decisões. Um bom controle evita que ocorram inúmeros problemas, como, por exemplo, pedidos com atrasos, itens faltantes e clientes insatisfeitos.

**C C P 5 – A empresa controla tempo de *setup*?** A minimização do tempo de *setup* é fundamental para a competitividade. O *setup* é inevitável, por isso, reduzi-lo ao máximo é fundamental.

**C C P 6 – A empresa possui controle de peças danificadas?** O índice de desperdício é um dos aspectos que aumentam o custo de produção e, conseqüentemente, aumentam o preço final do produto. Se a empresa não tem esse controle, não sabe o quanto custa realmente seu produto.

**C C M 1 – Os produtos estão classificados de acordo com a NCM?** A classificação dos produtos, de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM –, é obrigatória, fundamental para a tributação do produto nas operações de exportação e importação, pois, sem o código da NCM, não há como realizar os procedimentos corretos, podendo ocasionar uma multa.

**C C M 2 – A empresa tem definido quais produtos irá comercializar no exterior?** É importante que a empresa use uma estratégia internacional, definindo quais produtos irá comercializar com o exterior. Não se deve tentar exportar todos os produtos produzidos pela empresa, em um primeiro momento.

**C C M 3 – A empresa tem estabelecido “pedidos mínimos” para exportação?** No Comércio Internacional, existem muitas taxas fixas, principalmente no transporte marítimo. Quanto maior o volume exportado, mais se ganha, em termos de economia de escala. Se a empresa não estabelecer pedidos mínimos, pode ser que seus produtos cheguem ao destino com preços inviáveis.

**C C M 4 – A empresa tem condições de realizar a adaptação no formato ou nas dimensões do produto, se solicitada por um potencial importador?** Conforme o que for solicitado por um potencial importador, a empresa deverá adaptar-se às exigências, caso contrário, o pedido pode não se concretizar.

**C C M 5 – A empresa vende seus produtos em mais de três Estados brasileiros?** Se a empresa não está acostumada às diferenças de trâmites e tributação dentro do Brasil, dificilmente terá condições de atender às diferenças no mercado externo.

**C C M 6 – A empresa considera que seu produto tem potencial de mercado internacional?** É primordial a empresa considerar que seu produto tem potencial. Se a empresa não acreditar em seu produto, muito dificilmente o importador acreditará.

**C C C 1 – A empresa possui planilha de preços dos seus produtos em alguma moeda estrangeira?** A exportação pode ocorrer para vários países. Portanto, é necessário que a empresa possua planilha de preços dos seus produtos em diferentes moedas estrangeiras, de preferência em dólar, que é a moeda internacionalmente mais utilizada.

**C C C 2 – No Brasil, o preço do produto é competitivo?** A determinação do preço é fator importante, pois é ele que pode proporcionar o lucro para a devida comercialização, devendo o valor ser acessível para que seja mais atrativo, com valor justo e, ao mesmo tempo, lucrativo para a empresa.

**C C C 3 – A empresa conhece seus custos de produção?** A empresa deve possuir sistema para conhecer e controlar custos de produção. O controle desses custos evita que a empresa tenha prejuízos.

**C C C 4 – A empresa conhece os tributos que incidem sobre os seus produtos, no Brasil?** Para a correta formação de preço, é de vital importância que a empresa conheça os tributos diretos ou indiretos que incidem sobre seu produto, quais deles são recuperáveis ou não, pois seu desconhecimento pode acarretar futuros problemas com o fisco.

**C C C 5 – A empresa aplica métodos de rateio de custo?** A determinação do método de rateio é relevante, para conhecer a margem de lucro de cada produto, e até mesmo verificar e decidir pela descontinuidade na produção de algum item.

**C C C 6 – Os custos da empresa têm oscilação devido à sazonalidade?** Para a correta determinação dos custos, a empresa deve verificar se a sazonalidade pode interferir de alguma maneira. Em geral, durante a entressafra, os preços sobem.

**C C R 1 – A empresa já está cadastrada na Secretaria da Receita Federal (Habilitação Siscomex)?** Para exportar ou importar, a empresa deve estar devidamente habilitada no Siscomex, que é o Sistema Integrado de Comércio Exterior. Existem vários tipos de habilitação; dentre elas, destacam-se a Simplificada e a Ordinária.

**C C R 2 – A empresa reconhece que serão necessários investimentos para atender ao mercado externo?** Para atender ao mercado externo, é necessário que a empresa realize investimentos, tais como a elaboração de catálogos em outros idiomas e o envio de amostras.

**C C R 3 – Existe alguém na empresa com fluência em algum idioma estrangeiro?** É necessário que na empresa existam pessoas com fluência em algum idioma estrangeiro, porque, assim, dará mais credibilidade ao cliente. Geralmente, a língua estrangeira mais conhecida é o inglês. Trata-se de um idioma quase universal e, sendo assim, ficará possível a comunicação.

**C C R 4 – A empresa possui despachante aduaneiro?** Alguns dos trâmites de exportação só podem ser realizados por despachante aduaneiro, devidamente credenciado. Este não precisa ser funcionário registrado da empresa; em geral, esse serviço é terceirizado para as chamadas comissárias de despacho.

**C C R 5 – A empresa dispõe de um responsável pela logística?** A determinação de pelo menos uma pessoa, para cuidar do fluxo logístico, é importante para o acompanhamento e controle das operações. Não basta produzir, é preciso fazer o produto chegar ao cliente final.

**C C R 6 – A empresa possui políticas de treinamento e reciclagem de pessoal?** A constante atualização das pessoas envolvidas nos processos é válida devido à velocidade das mudanças mundiais, desde termos de legislação até mesmo comportamento de consumo.

**C C X 1 – A alta direção da empresa apoia o processo de internacionalização da empresa?** O processo de internacionalização pode ser um ótimo negócio para a empresa, porém a alta direção deve apoiar esse processo, avaliando sua capacidade, desenvolvendo ações planejadas e tendo o domínio das regras e usos do comércio exterior, usando a exportação como estratégia para melhorar a competitividade.

**C C X 2 – A empresa conhece a entidade de classe que representa o setor?** É importante que a empresa conheça as entidades de classe que representam o setor, pois elas podem possuir projetos de internacionalização específicos para o setor e com custos reduzidos.

**C C X 3 – A empresa possui planejamento estratégico a curto prazo?** A empresa deve possuir um planejamento estratégico, porque é nesta etapa que se elaboram os objetivos a alcançar, estabelecendo os caminhos que a empresa quer seguir, selecionando programas de ação, bem como a sua execução, tendo como base os ambientes externos e internos.

**C C X 4 – O proprietário da empresa reconhece a importância do registro da sua marca, no Brasil?** O proprietário deve se informar sobre os procedimentos e custos para registro de marca, pois disso dependerá a política da empresa, em relação à sua marca, no exterior.

**C C X 5 – A empresa conhece quais são as principais feiras do setor, no Brasil?** A empresa precisa conhecer quais são as principais feiras do setor, realizadas no Brasil, para otimizar custos, uma vez que muitas dessas feiras são internacionais, portanto contam com a participação de empresas estrangeiras.

**C C X 6 – Alguém na empresa detém o conhecimento sobre transações financeiras internacionais?** Para a determinação de modalidades de pagamento, e até mesmo para o estabelecimento de políticas de desconto e prazos, faz-se necessário um conhecimento prévio sobre as possibilidades e custos dessas transações financeiras internacionais.

#### 4.5.2 Relação dos Critérios Desejáveis

**C D P 1 – A empresa é autossuficiente para produção?** A empresa deve ser autossuficiente, para desenvolver sua produção e ter a garantia de que pode atender aos contratos que vier a celebrar.

**C D P 2 – Existe departamento de P&D dentro da empresa?** Toda empresa que pretende exportar seus produtos deve ter o departamento de P&D , ou seja, o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, assumindo a responsabilidade de inovação, bem como o lançamento de produtos bem-sucedidos.

**C D P 3 – A empresa realiza um controle estatístico da qualidade, ao longo de todo o seu processo produtivo?** A empresa deve realizar um controle estatístico da qualidade, ao longo de todo o seu processo produtivo, pois é uma ferramenta da qualidade, a partir da qual se pode obter informações e dados necessários para se fazer um diagnóstico da empresa, que faz uma organização do que será preciso melhorar, ou do que já está bom, tirando, portanto, as conclusões necessárias para um bom desempenho, produtividade e resultados da empresa.

**C D P 4 – A empresa sempre cumpre os prazos de entrega?** A empresa deve sempre cumprir os prazos de entrega, senão não terá credibilidade dentro do mercado internacional.

**C D P 5 – É realizado com frequência a manutenção do maquinário?** É primordial que se faça com frequência a manutenção do maquinário, para que não ocorram problemas quando da entrega, do cumprimento de prazos, do atendimento da quantidade de produtos solicitados, porque qualquer falha pode prejudicar a imagem da empresa.

**C D P 6 – A empresa possui sistema de controles informatizados da qualidade?** A empresa deve possuir sistema de controles informatizados da qualidade, gerando, assim, maior facilidade nas consultas, confiabilidade, segurança das informações recebidas e transmitidas, uma maior agilidade e atualização, com informações mais precisas.

**C D M 1 – Existem amostras dos produtos disponíveis?**

Possuir amostras dos produtos é fator importante para que se estabeleça uma aproximação com aquilo que se quer exportar, pois, assim, o interessado pode visualizar o que deseja e isso facilitará a escolha, tendo a certeza do que realmente vai adquirir.

**C D M 2 – A empresa possui mais de um fornecedor da principal matéria-prima utilizada nos seus produtos?** A empresa deve possuir mais de um fornecedor da principal matéria-prima utilizada nos seus produtos, para não comprometer sua produção, caso ocorra algum problema com o fornecedor.

**C D M 3 – O principal produto da empresa possui diferencial significativo sobre os produtos concorrentes?** O principal produto da empresa deve possuir um diferencial significativo sobre os produtos concorrentes. O diferencial pode ser em termos de *design*, inovação ou até mesmo o preço.

**C D M 4 – Se for o caso, a empresa sabe como prestar assistência técnica pós-venda, no exterior?** É necessário que a empresa preste assistência técnica pós-venda, no exterior. Esse é um fator que gera segurança a quem vai adquirir um determinado produto, pois, ocorrendo algum problema, acredita-se que haverá a solução de forma mais precisa e rápida. Pode ser em forma de parceria.

**C D M 5 – A empresa sabe quantas unidades de cada produto cabem em um determinado contêiner?** A empresa deve saber quantas unidades de cada produto deve caber em um determinado contêiner, para otimizar a sua exportação, inclusive, se for o caso, para estabelecer um pedido mínimo.

**C D M 6 – A empresa conhece os produtos importados, no Brasil, que são similares aos produzidos pela sua empresa?** A empresa deve conhecer os produtos importados, no Brasil, que são similares aos produzidos pela sua empresa, devido à concorrência que existe no mercado nacional e internacional. É importante saber da existência desses produtos similares, para que sempre esteja aprimorando, melhorando e se adaptando às exigências do mercado, devido à livre concorrência.

**C D C 1 – A empresa tem planilha de preços nos “Incoterms<sup>5</sup>: EXW, FOB e CIF.”?** A empresa deve possuir planilha de preços nos Incoterms: EXW, FOB e CIF, pois é por meio deles que se definem direitos e obrigações do exportador e importador, constituindo a base dos negócios internacionais.

**C D C 2 – A empresa sabe elaborar os documentos básicos para a exportação?** É necessário que a empresa saiba elaborar os documentos básicos para a exportação, garantindo, assim, maior agilidade nos negócios.

**C D C 3 – A empresa conhece os custos e a margem de lucro do seu produto, no exterior?** A empresa deve conhecer os custos e a margem de lucro do seu produto, no exterior, pois é dessa forma que haverá uma noção precisa de como o seu produto está sendo aceito, no mercado externo, e se a exportação será rentável e viável.

**C D C 4 – A empresa conhece algum tributo que incide sobre seu produto, em algum país do exterior?** Em geral, incide sobre todos os produtos algum tipo de tributo. É importante conhecer o impacto desses tributos, no preço final do produto.

**C D C 5 – O custo de produção do seu produto é menor ou igual ao da concorrência, no Brasil?** Possuir o custo de produção do seu produto, menor ou igual ao da concorrência, no Brasil, é importante e necessário, já que estamos tratando de um mercado internacional altamente competitivo.

**C D C 6 – A empresa possui sistema para controlar e/ou reduzir custos de produção?** A empresa deve possuir sistema para controlar e/ou reduzir custos de produção. O controle e a redução de custos de produção evitam que a empresa tenha prejuízos.

**C D R 1 – Em caso de necessidade de aporte financeiro, a empresa possui facilidade para integralizar capital próprio (ou de fácil acesso à linha de crédito)?** Em caso de necessidade de investimento, a empresa deve possuir facilidade para integralizar capital próprio ou de fácil acesso à linha de crédito, para que não inviabilize um projeto.

---

<sup>5</sup> Termos internacionais do Comércio, de acordo com a Publicação 715 – Incoterms 2010.

**C D R 2 – Em caso de necessidade de investimento para a exportação, a empresa possui recursos próprios?** É importante que, em caso de necessidade de investimento para a exportação, a empresa possua recursos próprios, para que não cause nenhum transtorno e prejuízo para o comércio internacional.

**C D R 3 – A empresa tem mais de 2 anos de existência?** É desejável que a empresa tenha mais de 2 anos de existência, pois, dessa forma, demonstra que já está consolidada, gerando mais credibilidade e garantia para quem deseja negociar com ela. Além da importância da experiência já adquirida no mercado interno.

**C D R 4 – Existem mais de duas pessoas na empresa encarregadas, exclusivamente, de atender ao mercado externo?** A empresa deve dispor de mais de duas pessoas encarregadas, exclusivamente, de atenderem ao mercado externo, pois, assim, haverá mais agilidade nos contratos que serão realizados internacionalmente, ou mesmo nos que já existem, garantindo, a estes, maior segurança para qualquer problema que existir.

**C D R 5 – O proprietário da empresa já esteve no exterior alguma vez?** O proprietário da empresa deve ter estado no exterior alguma vez, pois é importante ter entrado em contato com um país que não seja o seu de origem. Isso vai ajudar em sua experiência e conhecimentos profissionais internacionalmente.

**C D R 6 – A empresa possui recursos energéticos alternativos?** As empresas dependem de energia, entretanto algumas possuem um único fornecedor ou utilizam-se exclusivamente de energia elétrica. No entanto, cada vez mais são buscadas fontes de energia alternativas, como solar, eólica, entre outras.

**C D X 1 – A empresa tem a sua marca e/ou de algum de seus produtos registrados, no Brasil?** A empresa deve ter a sua marca e/ou de algum de seus produtos registrados, no Brasil. Isso é necessário, pois dá mais segurança para que haja a devida garantia de seus direitos, contra algum uso indevido da concorrência no mercado, além de tornar possíveis as transações comerciais, em alguns casos.

**C D X 2 – A empresa sabe qual modalidade de pagamento irá utilizar nas exportações?** A empresa deve saber qual modalidade de pagamento irá utilizar nas exportações, porque, assim, terá garantia do

recebimento do valor da mercadoria. Essa informação também terá impacto no fluxo de caixa e, conseqüentemente, na formação de preço do produto.

**C D X 3 – A empresa conhece quais são as principais feiras internacionais do setor, no exterior?** A empresa precisa conhecer quais são as principais feiras internacionais do setor, no exterior, pois ela precisa estar sempre se aprimorando, devido a grandes concorrências que existem. É importante estar sempre atenta às inovações do mercado, às exigências do mercado externo e ao que realmente precisa.

**C D X 4 – A empresa é filiada a alguma entidade de classe que representa o setor?** A empresa precisa além de conhecer, ser filiada a alguma entidade de classe que representa o seu setor, para que, assim, esta possa lutar pelos direitos que necessita contribuindo para uma maior valorização nos seus negócios.

**C D X 5 – A empresa conhece quais os principais países compradores de produtos similares aos seus?** A empresa deve conhecer quais são os principais países que compram produtos que são similares aos seus, pois, assim, poderá estudar e analisar o que precisa ser adaptado, para que esse comprador se interesse pelo seu produto.

**C D X 6 – A empresa possui planejamento estratégico de longo prazo?** O planejamento estratégico de longo prazo é desejável para evidenciar aonde se quer chegar, antes de se traçar as metas, os programas de ação, a execução ou o controle.

#### **4.5.3 Relação dos Critérios Complementares ou de excelência**

**C S P 1 – A empresa utiliza matéria-prima e/ou insumos importados?** Para utilização de alguns benefícios fiscais, para a exportação, e também para maior familiaridade com os trâmites do comércio, é recomendável que a empresa utilize matéria-prima e/ou insumos importados.

**C S P 2 – A empresa exporta mais de 1% da sua produção?** O conhecimento da seara onde se está trabalhando é fundamental para a celeridade e boa tramitação do processo. Por isso, se uma empresa tem mais de 1% destinado à exportação, conseqüentemente, a empresa já conhece os passos do produtivo e administrativo burocrático que a exportação exige.

**C S P 3 – A empresa tem um setor de planejamento, programação e controle de produção (PPCP)?** Espera-se que uma entidade exportadora tenha departamentos distintos, para gerenciar e fortalecer a organização geral e dar fluidez do objetivo, que é a exportação; assim, almeja-se um setor de planejamento, programação e controle de produção.

**C S P 4 – A empresa elabora estatísticas próprias de controle de qualidade?** O conhecimento quantitativo do volume e controle de qualidade da produção deve ser transparente, mas exposto de forma simples, clara e objetiva. Por isso, aguarda-se que a empresa tenha sua própria estatística, de acordo com as peculiaridades do seu processo produtivo.

**C S P 5 – Adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos?** Uma empresa tem diversas motivações para adotar a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, seja por custo, exigência do cliente, selo ou sustentabilidade. Pois responsabilidade social não é diferencial, é pré-requisito.

**C S P 6 – A empresa planeja a compra de sua matéria-prima e também sua entrega?** Uma linha de produção parada, por falta de matéria-prima ou componentes, é prejuízo. E um gargalo motivado por essa ausência é quase que inaceitável, pois existem diversas ferramentas para esse controle. Por isso, a empresa deve ter um rigoroso acompanhamento, além da previsibilidade de fatores negativos, motivado por força maior, para se executar um plano de emergência.

**C S M 1 – Foi desenvolvido algum novo produto, nos últimos 12 meses?** É importante ter constantes lançamentos para atrair compradores. Preço e qualidade nem sempre bastam para manter o cliente, pois, com o tempo, os concorrentes podem vir a ter a mesma qualidade e preço. Esse pode ser o diferencial da empresa.

**C S M 2 – A empresa sabe como enviar amostras ao exterior?** Não conhecer como enviar amostras para fora do Brasil pode ser uma desvantagem. É notório que o desembaraço burocrático, tempo e custo de entrega, podem prejudicar a exportadora. Detalhes como esse devem estar bem aplicados, para não onerarem financeiramente ou enfraquecerem o nome da empresa, antes mesmo de ter efetuado o pedido.

**C S M 3 – A empresa conhece as barreiras não tarifárias para os seus produtos, nos países para onde pretende exportar?** Deter informações de barreiras não tarifárias do país pretendido, além de deixar o cliente seguro, proporcionará rapidez no processo. A ausência de uma informação pode acarretar atraso ou até mesmo impedimento da concretização da exportação.

**C S M 4 – A empresa conhece as exigências e normas técnicas para os seus produtos, nos países para onde pretende exportar?** Ter conhecimento das normas técnicas vigentes do país importador reduz significativamente o tempo aplicado no processo, e dá fluidez à exportação.

**C S M 5 – O produto é amplamente conhecido e usado, no Brasil?** O cliente se sente mais seguro se o produto que pretende importar já é bem utilizado, no país de origem, também no sentido de afastar os típicos problemas iniciais do produto recém-lançado.

**C S M 6 – A empresa acredita que, para atender às exigências do mercado externo, o seu produto é facilmente adaptável?** O fabricante deve ter ciência de que serão necessárias adaptações de seu produto, em função das exigências do importador.

**C S C 1 – A empresa conhece o impacto logístico no preço final do produto (transporte, embalagem e armazenagem)?** A interessada pela exportação deve estar munida de ferramentas que demonstrem a sistemática do andamento de todo o processo da empresa, tanto do setor administrativo como produtivo. Consequentemente, com todo esse processo sendo monitorado, fica fácil evidenciar com clareza o impacto logístico, no preço final do produto.

**C S C 2 – Se for o caso, a empresa conhece os procedimentos de armazenagem do seu produto, no exterior?** O bom relacionamento com o cliente, além da clareza nas comunicações, é fundamental. Portanto, deve-se ter conhecimento de como, onde e em quais circunstâncias os produtos ficarão armazenados, para possíveis orientações e/ou ajustes.

**C S C 3 – A empresa conhece as alíquotas, tarifas e taxas de importação dos países para onde pretende exportar?** Deter informações básicas de conhecimento das alíquotas e taxas, antecipadamente, além de poupar tempo, permite à empresa fazer um estudo de previsibilidade de vendas e lucro.

**C S C 4 – A empresa tem planilha de preços nos “Incoterms: DDP”?** A empresa exportadora ou pretendente deve estar munida da planilha de preços nos Incoterms, inclusive no DDP, para possível comparação com concorrentes locais, no país de destino.

**C S C 5 – A empresa acredita que pode ser competitiva no mercado internacional?** Esperança lúcida e confiança são elementos que devem estar agregados à empresa, fortalecendo e acreditando que serão competitivos no mercado internacional.

**C S C 6 – A empresa utiliza o *SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung)* ou outro *software* de gestão?** Para o controle de Gestão, deve-se ter o *SAP* ou um *software* que atenda às necessidades do contínuo acompanhamento e monitoramento das atividades da empresa.

**C S R 1 – A empresa conhece as diferenças da exportação direta e indireta?** Necessidade da empresa de conhecer as diferenças básicas de responsabilidade, riscos e custos, no mínimo, requisitos que se esperam da exportadora.

**C S R 2 – A empresa sabe quais modalidades de transporte possíveis e indicadas para o transporte dos seus produtos?** A empresa deve, antecipadamente, pesquisar quais meios podem ser utilizados para o transporte de seus produtos, para o país de destino. Fatores como tempo de trânsito e valor do frete afetam a definição do modal mais adequado.

**C S R 3 – A empresa já celebrou algum tipo de contrato internacional?** Importante já haver celebrado um contrato internacional, pois a experiência anterior ajudará muito, tanto no tempo como na parte burocrática.

**C S R 4 – Em caso de necessidade de investimento para a exportação, a empresa possui crédito junto a instituições financeiras?** Válido a empresa deter um suporte ou apoio, caso precise de um aporte financeiro para atender a algum requisito de investimento.

**C S R 5 – Algum funcionário ou proprietário da empresa já participou de feiras internacionais do setor?** Espera-se que algum representante da empresa já tenha participado de uma feira internacional de seu segmento, de modo que conheça essa seara, para um ingresso sem riscos ou surpresas.

**C S R 6 – A empresa possui pessoal preparado para atender ao mercado externo, na parte logística (expedição, contratação de frete, seguro etc.)?** A parte de pessoal da exportadora deve estar bem preparada, com bons profissionais envolvidos em todo o processo, para fortalecer a eficiência do objetivo, exportar.

**C S X 1 – A empresa tem marca própria registrada no exterior?** Possuir marca própria no exterior é um requisito esperado, para evitar futuros problemas com patentes e/ou nomes similares, que poderão tumultuar o mercado e, conseqüentemente, a exportação da empresa.

**C S X 2 – A empresa possui planejamento estratégico específico para exportação?** É relevante a empresa possuir um planejamento estratégico voltado à exportação, para que se possa determinar a eficiência esperada, tanto na comercialização como nos processos administrativo e produtivo.

**C S X 3 – A empresa possui um planejamento que determine qual é o percentual da produção que se destinará à exportação a curto, médio e longo prazo?** A existência de um planejamento ajudará a empresa a calcular mais precisamente o quanto da produção poderá ser destinado às exportações, no sentido de que não haja conflito de interesses com a produção do mercado interno.

**C S X 4 – Nos últimos três anos a empresa cresceu?** O contínuo crescimento da pretendente exportadora, ou já exportadora, é um requisito que fortalece diretamente a credibilidade e estrutura da empresa.

**C S X 5 – A empresa conhece o perfil de consumo dos potenciais clientes, nos países para onde pretende exportar?** Identificar com clareza e precisão o perfil de consumo dos potenciais clientes internacionais é um pré-requisito de extrema valia, para que se possa fazer um plano de ação, voltado ao mercado-alvo.

**C S X 6 – A empresa possui pessoal preparado para atender ao mercado externo, na parte comercial (elaboração de orçamentos, prospecções, participação em feiras etc.)?** Funcionários preparados e capacitados são recomendáveis para a eficiência na elaboração de orçamentos, prospecções e demais ferramentas, no intuito de evitar desperdícios e retrabalhos.

## 4.6 AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS

Este capítulo pode ser sintetizado no entendimento de que o Modelo proposto avalia e classifica cada empresa, mediante medição e aferimento de diversos critérios, em que também são apontadas melhorias e, caso a empresa deseje, demonstra como tornar-se uma exportadora em excelência, intitulado neste trabalho como Exportadora *Top*.

A base da metodologia concretiza-se em um raciocínio simples no sistema binário, nesse caso, sim ou não. Este, desenvolvido em um fluxograma basicamente vertical em série simples, com critérios Compulsórios, Desejáveis e Complementares.

- Compulsórios, caso a empresa não cumpra algum dos critérios, será considerada Não Exportadora.
- Desejáveis, caso a empresa cumpra os Compulsórios, mas não cumpra os Desejáveis, será considerada Exportadora Simples.
- Complementares ou de Excelência, caso a empresa cumpra os critérios Compulsórios e Desejáveis, mas não atenda aos Complementares, será considerada Exportadora *Master*, e cumprindo os três grupos de critérios será uma Exportadora *Top*.

Exemplificando claramente o processo de avaliação, vê-se que a melhor situação em cada pergunta é o sim, exemplo: “existe departamento de P&D dentro da empresa? R.: sim.” ou “a empresa tem marca própria registrada no exterior? R.: sim.” Desse modo, gabaritando com “sim”, a empresa tem o perfil ideal para ser uma exportadora, ou, caso não se enquadre nesse perfil, identifica-se precisamente onde a empresa está classificada.



## 5. APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO

Para a aplicação prática do Modelo, foram entrevistadas empresas brasileiras (vendedoras) que participaram das rodadas de negócios internacionais. No total foram 24 (vinte e quatro) empresas entrevistadas, ou seja, 100% das participantes. Dessas, será apresentado na sequência um exemplo de empresa enquadrada em cada um dos grupos de critérios. Portanto serão demonstradas quatro empresas, onde cada uma está inserida em um dos grupos de critérios (compulsórios, desejáveis e complementares).

Ao final da aplicação, a pesquisa revela se a empresa está apta para exportar, ou no mínimo, com o conhecimento necessário para realizar as adaptações necessárias, implantá-las e avaliá-las.

### 5.1 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

A classificação das indústrias foi feita de acordo com o cumprimento ou não dos critérios propostos no Modelo. O objetivo dessa pesquisa é verificar o grau de internacionalização das indústrias de móveis da região de Arapongas.

Os dados levantados foram analisados separadamente de acordo com o porte da empresa. Então, foram definidas as indústrias a se trabalhar, com o auxílio de uma lista fornecida pelo SIMA.

Para a coleta dos dados, foi aplicado o questionário com os critérios (vide **Apêndice E**), estes aplicados por meio de entrevistas com os responsáveis, ou indicados, pelas exportações. Os dados coletados foram agrupados e analisados distintamente.

A resposta esperada para cada um dos critérios era apenas “sim” ou “não”, ou seja, cumpre-se ou não o critério em pauta.

Atendendo ao apelo do SIMA e a tradicional resistência dos empresários, os nomes foram omitidos, e as mesmas denominadas da seguinte forma: exemplo de empresa Não Exportadora, exemplo de empresa Exportadora Simples, exemplo de Exportadora *Master* e exemplo de Exportadora *Top*. A seguir serão apresentadas uma representante de cada categoria de internacionalização.

### 5.1.1 Empresa Não Exportadora

Após a aplicação do questionário verificou-se que a entrevistada não cumpria alguns dos critérios compulsórios, portanto foi classificada como não exportadora.

A empresa em questão, localizada na cidade de Arapongas é uma pequena fabricante de estofados com aproximadamente 10 anos de existência. Sua administração é familiar e a mão de obra é de baixa qualificação, momento em que também foi constatado que o proprietário acumula funções, além da evidência de poucos investimentos significativos nos últimos anos.

Dentre os critérios compulsórios que não foram cumpridos, destacam-se: “Possui sistema de gestão da qualidade?” e “ Tem condições de realizar alterações do produto, se solicitado por um potencial importador?”

Embora tenha sido enquadrada com Não Exportadora, agora detém informações de quais atividades necessitam serem realizadas para se tornar Exportadora Simples.

### 5.1.2 Empresa Exportadora Simples

Após a aplicação do questionário verificou-se que esta entrevistada cumpriu todos os critérios compulsórios, mas não atendeu os critérios desejáveis, portanto foi classificada como Exportadora Simples.

Fundada no início dos anos 90, começou com a produção de mesas e cadeiras, posteriormente passou a fabricar *racks* e estantes, além da linha de dormitórios que proporcionou o ingresso das exportações a partir de 2001. Embora sua administração seja gerenciada por bons profissionais identificou-se algumas precariedades técnicas e produtivas.

Dentre alguns critérios desejáveis não alcançados, destacam-se: “Existe departamento de P&D dentro da empresa?”; “O principal produto da empresa possui diferencial significativo sobre produtos concorrentes?”.

A ausência desses critérios corroborou para a empresa estar neste grupo de classificação, embora mediante essa avaliação já possa identificar os itens falhos a serem resolvidos para galgar uma classificação mais alta.

### 5.1.3 Empresa Exportadora Master

Avaliada a empresa, verificou-se que esta atendeu os critérios Compulsórios e Desejáveis, mas não conseguiu atender os requisitos solicitados nos critérios complementares. .

Localizada em uma região afastada do centro de Arapongas, mas dentro do município, a indústria vem aumentando gradativamente o número de funcionários, além de estar investindo maciçamente em novos equipamentos. Mesmo sendo uma empresa sólida financeiramente e promissora quanto as perspectivas de crescimento, identificou-se algumas deficiências que podem ser melhoradas. Deficiências estas, que eram esperadas nos critérios complementares, como por exemplo: “A empresa conhece as exigências e normas técnicas para o seu produto nos países para onde pretende exportar?”; “A empresa tem marca própria registrada no exterior?”. A não constatação desses critérios fez com que a empresa fosse classificada como Exportadora Master.

### 5.1.4 Empresa Exportadora Top

Verificou-se que esta entrevistada, cumpriu todos os critérios Compulsórios, Desejáveis e Complementares.

A estrutura da empresa ajudou que ela galgasse com facilidade o título de Exportadora *Top*, estrutura esta, composta com mais de quarenta anos de tradição sendo uma das maiores indústrias de móveis do Brasil e da América Latina, com aproximadamente 600 funcionários diretos. Sua administração, como a linha de produção, beira a excelência.

Ocorre que esse título, exportadora *Top*, não garante uma contínua eficiência nas exportações, pois periodicamente é necessário que novos critérios sejam acrescentados e atendidos por forças naturais da evolução que o mercado impõe.

A busca constante por melhoria é a forma de se manter, cada vez mais, como *top* de linha.

## 5.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS

A capacidade que as organizações e seus setores têm de competir é que determinam sua permanência no mercado. Esta permanência está vinculada diretamente ao fato de produzir o que é necessário ao cliente, atendendo suas expectativas. Mesmo em setores em que o desenvolvimento atingiu a maturidade organizacional há a necessidade de aperfeiçoamento contínuo de seus métodos e processos produtivos.

O desenvolvimento de novos métodos e processos produtivos somente é exigível em mercados que evoluem, que são dinâmicos e estabelecem adequadas condições de trabalho, aliadas às exigências sociais e ambientais.

O setor moveleiro deve considerar a combinação dos elementos apontados. Deve ser dada especial atenção às condições de produção e fornecimento do produto para que as expectativas sejam atingidas. Estas expectativas devem ser traduzidas em expectativas do cliente, da organização e da sociedade.

A pesquisa realizada direciona o setor produtivo moveleiro a uma melhor aproximação com seus clientes, entretanto não se limita a isso. Revela que se deve capacitar os recursos humanos, adotar metodologias e técnicas que sejam adaptativas, manter sistemas de comunicações efetivos que permitam identificar as diferenças entre os diversos e potenciais clientes.

Um processo produtivo somente é efetivo quando sua variabilidade é controlada e confrontada com a relação custo x benefício na organização. O setor analisado apresenta variabilidade média, indicando a necessidade de se compor valores que, além de suportarem o custo da produção, suportem o custo da mudança e adaptabilidade do sistema de produção.

Os indicadores apresentados traduzem a necessidade da mudança e, se trabalhados no tempo, indicam quando esta poderá ocorrer, permitindo que as empresas do setor possam se preparar das mais diversas formas.

A pesquisa permitiu também identificar que as empresas brasileiras do setor têm diferenciais competitivos difíceis de ser igualados, tais como a diversidade de matéria prima existente aceita pelos clientes. O custo da mão de obra de produção também se mostra competitivo. O setor atingiu um grau de maturidade que permite que possa concorrer em igualdade de condições. Pois aceita as normas sócio-ambientais necessárias ao desenvolvimento de produção adequada aos clientes.

## 6. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho apresentou o resultado de uma análise estratégica internacional do mercado moveleiro brasileiro, que necessita ter atuação no exterior mais efetiva, considerando suas necessidades de expansão e limitações. Realizaram-se pesquisas com potenciais clientes do setor para estabelecer suas expectativas e quais condições tornariam os produtos brasileiros mais atrativos. A pesquisa foi realizada pela autora durante quatro anos sucessivos em eventos caracterizados como Rodadas de Negócios Internacionais.

Os resultados foram compilados, seus fatores relacionados e analisados, indicando pontos fundamentais para o aumento da competitividade internacional do setor. A análise estratégica do mercado permitiu a utilização e estabelecimento de indicadores de qualidade nos âmbitos operacional, tático e estratégico representados por ambientes *on-line*, *in-line* e *off-line*. A análise comparativa permitiu o diagnóstico do nível de maturidade do setor em função da necessidade de tornar-se mais competitivo. Com os dados obtidos foram criados critérios, chamados de Compulsórios, Desejáveis e Complementares, para que fosse possível verificar em qual estágio de maturidade de exportação encontravam-se as empresas, valendo-se dos critérios exigidos pelos clientes nacionais e internacionais para o aumento da participação no mercado.

Com base na aplicação desses critérios, em algumas empresas foi possível classificá-las como: Não Exportadoras; Exportadoras Simples; Exportadoras *Master* e Exportadoras *Top*.

O mercado de móveis através de sua estratégia que considera a capacidade de competir das organizações é que determina sua permanência. Esta permanência está vinculada diretamente a uma estratégia de atuação onde considera que se deve produzir além do que é necessário aos clientes, atendendo suas expectativas. Mesmo em organizações em que o desenvolvimento atingiu a maturidade organizacional, há necessidade de aperfeiçoamento contínuo de seus métodos e processos produtivos. Dentre as melhorias associadas aos indicadores, são destacadas: mais informações sobre os clientes; informações centralizadas; informação sobre legislações internacionais; análise de custo de produção específico para exportação; busca por novos mercados, maior independência do mercado interno e administração mais eficiente dos processos de exportação.

## 6.1 CONCLUSÕES

No que diz respeito aos objetivos geral e específicos, este trabalho apresenta as seguintes conclusões:

Em relação aos objetivos Específicos também foram atendidos uma vez que:

- a. Se levantou as variáveis para determinar os critérios envolvidos no processo de exportação;
- b. Se estruturou um processo de orientação às empresas quanto à existência de critérios mínimos que devem ser cumpridos nos processos de exportação de móveis;
- c. Foi construída uma estrutura teórica para apoio às empresas em termos de ações que promovam a redução da distância entre a forma atual de gestão e o perfil a ser adotado;
- d. Desenvolveu-se um Modelo a ser utilizado como ferramenta de apoio para viabilizar a inserção da organização produtiva no processo de exportação;
- e. Demonstrou-se às empresas moveleiras os potenciais ganhos pelo cumprimento dos critérios de excelência em exportação.

Em suma, objetivo Geral foi plenamente atendido, pois foi criado um Modelo de Gestão da Qualidade, onde foi possível aplicar os indicadores formulados, apresentando resultados que servem de apoio à tomada de decisões do empresário. O objetivo não é apenas saber se a empresa tem condições de ingressar no mercado internacional, mas identificá-la em um enquadramento específico, dando ferramentas para torná-la uma possível exportadora ou aprimorar aquelas que já exportam.

Durante a execução do Modelo proposto muitas surpresas positivas apareceram, dando uma contribuição ímpar. Exemplo disto foi o grande número de fechamento de negócios realizados acima do esperado durante e após as rodadas, além de uma visível sintonia entre exportadores e importadores. O fato de o Modelo não ser complexo facilitou o entendimento por parte dos empresários sobre quais ações são ou serão necessárias no caso específico da sua empresa.

Com esses elementos, apareceram muitas lições práticas, todas no sentido de que o excessivo planejamento foi de extrema valia, trazendo resultados maiores que o esperado em um espaço de tempo menor. Um

exemplo de lição prática foi o compartilhamento de informações técnicas trazidas pelos importadores, não só motivado pelos pedidos, mas também no intuito de auxiliar de forma espontânea a empresa exportadora, apresentando também comentários de tendências, *design* e melhorias que as empresas ainda não tinham conhecimento.

Todo este processo de criação, preparação e desenvolvimento do Modelo proposto, também sinalizou para os exportadores estarem preparados para as inevitáveis novas situações, pois os importadores já adiantaram algumas situações de alterações exigidas no exterior e que estarão presentes no Brasil, em um curto espaço de tempo.

Em relação ao método de trabalho, pode-se considerar que foi muito eficiente, pois antes de sua aplicabilidade houve: diversos estudos da proposta; análise das fundamentações teóricas; estudos de casos práticos; entrevistas com presidentes de associações do setor, além de simulações.

No decorrer do trabalho foram encontradas algumas poucas dificuldades, nada que tenha interferido na linha do Modelo, mas que foram evidenciadas ao longo da pesquisa. Exemplo disso são: o desconhecimento de tendências por parte das empresas de Arapongas e a tecnologia de produção brasileira ultrapassada se comparada a países europeus.

Pode-se concluir com este trabalho, a necessidade das empresas brasileiras do setor moveleiro, que pretendam ter competitividade no comércio internacional, realizarem adaptações a fim de atender as exigências dos clientes, bem como questões legais e socioambientais. Vale lembrar a importância do contínuo monitoramento das virtudes da empresa e o apontamento das deficiências para as melhorias necessárias.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que este trabalho seja complementado por outros estudos de pesquisadores que possam melhorar o Modelo, inclusive aplicando-o em outro setor produtivo que não o moveleiro, ou até mesmo, utilizando bases científicas, para criar novos critérios que possibilitem auxiliar os empresários nas decisões relativas à exportação, permitindo que o seu planejamento e trabalho sejam sustentados por essa ferramenta de apoio à gestão.

Considerando os resultados e as conclusões desse estudo, recomenda-se às empresas que desejam exportar:

- Obterem periodicamente informações sobre o mercado internacional;
- Realizarem estudos dos processos produtivos, para identificarem e quantificarem os problemas e gargalos existentes, viabilizando assim a possibilidade de redução de custos ou aumento da capacidade produtiva;
- Implantarem sistemas de controle da qualidade e incentivar a participação e colaboração por parte dos funcionários;
- Estudarem as legislações relacionadas ao comércio exterior brasileiro, bem como dos países com os quais se pretende comercializar;
- Verificarem a viabilidade da implantação de certificação ISO 14000;
- Implantarem sistemas de controle de processos e controle de qualidade que darão meios para detecção de falhas e possibilitarão suas possíveis correções.

Recomenda-se também, que as pesquisas realizadas para este trabalho sejam aplicadas em empresários com potencial importador antes da sua vinda ao Brasil.

## 7. REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas – **Selo Verde**. Disponível em: <<http://www.abntonline.com.br/rotulo/>>. Acesso em: 03 mai 2010.

BALBINOT, Zandra; GRAEML, Alexandre Reis; MACADAR, Marie Anne. **A internet e a estratégia de internacionalização de Empresas**. 6., 2007, Rio de Janeiro. Anais...novembro de 2007.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Setorial. **MDF – Médium Density Fiberboard. Produtos Florestais. Área de Operações Industriais 2**. Gerência Setorial 1. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/is\\_g1\\_20.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/is_g1_20.pdf)>. Acesso em 28 abr 2009.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Setorial. ROSA, Sergio Eduardo Silveira da. CORREA, *et al.* **O Setor de Móveis na Atualidade: uma análise preliminar**. Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar 2007. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2503.pdf>. Acesso em 28 abr 2009.

CEBR – Centre for Economics and Business Research Ltd. **Reliase 26 december 2011**. Disponível em: <<http://www.cebr.com/>>. Acesso em 28 dez 2011.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **ISO 9000 no Ambiente da Qualidade Total**. Rio de Janeiro : Imagem, 1994.

COELHO, M. H. COELHO, M. R. F. Fatores determinantes das exportações da indústria moveleira da região de São Bento do Sul, durante a década de 90. Artigo. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/368.pdf>. Acesso em 27 abr 2009.

COELHO, M. R. F.; BERGER, R. **Competitividade das exportações brasileiras de móveis no mercado internacional: uma análise no mercado internacional: uma análise segundo a visão de desempenho.** Revista da FAE. Curitiba, v. 7, n1, p 51 a 65, jan/jun, 2004. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n1/rev\\_fae\\_v7\\_n1\\_04\\_maritzel.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_04_maritzel.pdf). Acesso em 27 abr 2009.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DEMING, Willian Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FERREIRA, M. J. B. et al. **Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Moveleira – Volume I.** Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, junho 2008. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis+Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio+-+P+27+com+capa.pdf>. Acesso em 27 abr 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Valquíria. **Sistema da informação e tipos de indicadores.** Disponível em: <http://www.artigonal.com/tec-de-informacao-artigos/sistema-da-informacao-e-tipos-de-indicadores-884729.html>> Acesso em 01 Jul 2011.

GORINI, A. P. **A indústria de móveis no Brasil**. São Paulo: Alternativa, 2000

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicador Conjuntural**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 30 dez 2011.

ICC - International Trade Center. **Trade Statistics For International Business Development**. Disponível em: <<http://www.trademap.org/>>. Acesso em: 10 nov 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPEZ, Jose Manoel Cortinas. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R. M. **Fatores de Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira no Brasil**. 1998. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART466.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART466.pdf). Acesso em 28 abr 2009.

MARTINS, P.G.; LAUGENI F.B. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 18 dez. 2010

OMC – Organização Mundial do Comercio. **Internacional Trade and Tariff Data**. Disponível em: <[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)>. Acesso em: 20 abr 2011

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2ª.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**. São Paulo : Atlas, 1994.

PINUSLETTER. **Aspectos Ambientais da Indústria Moveleira no Brasil**. Disponível em: <http://www.madeiratotal.com.br/noticia.php?id=72492>. Acesso em 27 abr 2009.

MACHLINE, Claude ; WEILL, Kurt Ernst ; MOTTA, Ivan de Sá . **Administração da produção na pequena empresa brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. 154 p

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PETERS, Tom. **Reimagine!** São Paulo: Futura, 2004.

PORTER, Michael E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review, 1998.

RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. 11ª. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

Publicação 715. **INCOTERMS 2010**. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

RICARDO, David. **Princípios da economia política e tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RICHARDSON, Roberto *et all.* **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITZ, H. **Collective Efficiency and Encreasing Returns.** Brighton: IDS Working Paper 50, 1997.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Classificação Empresarial.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em: 22 out. 2010.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Internacionalização das Micro e Pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.internacionalizacaosolucoes.sebrae.com.br>> Acesso em: 10 ago. 2011.

SILVA, Edna L, MENEZES Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação.** Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, 2001.

SIMA – Sindicato das Indústrias de Moveis de Arapongas. **Projeto Comprador.** Disponível em: <<http://www.sima.org.br/projetocomprador2008/index.asp>>. Acesso em 25 jul 2010.

SLACK, N; JOHNSTON R. CHAMBERS S. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** investigação sobre sua natureza e suas causas, Vol.II. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1994.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.



## **ANEXOS**

**ANEXO A – NOTIFICAÇÃO OMC**

**ANEXO B – CLASSIFICAÇÃO NCM DOS MÓVEIS**

**ANEXO C – NESH**



## ANEXO A – NOTIFICAÇÃO OMC

## WORLD TRADE ORGANIZATION

G/TBT/N/BRA/373  
17 June 2010  
(10-3304)

Committee on Technical Barriers to Trade

Original: English

## NOTIFICATION

The following notification is being circulated in accordance with  
Article 10.6

<p><b>1. Member to Agreement notifying:</b> <u>BRAZIL</u> <b>If applicable, name of local government involved (Article 3.2 and 7.2):</b></p>
<p><b>2. Agency responsible:</b> National Institute of Metrology, Standardization and Industrial Quality- INMETRO Telephone: +(55) 21 2563.2821 Telefax: +(55) 21 2502.6542 E-mail: barreirastecnicas@inmetro.gov.br Website: <a href="http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas">http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas</a> <b>Name and address (including telephone and fax numbers, email and website addresses, if available) of agency or authority designated to handle comments regarding the notification shall be indicated if different from above:</b></p>
<p><b>3. Notified under Article 2.9.2 [ ], 2.10.1 [ ], 5.6.2 [X], 5.7.1 [ ], other:</b></p>
<p><b>4. Products covered (HS or CCCN where applicable, otherwise national tariff heading. ICS numbers may be provided in addition, where applicable):</b> Mattress and mats made of flexible polyurethane foam (HS 9404).</p>
<p><b>5. Title, number of pages and language(s) of the notified document:</b> Ministerial Act: N° 172, 18 May 2010 (26 pages in Portuguese).</p>

6.	<b>Description of content:</b> Proposed procedures to assess the conformity of mattress by a compulsory third party certification carried out by an accredited body.				
7.	<b>Objective and rationale, including the nature of urgent problems where applicable:</b> Protection of consumer health.				
8.	<b>Relevant documents:</b> (1) Brazilian Official Journal (Diário Oficial da União) N° 95, 20 May 2010, section 1, page 75, (2) Ministerial Act: N° 172, 18 May 2010 (Portaria N° 172, de 18 de May de 2010) issued by INMETRO; (3) Brazilian Official Journal (Diário Oficial da União); (4) Not stated.				
9.	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="184 531 554 603"><b>Proposed date of adoption:</b></td> <td data-bbox="554 531 934 603">20 May 2010</td> </tr> <tr> <td data-bbox="184 603 554 676"><b>Proposed date of entry into force:</b></td> <td data-bbox="554 603 934 676">Upon publication in the Official Journal after received comments have been taken into account.</td> </tr> </table>	<b>Proposed date of adoption:</b>	20 May 2010	<b>Proposed date of entry into force:</b>	Upon publication in the Official Journal after received comments have been taken into account.
<b>Proposed date of adoption:</b>	20 May 2010				
<b>Proposed date of entry into force:</b>	Upon publication in the Official Journal after received comments have been taken into account.				
10.	<b>Final date for comments:</b> 20 July 2010				
11.	<b>Text available from: National enquiry point [X], or address, telephone and fax numbers, e-mail and web-site addresses, if available of the other body:</b> <a href="http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001552.pdf">http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001552.pdf</a>				

# WORLD TRADE ORGANIZATION

G/TBT/N/USA/553

17 June 2010

(10-3321)

Committee on Technical Barriers to Trade

Original: English

## NOTIFICATION

The following notification is being circulated in accordance with Article 10.6

<p><b>1. Member to Agreement notifying:</b> UNITED STATES  <b>If applicable, name of local government involved (Article 3.2 and 7.2):</b></p>
<p><b>2. Agency responsible:</b> Consumer Product Safety Commission (CPSC) (571)  <b>Name and address (including telephone and fax numbers, email and website addresses, if available) of agency or authority designated to handle comments regarding the notification shall be indicated if different from above:</b></p>
<p><b>3. Notified under Article 2.9.2 [X], 2.10.1 [ ], 5.6.2 [ ], 5.7.1 [ ], other:</b></p>
<p><b>4. Products covered (HS or CCCN where applicable, otherwise national tariff heading. ICS numbers may be provided in addition, where applicable):</b> Infant bath seats (HS 9401.80; ICS 97.190, CA.001)</p>
<p><b>5. Title, number of pages and language(s) of the notified document:</b> Third Party Testing for Certain Children's Products; Infant Bath Seats: Requirements for Accreditation of Third Party Conformity (4 pages, English)</p>
<p><b>6. Description of content:</b> The Consumer Product Safety Commission (CPSC or Commission) is issuing a notice of requirements that provides the criteria and process for Commission acceptance of accreditation of third party conformity assessment bodies for testing pursuant to specific CPSC regulations relating to infant bath seats. The Commission is issuing this notice of requirements pursuant to section 14(a)(3)(B)(vi) of the Consumer Product Safety Act (CPSA)</p>

(15 U.S.C. 2063(a)(3)(B)(vi)).	
<b>7.</b>	<b>Objective and rationale, including the nature of urgent problems where applicable:</b> Protection of human health and safety
<b>8.</b>	<b>Relevant documents:</b> 75 Federal Register (FR) 31688, 4 June 2010; Title 16 Code of Federal Regulations (CFR) Part 1215.
<b>9.</b>	<p><b>Proposed date of adoption:</b> <input type="checkbox"/></p> <p><b>Proposed date of entry into force:</b> To be determined</p>
<b>10.</b>	<b>Final date for comments:</b> 6 July 2010
<b>11.</b>	<p><b>Text available from: National enquiry point [X], or address, telephone and fax numbers, e-mail and web-site addresses, if available of the other body:</b></p> <p>Internet URLs:</p> <p><a href="http://edocket.access.gpo.gov/2010/2010-13080.htm">http://edocket.access.gpo.gov/2010/2010-13080.htm</a></p> <p><a href="http://edocket.access.gpo.gov/2010/pdf/2010-13080.pdf">http://edocket.access.gpo.gov/2010/pdf/2010-13080.pdf</a></p>

## ANEXO B – CLASSIFICAÇÃO NCM DOS MÓVEIS

### Seção XX MERCADORIAS E PRODUTOS DIVERSOS

#### Capítulo 94

**Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos em outros Capítulos; anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras, luminosos e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas**

#### Notas.

1.- O presente Capítulo não compreende:

- a) os colchões, travesseiros e almofadas, infláveis com ar (pneumáticos) ou com água, dos Capítulos 39, 40 ou 63;
- b) os espelhos para apoiar no solo (psichês, por exemplo) (posição 70.09);
- c) os artigos do Capítulo 71;
- d) as partes e acessórios de uso geral, na acepção da Nota 2 da Seção XV, de metais comuns (Seção XV), os artefatos semelhantes de plásticos (Capítulo 39) e os cofres-fortes da posição 83.03;
- e) os móveis, mesmo não equipados, que constituam partes específicas de aparelhos para produção de frio, da posição 84.18; os móveis especialmente concebidos para máquinas de costura, na acepção da posição 84.52;
- f) os aparelhos de iluminação do Capítulo 85;
- g) os móveis que constituam partes específicas de aparelhos das posições 85.18 (posição 85.18), 85.19 a 85.21 (posição 85.22) ou das posições 85.25 a 85.28 (posição 85.29);
- h) os artefatos da posição 87.14;
- ij) as cadeiras de dentista que incorporem aparelhos de odontologia da posição 90.18, bem como as escarradeiras para gabinetes dentários (posição 90.18);
- k) os artigos do Capítulo 91 (caixas e semelhantes de aparelhos de relojoaria, por exemplo);

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

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

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

- a) os armários, as estantes, as "étagères" e os móveis em módulos (por elementos);
- b) os assentos e camas.

3.- A) Não se consideram partes dos artefatos das posições 94.01 a 94.03, quando isoladas, as chapas ou placas, de vidro (incluídos os espelhos), mármore ou outras pedras, ou de quaisquer outras matérias incluídas nos Capítulos 68 ou 69, mesmo em forma própria, mas não combinadas com outros elementos.

B) Os artefatos da posição 94.04, apresentados isoladamente, permanecem nela classificados, mesmo que constituam partes de móveis das posições 94.01 a 94.03.

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

NCM	DESCRIÇÃO
<b>94.01</b>	<b>Assentos (exceto os da posição 94.02), mesmo transformáveis em camas, e suas partes.</b>
9401.10	-Assentos dos tipos utilizados em veículos aéreos
9401.10.10	Ejetáveis
9401.10.90	Outros
9401.20.00	-Assentos dos tipos utilizados em veículos automóveis
9401.30	-Assentos giratórios, de altura ajustável
9401.30.10	De madeira
9401.30.90	Outros
9401.40	-Assentos transformáveis em camas, exceto material de acampamento ou de jardim

9401.40.10	De madeira
9401.40.90	Outros
9401.5	-Assentos de ratã, vime, bambu ou matérias semelhantes:
9401.51.00	--De bambu ou ratã
9401.59.00	--Outros
9401.6	-Outros assentos, com armação de madeira:
9401.61.00	--Estofados
9401.69.00	--Outros
9401.7	-Outros assentos, com armação de metal:
9401.71.00	--Estofados
9401.79.00	--Outros
9401.80.00	-Outros assentos
9401.90	-Partes
9401.90.10	De madeira
9401.90.90	Outros
<b>94.02</b>	<b>Mobiliário para medicina, cirurgia, odontologia ou veterinária (por exemplo, mesas de operação, mesas de exames, camas dotadas de mecanismos para usos clínicos, cadeiras de dentista); cadeiras para salões de cabeleireiro e cadeiras semelhantes, com dispositivos de orientação e de elevação; suas partes.</b>
9402.10.00	-Cadeiras de dentista, cadeiras para salões de cabeleireiro e cadeiras semelhantes, e suas partes
9402.90	-Outros
9402.90.10	Mesas de operação
9402.90.20	Camas dotadas de mecanismos para usos clínicos
9402.90.90	Outros
<b>94.03</b>	<b>Outros móveis e suas partes.</b>
9403.10.00	-Móveis de metal, do tipo utilizado em escritórios
9403.20.00	-Outros móveis de metal
9403.30.00	-Móveis de madeira, do tipo utilizado em escritórios
9403.40.00	-Móveis de madeira, do tipo utilizado em cozinhas
9403.50.00	-Móveis de madeira, do tipo utilizado em quartos de dormir
9403.60.00	-Outros móveis de madeira
9403.70.00	-Móveis de plásticos
9403.8	-Móveis de outras matérias, incluídos o ratã, vime, bambu ou matérias semelhantes
9403.81.00	--De bambu ou ratã
9403.89.00	--Outros

9403.90	-Partes
9403.90.10	De madeira
9403.90.90	Outras
<b>94.04</b>	<b>Suportes elásticos para camas (somiês); colchões, edredões, almofadas, pufes, travesseiros e artigos semelhantes, equipados com molas ou guarnecidos interiormente de quaisquer matérias, compreendendo esses artigos de borracha ou de plásticos, alveolares, mesmo recobertos.</b>
9404.10.00	-Suportes elásticos para camas (somiês)
9404.2	-Colchões:
9404.21.00	--De borracha alveolar ou de plásticos alveolares, mesmo recobertos
9404.29.00	--De outras matérias
9404.30.00	-Sacos de dormir
9404.90.00	-Outros
<b>94.05</b>	<b>Aparelhos de iluminação (incluídos os projetores) e suas partes, não especificados nem compreendidos em outras posições; anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras luminosos, e artigos semelhantes, contendo uma fonte luminosa fixa permanente, e suas partes não especificadas nem compreendidas em outras posições.</b>
9405.10	-Lustres e outros aparelhos elétricos de iluminação, próprios para serem suspensos ou fixados no teto ou na parede, exceto os dos tipos utilizados na iluminação pública
9405.10.10	Lâmpadas escialíticas (luzes sem sombra, do tipo utilizado em medicina, cirurgia, odontologia)
9405.10.9	Outros
9405.10.91	De pedra
9405.10.92	De vidro
9405.10.93	De metais comuns
9405.10.99	Outros
9405.20.00	-Abajures de cabeceira, de escritório e lampadários de interior, elétricos
9405.30.00	-Guirlandas elétricas dos tipos utilizados em árvores de Natal
9405.40	-Outros aparelhos elétricos de iluminação
9405.40.10	De metais comuns
9405.40.90	Outros
9405.50.00	-Aparelhos não elétricos de iluminação
9405.60.00	-Anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras luminosos, e artigos semelhantes
9405.9	-Partes:

9405.91.00	--De vidro
9405.92.00	--De plásticos
9405.99.00	--Outras
<b>9406.00</b>	<b>Construções pré-fabricadas.</b>
9406.00.10	Estufas
9406.00.9	Outras
9406.00.91	Com estrutura de madeira e paredes exteriores constituídas essencialmente dessa matéria
9406.00.92	Com estrutura de ferro ou aço e paredes exteriores constituídas essencialmente dessas matérias
9406.00.99	Outras



## ANEXO C – NESH

### NESH

(Notas explicativas do Sistema Harmonizado)

### CAPÍTULO 94

#### CONSIDERAÇÕES GERAIS

O presente Capítulo engloba, ressalvadas as exceções mencionadas nas Notas Explicativas deste Capítulo:

1) O conjunto dos móveis, bem como as suas partes (posições 94.01 a 94.03).

2) Os suportes elásticos para camas, os colchões e outros artefatos de cama e semelhantes, equipados com molas, estofados ou guarnecidos interiormente de quaisquer matérias, compreendendo esses artigos de borracha ou de plásticos, alveolares, mesmo recobertos (posição 94.04).

3) Os aparelhos de iluminação e suas partes, não especificados nem compreendidos em outras posições, de qualquer matéria (excluídos aqueles confeccionados com as matérias referidas na Nota 1 do Capítulo 71), bem como os anúncios, cartazes ou tabuletas e placas indicadoras luminosas, e artigos semelhantes, que contenham uma fonte luminosa fixa permanente, e suas partes não especificadas nem compreendidas em outras posições (posição 94.05).

4) As construções pré-fabricadas (posição 94.06).

Na aceção deste Capítulo, consideram-se "móveis" ou "mobiliário":

A) Os diversos artefatos móveis, não compreendidos em posições mais específicas da Nomenclatura, concebidos para assentarem no solo (mesmo se, em certos casos particulares - móveis e assentos de navios, por exemplo - eles possam ser fixados ou presos ao piso) e que servem para guarnecer, com um objetivo principalmente utilitário, as residências, hotéis, teatros, cinemas, escritórios, igrejas, escolas, cafés, restaurantes, laboratórios, hospitais, clínicas, consultórios dentários, etc., bem como navios, aviões, vagões de trem (comboio), veículos automóveis, reboques de acampamento e meios de transporte análogos. Os artefatos da mesma natureza (bancos, cadeiras, etc.) utilizados em

jardins, praças, passeios públicos, são também incluídos aqui.

B) Os seguintes artefatos:

1º) Os armários, estantes, as étagères e os móveis em módulos (por elementos), para serem suspensos, fixados a paredes, superpostos ou justapostos, que se destinem à arrumação de artefatos diversos (livros, louças, utensílios de cozinha, vidraria, roupas, medicamentos, artigos de toucador, aparelhos de rádio ou de televisão, bibelôs, etc.), bem como as unidades constitutivas dos móveis em módulos (por elementos) apresentadas isoladamente.

2º) Os assentos e camas, suspensos ou dobráveis.

Com exceção dos artefatos citados no parágrafo B), acima, conclui-se do que precede que não são considerados móveis os objetos utilizados como tal, que se colocam sobre outros móveis ou sobre étagères, que se fixam às paredes ou que se suspendem dos tetos.

O presente Capítulo não compreende, portanto, os objetos de guarnição de interiores que são fixados à parede, tais como os cabides, porta-chaves (chaveiros), porta-escovas, porta-toalhas (toalheiros), porta-jornais, bem como os objetos de guarnição de interiores que não tenham características de móveis propriamente ditos, tais como os artefatos para ocultar radiadores. Assim, os artefatos de marcenaria ou de pequena marcenaria, de madeira, incluem-se na posição 44.20 e o material de escritório (classificadores, fichários (ficheiros), por exemplo), de plástico ou de metais comuns, nas posições 39.26 ou 83.04, conforme o caso. Contudo, os artefatos de equipamento fixo (armários, mesmo embutidos, artefatos para ocultar radiadores, etc.) que são apresentados ao mesmo tempo que as construções pré-fabricadas da posição 94.06 e delas fazem parte integrante, permanecem classificados nesta posição.

Classificam-se nas posições 94.01 a 94.03 os artefatos de guarnição de interiores de qualquer matéria: madeira, vime, bambu, ratã, plástico, metais comuns, vidro, couro, pedra, cerâmica, etc., mesmo estofados ou revestidos, de superfície em bruto ou trabalhada, mesmo esculpidos, incrustados, marchetados, pintados decorativamente, guarnecidos de vidro ou espelhos, montados sobre rodízios, etc.

Classificam-se, contudo, no Capítulo 71 os móveis feitos de metais preciosos ou de metais folheados ou chapeados de metais preciosos, ou que contenham estes metais, a não ser que estes só constituam simples guarnições ou acessórios de mínima importância (iniciais, monogramas, bordaduras, virolas, etc.).

Os móveis que se apresentem desmontados ou por montar são classificados da mesma maneira que os móveis montados quando as diversas partes se apresentam conjuntamente, mesmo se algumas dessas partes forem placas, partes ou acessórios de vidro, mármore ou outras matérias (tal é o caso, por exemplo, de uma mesa de madeira com tampo de vidro, de um armário de quarto, de madeira, com o seu espelho, de um aparador de sala de jantar, de madeira, com tampo de mármore).

## PARTES

O presente Capítulo cobre apenas as partes dos produtos das posições 94.01 a 94.03 e 94.05. Consideram-se como tais os artefatos, mesmo simplesmente esboçados, que, pela sua forma ou outras características, sejam reconhecíveis como tendo sido concebidos exclusiva ou principalmente para um artefato dessas posições e que não sejam incluídos mais especificamente em outra posição.

As partes das construções pré-fabricadas da posição 94.06, apresentadas isoladamente, devem seguir em todos os casos o seu próprio regime. Independentemente das exclusões mencionadas nas Notas Explicativas de cada uma das posições do presente Capítulo, não são nele classificados:

- a) As cercaduras ou baguetes da posição 44.09.
- b) As ripas com ranhuras de painéis de partículas, recobertas de plástico ou de outros materiais, destinadas a ser cortadas e dobradas em forma de U, para formar partes de móveis (por exemplo, as faces internas de uma gaveta) (posição 44.10).
- c) As placas de vidro (incluídos os espelhos), mármore, pedra ou de qualquer outra das matérias indicadas nos Capítulos 68 ou 69, mesmo recortadas na forma própria, exceto se, incorporadas em outros elementos, passem a ter manifestamente característica de partes de móveis; seria o caso, por exemplo, de uma porta de armário com espelho.
- d) As molas, fechaduras, guarnições, ferragens e outras partes e acessórios de uso geral, na aceção da Nota 2 da Seção XV: de metais comuns (Seção XV) ou de plásticos (Capítulo 39).
- e) Os móveis e aparelhos de iluminação que tenham característica de brinquedos (posição 95.03).
- f) Os móveis e aparelhos de iluminação que tenham característica de objetos de coleção ou de antiguidades (Capítulo 97).



## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**APÊNDICE B – FICHA DE INSCRIÇÃO**

**APÊNDICE C – FICHA DE INSCRIÇÃO – VENDEDORES**

**APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO**

**APÊNDICE E – LISTA DOS CRITÉRIOS**

**APÊNDICE F – SITES**





6) Qual sua opinião sobre as empresas de móveis brasileiras, no que tange a preço dos produtos?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular

7) Qual sua opinião sobre a variedade de produtos produzidos pelas empresas de móveis brasileiras?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular

8) Em sua opinião, quais os pontos as empresas de móveis brasileiras poderiam melhorar para serem mais competitivas no seu país?

( ) Produto

( ) Preço

( ) Qualidade

( ) Design

( ) Material promocional

( ) Outros \_\_\_\_\_

9) Em sua opinião, qual é o diferencial no móvel brasileiro em relação aos móveis produzidos em outros países?

( ) Preço

( ) Qualidade

( ) Design

( ) Proximidade cultural ou geográfica

( ) Outros \_\_\_\_\_

10) Classifique os itens abaixo em ordem de importância em relação à sua decisão de compra de um móvel brasileiro.

( ) Preço

( ) Qualidade

( ) Design

( ) Outros \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – FICHA DE INSCRIÇÃO

RegistrationForm / Formulario de Inscripción

International Business Meeting / Encuentro de Negocios Internacionales

### A) General Information / Datos Generales

Company name / Nombre de la empresa :		
Address / Dirección:		
City / Ciudad:	Country / País:	ZIP Code / CP:
Phone/Teléfono:	Fax:	
E-mail:	Web site:	
Contact/Contacto:	Position/Posición:	
Participant is/El Participante es:	Languages Spoken/Idiomas hablados:	
Need translator during the round? /¿Necesitará traductor durante la rueda?	Foundation of the Company / Fundación de la Empresa:	
Importation/Importaciones 2009 (% sobre facturación):	Exportation/Exportaciones 2009 (% sob re facturación):	

**B) Which is your company main activity? / ¿Cuál la actividad principal de su empresa?**

**C) Who is your customer (target)? / ¿Quien es su cliente (público alvo)?**

**Have you ever participated of a Furniture Buyer Project in Brazil? / Ha participado de algún Proyecto Comprador del sector de Muebles en Brasil?**

**Do you buy furniture from Brazilian Companies? Which ones? / Usted compra muebles de empresas brasileñas? Cuáles?**

**F) Tell us about your participation in fairs / Cuéntanos sobre su participación en ferias:**

Date/Fecha	Name / Nombre	City - Country/Ciudad - País

**G) In which of these categories your company fits better? / ¿En cuál de estas categorías su compañía se adecua mejor?**

**H) Purchase directory/Portafolio de compra**

Product/Producto	yes/no	Raw Material / Materia Prima	Country of origin / País de origen
1.1 Rack (entertainment center) / Rack (centro de entretenimiento)			
1.2 Bookshelves / Estanterías componibles			
1.3 Bed / Camas Shelves / Estanterías			
1.4 Nightstand (night table) / Mesillas de noche			
1.5 Wardrobes / Roperos			
1.6 Chests / Cômодas			
1.7 Computing furniture / Muebles para informática			
1.8 Office furniture / Muebles para oficina			
1.9 Children Furniture / Muebles de niños			
1.10 Sofas / Sofás			
1.11 Compact Kitchen / Cocinas compactas			

2.1 Modulated kitchen / Cocinas componibles			
2.2 Tube furniture / Muebles tubulares			
2.3 Mattres / Colchones			
2.4 Dinning room / Comedores			
2.5 Tables and Chairs / Mesas y sillas			
2.6 Steel Kitchen Sinks / Fregaderos de cocina em acero			
2.7 Rugs / Alfombras			
2.8 Garden furniture / Muebles de jardín			

**Further Information/ Informaciones adicionales:**

**Include international code/Adicionar código internacional:**

**Complete Name: (as passport)/Nombre complete: (como pasaporte):**

**Passport number/Numero de el pasaporte: (como pasaporte):**

**Airport nearest your city/Aeropuerto más cerca de su ciudad:**

**Do you need invitation letter for Brazilian Visa/Necesita carta de invitación para Visto Brasileño?**

**Did you take the yellow fever vaccine/ Tiene la vacuna contra la fiebre amarilla?**

**Do you have any special necessity/Tiene alguna necesidad especial?**

**What are the payment terms you intend? / ¿Cuáles son las formas de pago pretendidas?**

**Write about the profile of your company/ Escriba un poco más a cerca del perfil de su empresa.**

### APÊNDICE C – FICHA DE INSCRIÇÃO - VENDEDORES

#### A) Dados gerais

Razão Social:		Nome Fantasia:	
Endereço:		CNPJ:	
Cidade:	País:	CEP:	
Telefone:	Fax:		
<b>E-mail participante da rodada:</b>	Número de Funcionários:		
Web site:			
Responsável pela empresa:	Cargo:		
<b>Responsável pelo departamento de exportação:</b>			
Participante da Rodada é: ( ) proprietário ( ) funcionário ( ) representante ( ) sourcer ( ) outro qual?			
Idiomas que fala: ( ) Inglês ( ) Espanhol ( ) Francês ( ) Outro			
Precisará de tradutor durante a rodada? ( ) sim ( ) não ( ) Inglês ( ) Espanhol			
Importações 2010:		Exportações 2010: R\$	

**B) Quanto à exportação a empresa é:**

- ( ) Exportadora regular  
 ( ) Exportadora eventual  
 ( ) Exportou apenas uma vez  
 ( ) Parou de exportar  
 ( ) Nunca exportou.

**C) A empresa já está Habilitada na Secretaria da Receita Federal (RADAR/SISCOMEX)?**

- ( ) sim ( ) não

**D) A empresa possui material de divulgação em outros idiomas? Quais?**

- Catálogo ( ) sim( ) não( ) Inglês ( ) Espanhol ( )  
 Folder ( ) sim( ) não( ) Inglês ( ) Espanhol ( )  
 Cartão pessoal ( ) sim( ) não( ) Inglês ( ) Espanhol ( )  
 Outros \_\_\_\_\_ ( ) sim( ) não( ) Inglês ( ) Espanhol ( )

**E) Fale sobre sua participação em rodadas de negócios internacionais:**

Data	Nome do evento	Local (cidade/país)

## F) Portifólio de Venda

Produto	Sim/Não	Matéria Prima	Valor por peça		Observação
			Min US\$	Max US\$	
1.1 Racks					
1.2 Estantes					
1.3 Camas					
1.4 Criado-mudo					
1.5 Roupeiro					
1.6 Cômodas					
1.7 Móveis para Informática					
1.8 Móveis para escritório					
1.9 Móveis infantis					
1.10 Cozinhas compactas					
1.11 Cozinhas componíveis			USD	USD	
2.1 Sofas					
2.2 Móveis tubulares					
2.3 Colchões					
2.4 Sala de jantar					
2.5 Mesa e cadeiras					
2.6 Tapete					
2.7 Cozinha em aço					
2.8 Moveis de Jardim					

## APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO



### Business Meeting Evaluation Avaliação do Encontro

Sua empresa: \_\_\_\_\_

Name of your counterpart/ Nome da contraparte:  _____		How do you evaluate the meeting? / Como você avalia o encontro?  <input type="checkbox"/> Not Good/ Mal <input type="checkbox"/> Good Bom <input type="checkbox"/> Excellent Ótimo	
Is there possibility of future Business/ Há possibilidade de futuros negócios?	<input type="checkbox"/> No Yes/Sim  If Yes/ → Se sim	<input type="checkbox"/> Until/ até US\$ 12,000 / year/ano <input type="checkbox"/> From/de US\$ 12,000 to/até 30,000/ year/ano <input type="checkbox"/> From/de US\$30,000 to/até 60,000/ year/ano <input type="checkbox"/> From/de US\$60,000 to/até 120,000/year/ano <input type="checkbox"/> More than/Mais de US\$ 120,000/ year/ano	
In case there is not possibility of business, what is the reason? / No caso de não haver possibilidade de negócios, qual é a razão?			
<input type="checkbox"/> Price of the product higher than market/ preço do produto maior que o mercado <input type="checkbox"/> Product without the necessary quality/ produto sem a qualidade adequada		<input type="checkbox"/> Unprepared provider/ Fornecedor sem preparo  <input type="checkbox"/> Not enough produced quantity/ Quantidade produzida não é suficiente	



## APÊNDICE E – LISTA DOS CRITÉRIOS

		No.	DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
C	C	1	A empresa possui capacidade ociosa?		
C	C	2	A empresa possui sistema de gestão da qualidade?		
C	C	3	O maquinário/equipamentos de produção da empresa, em média, tem mais de 20 anos?		
C	C	4	A empresa possui sistema de controle de estoque?		
C	C	5	A empresa controla tempo de setup?		
C	C	6	A empresa possui controle de peças danificadas?		
C	C	1	Os produtos estão classificados de acordo com a NCM?		
C	C	2	A empresa tem definido quais produtos irá comercializar com o exterior?		
C	C	3	A empresa tem estabelecido “pedidos mínimos” para exportação?		
C	C	4	A empresa tem condições de realizar adaptação do produto se solicitados por um potencial importador?		
C	C	5	A empresa vende seus produtos em mais de três estados brasileiros?		
C	C	6	A empresa considera que seu produto tem potencial de mercado internacional?		

		<b>No.</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
C	C	1	A empresa possui planilha de preços dos seus produtos em alguma moeda estrangeira?		
C	C	2	No Brasil pode-se considerar que o preço do seu produto é competitivo?		
C	C	3	A empresa conhece seus custos de produção?		
C	C	4	A empresa conhece os tributos que incidem sobre os seus produtos, no Brasil?		
C	C	5	A empresa aplica métodos de rateio de custo?		
C	C	6	Os custos da empresa têm oscilação devido à sazonalidade?		
C	C	R 1	A empresa está cadastrada na Secretaria da Receita Federal (Habilitação SISCOMEX)?		
C	C	R 2	A empresa reconhece que serão necessários investimentos para atender ao mercado externo?		
C	C	R 3	Existe alguém na empresa com fluência em algum idioma estrangeiro?		
C	C	R 4	A empresa possui despachante aduaneiro?		
C	C	R 5	A empresa dispõe de um responsável pela logística?		
C	C	R 6	A empresa possui políticas de treinamento e reciclagem de pessoal?		
C	C	X 1	A alta direção da empresa apoia o processo de internacionalização da empresa?		
C	C	X 2	A empresa conhece a entidade de classe que representa o setor?		

		<b>DESCRIÇÃO</b>		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
		<b>No.</b>			
C	C	X	3	A empresa possui planejamento estratégico?	
C	C	X	4	O proprietário da empresa reconhece a importância do registro da sua marca, no Brasil?	
C	C	X	5	A empresa conhece quais são as principais feiras do setor, no Brasil?	
C	C	X	6	Alguém na empresa detém o conhecimento sobre transações financeiras internacionais?	
C	D	P	1	A empresa é auto-suficiente para produção?	
C	D	P	2	Existe departamento de P&D dentro da empresa?	
C	D	P	3	A empresa realiza um controle estatístico da qualidade ao longo de todo seu processo produtivo?	
C	D	P	4	A empresa sempre cumpre os prazos de entrega?	
C	D	P	5	É realizado com frequência a manutenção do maquinário?	
C	D	P	6	A empresa possui sistema de controles informatizados da qualidade?	
C	D	M	1	Existem amostras dos produtos disponíveis?	
C	D	M	2	A empresa possui mais de um fornecedor da principal matéria prima utilizada nos seus produtos?	
C	D	M	3	O principal produto da empresa possui diferencial significativo sobre os produtos concorrentes?	

		No.	DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
C	D	M	4	Se for o caso, a empresa sabe como prestar assistência técnica pós-venda no exterior?	
C	D	M	5	A empresa sabe quantas unidades de cada produto cabem em um determinado contêiner?	
C	D	M	6	A empresa conhece os produtos importados no Brasil que são similares ao produzido pela sua empresa?	
C	D	C	1	A empresa tem planilha de preços nos “Incoterms: EXW, FOB e CIF”?	
C	D	C	2	A empresa sabe elaborar os documentos básicos para a exportação?	
C	D	C	3	A empresa conhece os custos e margem de lucro do seu produto no Exterior?	
C	D	C	4	A empresa conhece algum tributo que incide sobre seu produto em algum país do exterior?	
C	D	C	5	O custo de produção do seu produto é menor ou igual ao da concorrência no Brasil?	
C	D	C	6	A empresa possui sistema para controlar e/ou reduzir custos de produção?	
C	D	R	1	Em caso de necessidade de investimento, a empresa possui facilidade para integralizar capital próprio (ou fácil acesso à linha de crédito)?	
C	D	R	2	Em caso de necessidade de investimento para a exportação, a empresa possui recursos próprios?	
C	D	R	3	A empresa tem mais de dois anos de existência?	

		<b>No.</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
C	D	R	4	Existem mais de duas pessoas na empresa encarregadas exclusivamente de atender o mercado externo?	
C	D	R	5	O proprietário da empresa já esteve no exterior alguma vez?	
C	D	R	6	A empresa possui recursos energéticos alternativos?	
C	D	X	1	A empresa tem a sua marca e/ou de algum dos seus produtos registrados no Brasil?	
C	D	X	2	A empresa sabe qual modalidade de pagamento irá utilizar nas exportações?	
C	D	X	3	A empresa conhece quais são as principais feiras internacionais do setor no exterior?	
C	D	X	4	A empresa é filiada a alguma entidade de classe que representa o setor?	
C	D	X	5	A empresa conhece quais os principais países compradores de produtos similares ao seu?	
C	S	P	1	A empresa utiliza matéria prima e/ou insumos importados?	
C	S	P	2	A empresa exporta mais de 1% da sua produção?	
C	S	P	3	A empresa tem um setor de planeamento, programação e controle de produção (PPCP)?	
C	S	P	4	A empresa elabora estatísticas próprias de controle de qualidade?	
C	S	P	5	Adota a minimização de resíduos sólidos, líquidos e gasosos?	
C	S	P	6	A empresa planeja a compra de sua matéria prima e também sua entrega ?	

		No.	DESCRÇÃO	SIM	NÃO
C	S	M	1	Foi desenvolvido algum novo produto nos últimos 12 meses?	
C	S	M	2	A empresa sabe como enviar amostras ao exterior?	
C	S	M	3	A empresa conhece as barreiras não-tarifárias para o seus produto nos países para onde pretende exportar?	
C	S	M	4	A empresa conhece as exigências e normas técnicas para o seus produto nos países para onde pretende exportar?	
C	S	M	5	Se produto é amplamente conhecido e usado no Brasil?	
C	S	M	6	A empresa acredita que para atender as exigências do mercado externo o seu produto é facilmente adaptável?	
C	S	C	1	A empresa conhece o impacto logístico no preço final do produto (transporte, embalagem e armazenagem)?	
C	S	C	2	Se for o caso, a empresa conhece os procedimentos de armazenagem do seu produto no exterior?	
C	S	C	3	A empresa conhece as alíquotas, tarifas e taxas de importação dos países para onde pretende exportar?	
C	S	C	4	A empresa tem planilha de preços no “Incoterms: DDP”?	
C	S	C	5	A empresa acredita que pode ser competitiva no mercado internacional?	
C	S	C	6	A empresa utiliza o SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung) ou outro software de gestão?	

			<b>DESCRİÇÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
		<b>Nº.</b>			
C	S	R	1	A empresa conhece as diferenças da exportação direta e indireta?	
C	S	R	2	A empresa sabe quais modalidades de transporte possíveis e indicadas para seus produtos?	
C	S	R	3	A empresa já celebrou algum tipo de contrato internacional?	
C	S	R	4	Em caso de necessidade de investimento para a exportação, a empresa possui crédito junto a instituições financeiras?	
C	S	R	5	Algum funcionário ou proprietário da empresa já participou de feiras internacionais do setor?	
C	S	R	6	A empresa possui pessoal preparado para atender o mercado externo na parte logística (expedição, contratação de frete, seguro, etc...)?	
C	S	X	1	A empresa tem a sua marca registrada no exterior?	
C	S	X	2	A empresa possui um planejamento estratégico específico para exportação?	
C	S	X	3	A empresa possui um planejamento que determine, qual o percentual da produção que destinará à exportação a curto, médio e longo prazo?	
C	S	X	4	Nos últimos três anos a empresa cresceu?	
C	S	X	5	A empresa conhece o perfil de consumo dos potenciais clientes nos países para onde pretende exportar?	
C	S	X	6	A empresa possui pessoal preparado para atender o mercado externo na parte comercial (elaboração de orçamentos, prospecções, participação em feiras, etc...)?	



## APÊNDICE F – SITES

### SUGESTÃO DE SITES PARA VISITAS NA INTERNET

#### **BACEN - Banco Central do Brasil.**

Disponível em: <<http://www.bancocentral.gov.br>>.

#### **BB - Banco do Brasil S/A.**

Disponível em: <<http://www.bancobrasil.com.br>>

#### **Brasil Global Net.**

Disponível em: <<http://www.brasilglobal.gov.br>>

#### **Editora Aduaneiras.**

Disponível em: <<http://www.aduaneiras.com.br>>

#### **FMI – Fundo Monetário Internacional.**

Disponível em: <<http://www.imf.org>>

#### **FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.**

Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>>

#### **ICC - International Trade Center.**

Disponível em: <<http://www.trademap.org/>>

#### **MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.**

Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>

#### **Ministério da Fazenda.**

Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br>>

**Ministério das Relações Exteriores.**

Disponível em: <<http://www.mre.gov.br>>

**Organização Mundial do Comércio**

Disponível em: <<http://www.wto.org>>

**SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.**

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>

**SIMA – Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas.**

Disponível em: <<http://www.sima.org.br>>