

A ESTRATÉGIA DE UMA INDÚSTRIA DO EXTREMO OESTE DE SANTA CATARINA PARA INSERÇÃO NO MERCADO EXTERNO

ALEX FAGNER MARTINY

Resumo

A internacionalização reflete diretamente na produtividade, pois permite negociações entre vários países e percebe-se ser uma alternativa para enfrentar a concorrência e fazer uso das transformações tecnológicas. A participação de empresas brasileiras nesse cenário aumentou após o governo implantar incentivos fiscais e creditícios às exportações, pois até então tinha-se dificuldade em virtude da burocracia e altos impostos praticados. O Brasil é fortemente atuante no MERCOSUL, o que auxilia as empresas brasileiras no acompanhamento das flutuações do mercado e as variações cambiais, podendo utilizar-se de estratégias para inserir-se no comércio internacional. Diante deste contexto levantou-se o problema desta pesquisa: Como a evolução da empresa possibilitou a abertura do mercado internacional? Para nortear o estudo, atribuiu-se o objetivo geral: Entender como a evolução da empresa Torfresma possibilitou a abertura do novo mercado. O estudo caracterizou-se como estudo de caso exploratório de caráter qualitativo e descritivo, quanto a técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, por meio de entrevista, com ocupante de um cargo chave na organização, encarregado do comércio internacional.

Palavras-chave: Câmbio. Comércio exterior. Estratégia de Crescimento

1 INTRODUÇÃO

A inserção das empresas brasileiras no comércio exterior gera reflexos nos aumentos nos níveis de produtividade e conseqüentemente nos padrões

de vida da população (MARTIGNAGO, et. al., 2005). As fronteiras são anuladas pela globalização e o comércio Exterior permite a realização de negócios em vários locais ao mesmo tempo, uma vez que a tecnologia atual auxilia em negociações em tempo real (DEBOÇÃ, et. al., 2011). Em alguns casos se internacionalizar não é uma escolha voluntária, e sim a única alternativa para firmas que competem de forma globalizada enfrentar as transformações no âmbito tecnológico e produtivo (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Com base na teoria das vantagens comparativas, no caso do Brasil, o país necessita aumentar suas exportações para assim poder importar produtos que não são produzidos internamente ou em quantidade suficiente para atender a demanda. Isso se dá, por meio de uma maior diversificação de mercados, aumentando o número de empresas exportadoras, além de ampliar a pauta de produtos exportados, incentivando a produção de produtos de alto valor agregado (MARTIGNAGO ET. AL., 2005).

Segundo Kraus (1996) uma vantagem competitiva das organizações internacionais, sobre as brasileiras, são os seus recursos humanos preparados, além da cultura e do acesso de se trabalhar com informações comerciais abrangentes e detalhadas. Porém, verificou-se uma certa resistência das empresas na contratação de serviços especializados em comércio exterior, mesmo sendo uma área ampla e altamente especializada, e as estruturas das empresas serem deficientes em recursos humanos.

A competição, em nível mundial, ocorre com tecnologia avançada e informações comerciais atualizadas e detalhadas. Cabe ressaltar, que o Brasil tem uma grande defasagem tanto tecnológica, como também no processo produtivo e às técnicas de gerência em negócios internacionais (KRAUS, 1996).

Diante do contexto exposto, surge o problema de pesquisa: Como a evolução da empresa Torfresma possibilitou a abertura do mercado internacional?

COMÉRCIO EXTERIOR

Comércio exterior são os fluxos de mercadorias, serviços e valores no contexto internacional, conforme Deboçã, et. al. (2011), desenvolveram-se a partir das carências internas dos países. Tais fluxos envolvem aspectos de ordem social, política, econômica, tecnológica e cultural que desafiam as empresas a adaptarem-se para permanecer neste mercado e expandir seus negócios.

O comércio exterior atual é decorrente de anos de desenvolvimento, reorganização e adequação às necessidades dos indivíduos de diferentes nações. Algumas particularidades, tais como os costumes e tradições, o nível de escolaridade e a disponibilidade de recursos, fizeram com que se agravassem as desigualdades na evolução do comércio exterior (RODRIGUES; BENEDITO, 2009).

A atuação neste mercado dinâmico requer profissionais com conhecimento em leis internacionais, documentação necessária e aptidão em língua estrangeira. Além disso, devem preocupar-se com as condições de pagamento, com as práticas cambiais, tendências econômicas e políticas, para assim perceber o momento e o lugar oportuno de expor sua marca, seu produto ou serviço. Dessa forma, esses profissionais precisam participar frequentemente de seminários, feiras, simpósios, a fim de reciclar sua visão acerca do comércio exterior e procurar atender as expectativas de clientes cada vez mais exigentes como qualidade, preço e prazo de entrega (VAZQUEZ, 1995).

Balança comercial

Todo país deve ter um balanço de pagamentos internacionais que segundo Ratti (2006) serve para manter as autoridades informadas sobre a situação credora ou devedora do país, auxiliando na tomada de decisão sobre políticas monetárias e fiscais. Dentro do balanço de pagamento

internacionais, um dos itens mais importantes é a balança comercial, que engloba todas as importações e exportações registrada em valor FOB.

Vasconcellos (2011) reforça a relevância da balança comercial no balanço de pagamentos de um país, por ser o componente, mas sensível aos instrumentos internos de política econômica.

Comércio exterior catarinense

Conforme relatório publicado pela FIESC (2017), no ano de 2016 as exportações catarinenses chegaram no valor de US\$ 7,6 bilhões, permanecendo estáveis em relação a 2015, onde haviam recuado em 15%. Já as importações, somaram US\$ 10,4 bilhões, uma retração de 17,8% em relação ao ano anterior. Por mais que as importações tenham recuado a pesquisa mostra que ainda há déficit comercial de US\$ 2,77 bilhões. Conforme dados apresentados na pesquisa, a balança comercial do estado segue em déficit desde 2009.

Zilli, Neto e Vieira (2016) constataram em seu estudo que o estado de Santa Catarina, outrora grande exportador nacional, viu sua balança comercial registrar déficits ano após ano, a partir de 2009. Além da crise econômica externa, ocasionando uma retração nas negociações com mercados internacionais, o Estado também oportunizou incentivos fiscais às empresas, atraindo ainda mais companhias em busca de melhores condições e menores impostos para a importação.

CÂMBIO

No início da atividade que hoje é chamado de comércio, os pagamentos se davam através da troca de produtos. Mas com a evolução do comércio, e a criação da moeda, hoje quando se compra algo, paga-se com a moeda local. De acordo com Garcia (2001) o câmbio significa troca, e a empresa que está exportando ou importando sempre tem que converter em moeda nacional as dívidas recebidas ou enviadas nas operações de

compra ou venda de um produto. Essa operação obrigatória de conversão, constitui o mercado de câmbio, uma empresa brasileira precisa do real para pagar suas contas, funcionários e outras despesas que tem dentro do país, quando ela exporta seu produto e recebe em outra moeda como por exemplo o dólar, ela precisa fechar cambio e vender seus dólares, convertendo eles em real.

Conforme Vasconcellos (2011) taxa de conversão é o preço da moeda estrangeira expresso em moeda nacional. Quando uma operação de troca de moedas, seja ela de compra ou venda é concretizada, é necessário que se feche um contrato de câmbio, que nada mais é que um contrato entre as partes, onde está estabelecido condições como, prazos, forma de entrega, valor e taxas de conversão.

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Segundo estudo apresentado por Aaker (2012), o desempenho da organização no processo de crescimento, é mais importante do que seu propósito. Nessa dinâmica de mercado, busca-se avançar com produtos já existentes a novos mercados, novos produtos a mercados existentes ou por adentrar em novos produtos e mercados.

Uma das estratégias utilizadas por algumas empresas para expansão do mercado é a exportação, ou seja, se inserir no mercado externo. Segundo Minervini (2005) os principais motivos que levam as empresas a exportar são: estratégia de desenvolvimento, utilizar de melhor forma suas instalações, necessidade de aumentar o volume da produção, dificuldade no mercado interno, preços mais rentáveis, aumento da vida útil do produto, melhoria da imagem da empresa.

ANÁLISE SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é

denominada análise SWOT. Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno

(KOTLER E KELLER, 2012). Uma unidade de negócios deverá monitorar importantes forças macroeconômicas e significativos fatores micro ambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Deve, portanto, estabelecer um sistema de inteligência para acompanhar tendências e mudanças relevantes e identificar, também, oportunidades e ameaças associadas a ela (KOTLER E KELLER, 2012).

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012), existem três fontes principais de oportunidades de mercado: A) oferecer algo cuja oferta seja escassa; B) oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior; C) criação de um produto ou serviço totalmente novo.

Conforme Kotler e Keller (2012), a empresa não precisa conhecer todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. É necessário perguntar-se se o melhor é limitar-se às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários, ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. Também, ele nos diz, que após a análise Swot a empresa pode estabelecer metas para um período planejado. As quais busquem um conjunto de objetivos, que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E AS ESTRATÉGIAS PARA O COMÉRCIO EXTERIOR

Em 1993 o empresário Claudimar Bortolin junto com dois professores do SENAI Ari Zene e Auri Kazar criaram a Torfresma, esse nome é oriundo das palavras tornearia, fresagem e manutenção que eram as atividades iniciais da empresa. Em 1995 a empresa conseguiu um terreno doado pela prefeitura com uma área de 40 m². Na época a sede da empresa ficava longe do centro da cidade, a empresa não tinha acesso a telefonia, informática nem veículo o que tornava o dia a dia no negócio um desafio. Em 1997 a empresa recebeu

um pedido da Aurora de São Miguel do Oeste para desenvolver cadeiras ergonômicas para os frigoríficos, nessa época a empresa contava apenas com dois colaboradores. Essas cadeiras foram a entrada da empresa para o ramo, pois em 1998 recebeu seu primeiro grande pedido, vinte e duas cadeiras ergonômicas para a empresa Sadia de Chapecó.

Em 1999 com aumento da demanda a empresa conseguiu se informatizar, adquirir seu primeiro veículo e fez a primeira ampliação. Em 2004 a empresa construiu uma área administrativa, que deu mais espaço para área industrial, a empresa também começou a investir em tecnologia e em 2005 iniciou o desenvolvimento da área de conservação de lácteos. Em 2007 a empresa participou pela primeira vez da feira TECNOCARNE uma das mais importantes do setor. Em 2008 chegou-se a um grande projeto, fabricação dos equipamentos para uma sala de corte, trilhamento e gaiolas de defumação para a Sadia de Lucas de Rio Verde – MT. Em 2013 a empresa contava com 178 colaboradores e abria seu mercado para o exterior.

Para contemplar o sucesso da empresa em 2017, a Torfresma recebeu o prêmio Outstanding Performance ABB. Sendo reconhecida como maior integradora de robôs ABB das Américas.

ANÁLISE SWOT DA EMPRESA TORFRESMA

Diante do comércio internacional, José destaca os pontos fortes percebidos pela Torfresma: “Nós somos muito flexíveis no que diz respeito a nossa estrutura, pessoas, isso é um fator que impacta nos nossos custos também.” José também comentou que outro ponto forte é a aproximação com o cliente, “nós estamos aproximando com pessoas, ou escritório de terceiros, ou colocando pessoas fazer visitas.” Ele cita também a questão da tecnologia: “Nós nos sentimos muito renomados em termos de tecnologia, então nós temos um lema, a nossa máquina funciona, custa o que custar.”

Quanto aos pontos fracos José acredita que são uma questão interna, e explica “[...] hoje a Torfresma cresceu muito, nós tivemos que contratar mão

de obra especializada em algumas frentes, [...] isso aumentou os nossos custos, [...] nosso custo acaba sendo maior que os concorrentes lá fora. ”

Buscou-se entender melhor as diferenças entre o mercado nacional e o internacional para a Torfresma, ao questionar sobre as ameaças percebidas pela empresa no Brasil, José relatou: “O próprio Brasil no que diz respeito à carga tributária brasileira, os constantes preços alterados.” Considerando que a carga tributária é a relação entre os impostos e o PIB, no Brasil ela corresponde a mais de um terço do que o país produz, sendo a mais elevada da América Latina.

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA TORFRESMA

As estratégias empresariais passaram a ser analisadas em quatro categorias; penetração no mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto; diversificação através da matriz de Ansoff, desenvolvida por Igor Ansoff em 1965. A matriz também leva em conta os produtos e o mercado e é reutilizada por outros autores.

No caso da empresa Torfresma, quando iniciaram suas atividades no comércio internacional a estratégia era expansão de mercados, pois a empresa estava levando para um novo mercado um produto comercializado no Brasil [mercado atual], isso fica exposto quando José fala sobre as oportunidades que empresa percebe no comércio internacional e como a empresa o explora.

Como forma de aproveitar as oportunidades de crescimento de produtos e mercados a empresa vem expandindo seus negócios no comércio exterior buscando expor seus produtos em feiras ou mesmo pela divulgação de seus clientes, beneficiando-se consequentemente com a expansão de mercado, pois busca-se a aproximação com clientes de outros países para conquistar mais espaço no mercado exterior, considerando a rentabilidade mais elevada da comercialização internacional.

BARREIRAS DE ENTRADA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E OS BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

As barreiras no comércio exterior são constituídas de barreiras tarifárias e não tarifárias. Com relação ao assunto, foi questionado ao entrevistado José se a empresa contou com o apoio de consultoria [para o mercado externo], ele respondeu: “Sim, [...]. A nossa grande fonte de informação hoje é nosso despachante aduaneiro que faz o papel da consultoria e assessoria.”

Procurou-se identificar se após a inserção da empresa no comércio exterior, houve mudança cultural perceptível na Torfresma, quando indagado, José respondeu: “Sim, bastante mudança cultural, voltada para a preocupação com o detalhe das coisas [...], desde o cadastro do produto”. Ele afirma também: “[...] agora tem que ser bem mais preciso [...]”, pois “todo mundo olha com outros olhos quando é uma exportação [...]”. José quis dizer que quando se trate de exportação tem que ser tudo de acordo com as normas e procedimentos corretos, não permitindo erros e atrasos, nada pode passar despercebido e se algo estiver errado a mercadoria não é despachada. Então ocorreu muita mudança na cultura da empresa, nos processos e com isso a empresa se desenvolveu.

Falando sobre as barreiras encontradas nesse mercado, o entrevistado relata a dificuldade com a importação da matéria-prima: “[...]. É muito específico nosso produto, então eu tenho o aço inox que é uma dificuldade, como é um commodity, o Brasil bloqueia para proteger as empresas brasileiras [...]”.

O entrevistado também relata outras dificuldades como por exemplo; “[...] O idioma, [...], a cultura local das empresas, entender um pouco como aquelas pessoas lidavam no seu dia-a-dia e como isso impactada por exemplo uma negociação [...]” referindo-se que para iniciar qualquer negociação é necessário estabelecer uma comunicação em que ambas as partes se entendam e além disso é preciso conhecer aspectos da cultura local de cada país para que a negociação ocorra da melhor forma. Além disso, ele comenta que outra dificuldade é “[...] a distância e o custo Brasil para fazer

chegar lá com um preço competitivo[...]” isto é algo que impacta bastante para a empresa, pois se o custo é muito alto é difícil formar um preço competitivo, e se o preço não for bom, os clientes optam pelos concorrentes.

OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Quando a empresa começou sua atuação no comércio exterior, José relatou que foi uma oportunidade que surgiu graças a um cliente brasileiro que estava expandindo seus negócios. A empresa pensava nessa possibilidade a algum tempo, porém conforme relato do entrevistado, imaginavam que essa migração para o novo mercado seria algo a longo prazo. “De certa forma se buscava, mas em reuniões do tipo: ano que vem vamos desenvolver, mas aí apareceu a oportunidade juntou as intenções. ”

A partir desse momento a empresa começa a se preparar para expandir seus negócios, o que foi algo que ajudou-lhe a sobreviver nos momentos de crise do mercado interno, conforme relata José: "O mercado brasileiro do agronegócio vinha em crise, então quando nós decidimos iniciar com isso em 2014, sem querer nós estávamos nos preparando para esse momento que estamos vivendo agora. Hoje é um caos, carne fraca, a Europa fechada para o frango, tudo isso impactou e que bom que a gente se preparou no passado."

3 CONCLUSÃO

Foi constatado que a empresa apresenta seu valor de venda sempre em dólar, independentemente do país de destino. Essa forma de apresentar o valor na exportação não está incorreta, porém a empresa poderá perder a oportunidade de aumentar seus ganhos em algum caso.

A empresa ainda é nova no comércio exterior com apenas 4 anos, e ainda há muitos países os quais há demanda para o produto que eles têm a oferecer. Possui uma estrutura flexível a qual lhe permite se adequar aos

diversos cenários que são impostos, é interessante que a empresa busque mapear seus pontos fracos e ameaças para potencializar essa força (flexibilidade) e impedir que sejam prejudicados com possíveis mudanças. A Torfresma desenvolve seu produto no Brasil e manda uma equipe no exterior a fim de realizar a montagem do produto.

Tratando-se de estratégia de crescimento a Torfresma adota a diversificação, pois vem buscando atuação em mercados novos e com produtos novos, conforme as solicitações dos clientes, visando otimizar a produção.

Historicamente a empresa progrediu suas atividades iniciais de tornearia, fresagem e manutenção para atender o crescimento do mercado buscando inovação e especialização em robótica e automação, moldando-se ao longo do tempo para sobreviver no mercado interno e então alcançar o comércio exterior. Tomado conhecimento dessa evolução e o contexto comercial que empresa está inserida, atingiu-se o primeiro objetivo específico de caracterizar a empresa objeto do estudo e as estratégias utilizadas no comércio exterior. Estratégias essas identificadas como emergentes, considerando que foi uma oportunidade que surgiu antes do prazo planejado pela empresa.

Sugere-se como estudo futuro o impacto das exportações brasileiras no balanço de pagamentos do país, e uma forma de expandi-las. Para a empresa fica a sugestão de buscar atender outros ramos da indústria como a automobilística, a fim de se preparar caso algum dia o ramo alimentício se enfraqueça, um outro ramo da economia pode servir como segundo plano, visto que os parques das montadoras contam com máquinas automatizadas muito parecidas com as que a empresa já produz.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. 9. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DEBOÇA, Leonardo Pinheiro et al. Comércio exterior e desenvolvimento regional: a proposta de um centro de apoio e informação como instrumento mediador. Revista de Negócios, Blumenau, v. 16, n. 3, p. 11-32, jul./ set. 2011.

FIESC – FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Análise do comércio internacional catarinense 2017. disponível em:

GARCIA, Luiz Martins. Exportar: Rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing, tradução: Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAUS, Pedro Guilherme. A estrutura para o comercial exterior do setor moveleiro em Santa Catarina. Blumenau. CNPq Relatório de pesquisa, 1996

MARTIGNAGO, Graciella. Aspectos Restritivos à Exportação: um estudo exploratório em três setores da economia catarinense. Revista alcanse-UNIVALI - vol. 12 - n.3 p. 391 - 412 – set / dez 2005

MINERVINI, Nicola; O exportador. Tradução: Patrizia Minervini. – 4. ed – São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RATTI, Bruno. Comércio internacional e câmbio. São Paulo: Aduaneiras, 2006.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de empresas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 1-36.

RODRIGUES, Waldemar; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Uma análise das políticas do comércio exterior brasileiro nos últimos quinze anos. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.2, jul./ dez.2009.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. Manual de economia e negócios internacionais. São Paulo: Saraiva, 2011.

VAZQUEZ, José Lopes. Comércio exterior brasileiro. São Paulo: Atlas, 1995.

ZILLI, Julio Cesar; NETO, Valdir Scarduelli; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. Balança comercial do Brasil e do estado de Santa Catarina com o Mercosul: uma análise históricodescritiva. recc – revista eletrônica científica do cra-pr, v. 3, n. 1, p. 44-61, 2016

Sobre o(s) autor(es)

Prof. MSc. Alex Fagner Martiny
E-mail: alex.martiny@unoesc.edu.br
Professor da Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina