

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

AMANDA SCOPEL SUSIN

**MARKETING INTERNACIONAL NO MERCADO SUL-AMERICANO PARA
REDUÇÃO DE VULNERABILIDADE NO SETOR MOVELEIRO NA SERRA
GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2026**

AMANDA SCOPEL SUSIN

**MARKETING INTERNACIONAL NO MERCADO SUL-AMERICANO PARA
REDUÇÃO DE VULNERABILIDADE NO SETOR MOVELEIRO NA SERRA
GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Fabiano Larentis

CAXIAS DO SUL

2026

AMANDA SCOPEL SUSIN

**MARKETING INTERNACIONAL NO MERCADO SUL-AMERICANO PARA REDUÇÃO
DE VULNERABILIDADE NO SETOR MOVELEIRO NA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Curso de Comércio
Internacional da Universidade de Caxias do
Sul, como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovado(a) em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fabiano Larentis (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. _____
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. _____
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que sempre apoiou meus estudos e meus sonhos. À minha mãe, Graziela, que nunca mediu esforços para me ajudar, que me escutou e me aconselhou ao longo de todo este processo, acolhendo minhas dúvidas, ansiedades e angústias, e que sempre acreditou na minha capacidade. À minha irmã, Nicole, e ao meu irmão, Túlio, que foram e continuam sendo pontos de alegria na minha vida. Agradeço também ao meu namorado, Rodrigo, por todo o suporte, paciência e compreensão durante esta etapa, sendo meu ponto de paz nos momentos mais desafiadores.

Agradeço a todos os participantes da pesquisa, que contribuíram de forma essencial para o desenvolvimento deste trabalho. Vocês dedicaram seu tempo, que nos dias de hoje é um dos bens mais preciosos, para participarem das entrevistas e, além disso, compartilharam suas experiências, trajetórias e um pouco de quem são. Nossas conversas foram extremamente enriquecedoras e fundamentais para a construção desta pesquisa.

Agradeço aos autores utilizados neste trabalho, por me proporcionarem um amplo conhecimento dentro da minha área de atuação. Estendo meus agradecimentos aos professores da graduação, por todos os ensinamentos compartilhados ao longo desta trajetória acadêmica. Mais do que conteúdos e teorias, agradeço pelas experiências transmitidas, que contribuíram não apenas para a formação de profissionais mais preparados, mas também para a construção de seres humanos melhores.

Meus mais profundos agradecimentos vão ao meu pai, Adriano, que me apresentou ao mundo do comércio internacional, acreditou em mim e me permitiu vivenciar experiências e oportunidades únicas até este momento. Sua confiança, incentivo e exemplo foram fundamentais para a construção da minha trajetória pessoal, acadêmica e profissional.

A todos vocês, meu sincero agradecimento. Por conta de cada apoio, ensinamento, escuta, incentivo e presença, este trabalho se tornou possível, e eu sigo me tornando uma pessoa melhor a cada dia.

RESUMO

O setor moveleiro brasileiro tem crescido ao longo dos anos e conquistado espaço no mercado internacional. Contudo, a forte concentração das exportações no mercado norte-americano representa um risco estrutural significativo, especialmente em um cenário de intensificação das guerras tarifárias e da instabilidade geopolítica global. Nesse contexto, os países da América do Sul emergem como alternativa estratégica de diversificação, dada a proximidade geográfica, a afinidade cultural e o potencial de consumo regional. Além disso, destaca-se a importância do marketing internacional como ferramenta estratégica para fortalecer a atuação das empresas moveleiras da Serra Gaúcha no mercado sul-americano, contribuindo para a redução da vulnerabilidade diante de oscilações econômicas, dependência de mercados específicos e desafios competitivos no cenário externo. Diante do exposto, este estudo tem por objetivo geral caracterizar as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano por empresas moveleiras da Serra Gaúcha, com foco na contribuição para redução da vulnerabilidade internacional. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico de nível exploratório-descritivo, a partir de entrevistas semiestruturadas com empresários, gestores e *traders* de indústrias moveleiras da Serra Gaúcha que atuam no mercado sul-americano. Através das respostas obtidas nas entrevistas e levando em consideração o objetivo geral proposto neste trabalho, destaca-se que a diversificação de mercados é percebida como fator essencial para a manutenção da estabilidade empresarial, e que o relacionamento comercial, o posicionamento de marca e a adaptação do composto de marketing são determinantes para a consolidação das empresas nesses mercados. Concluiu-se que as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano caracterizam-se pela diversificação de mercados, pelo fortalecimento do relacionamento comercial, pelo posicionamento de marca e pela adaptação do composto de marketing às particularidades de cada país. Esses elementos contribuem para ampliar a inserção e a competitividade das empresas moveleiras da Serra Gaúcha na América do Sul, reduzindo sua vulnerabilidade diante da concentração em mercados específicos e das instabilidades do ambiente internacional.

Palavras-chave: Setor moveleiro. Marketing internacional. Diversificação de mercados. Mercados sul-americanos. Vulnerabilidade internacional.

ABSTRACT

The Brazilian furniture sector has grown over the years and gained space in the international market. However, the strong concentration of exports in the North American market represents a significant structural risk, especially in a scenario marked by the intensification of tariff wars and global geopolitical instability. In this context, South American countries emerge as a strategic alternative for diversification, given their geographic proximity, cultural affinity, and regional consumption potential. Furthermore, the importance of international marketing stands out as a strategic tool to strengthen the presence of furniture companies from Serra Gaúcha in the South American market, contributing to the reduction of vulnerability in the face of economic fluctuations, dependence on specific markets, and competitive challenges in the external environment. In light of the above, the general objective of this study is to characterize the international marketing strategies adopted in the South American context by furniture companies from Serra Gaúcha, focusing on their contribution to reducing international vulnerability.. To this end, a generic qualitative study at an exploratory-descriptive level was developed, based on semi-structured interviews with entrepreneurs, managers, and traders from furniture industries in Serra Gaúcha that operate in the South American market. Through the responses obtained in the interviews and considering the general objective proposed in this study, it is highlighted that market diversification is perceived as an essential factor for maintaining business stability, and that commercial relationships, brand positioning, and the adaptation of the marketing mix are determining factors for the consolidation of companies in these markets. It was concluded that the international marketing strategies adopted in the South American context are characterized by market diversification, the strengthening of commercial relationships, brand positioning, and the adaptation of the marketing mix to the particularities of each country. These elements contribute to expanding the insertion and competitiveness of furniture companies from Serra Gaúcha in South America, reducing their vulnerability to concentration in specific markets and to instabilities in the international environment.

Keywords: Furniture sector. International marketing. Market diversification. South America. International vulnerability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Decisões importantes no marketing internacional	26
Figura 2 – Fatores que influenciam a segmentação internacional	28
Figura 3 – Quadro comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização	33
Figura 4 – Esquema Conceitual	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico	37
Quadro 3– Caracterização dos participantes do estudo.....	42
Quadro 2 – Resumo do procedimento metodológico.	46
Quadro 4 – Objetivos específicos e perguntas.....	102

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO	15
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.1.1 Teorias da internacionalização.....	18
2.2.1 Escolhas e riscos referentes a internacionalização.....	23
2.2 MARKETING INTERNACIONAL	25
2.2.1 Definição de marketing internacional	25
2.2.2 Decisões no marketing internacional.....	26
2.2.2.1 Decisões sobre quais mercados ingressar: segmentação e posicionamento	26
2.2.2.2 Decisões sobre maneiras de entrada nos mercados	31
2.2.2.3 Decisões sobre o programa de marketing: composto de marketing internacional	34
2.2.3 Síntese do embasamento teórico conceitual.....	36
3. METODOLOGIA	39
3.1 DELINEAMENTO.....	39
3.1.1 Natureza.....	39
3.1.2 Níveis	40
3.1.3 Estratégias	41
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	41
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	44
3.4 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	45
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	48

4.1.1 <i>Análise dos riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no mercado sul-americano.....</i>	48
4.1.2 <i>Análise da atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro.....</i>	55
4.1.3 <i>Análise dos mercados-alvos, suas características e posicionamento das empresas em contextos internacionais</i>	58
4.1.4 <i>Análise das estratégias composto de marketing adotadas pelas empresas para ampliar a competitividade no mercado internacional</i>	67
4.1.4.1 <i>Produto</i>	67
4.1.4.2 <i>Preço</i>	70
4.1.4.3 <i>Promoção</i>	72
4.1.4.4 <i>Distribuição</i>	76
4.1.5 <i>Análise das estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor moveleiro em cenários de incerteza.....</i>	78
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
REFERÊNCIAS	96

1. INTRODUÇÃO

O cenário do comércio internacional tem se tornado progressivamente mais volátil, marcado por tensões geopolíticas, guerras tarifárias e a intensificação da interdependência econômica entre os países. Nesse contexto, as empresas que atuam além das fronteiras nacionais precisam desenvolver estratégias robustas de adaptação e diferenciação para sobreviver e prosperar. O setor moveleiro brasileiro, em especial o da Serra Gaúcha, não está imune a essa realidade, que tem como principal destino o mercado norte-americano e que, atualmente, enfrenta uma conjuntura de instabilidade que evidencia a necessidade de diversificação dos mercados de destino.

Diante desse cenário, o marketing internacional surge como uma ferramenta estratégica fundamental. Segundo Cateora, Gilly e Graham (2013), o marketing internacional caracteriza-se pela adoção de estratégias específicas para lidar com diferentes níveis de incerteza e pela capacidade de moldar variáveis controláveis das decisões, especificamente de produto, preço, promoção e distribuição, em consonância com os elementos incontroláveis de cada mercado. Sob essa perspectiva, países da América do Sul representam uma alternativa de grande relevância estratégica para a expansão das moveleiras gaúchas, dada a proximidade geográfica, a afinidade cultural e o crescente potencial de consumo regional.

Contudo, os mercados sul-americanos possuem suas próprias complexidades: instabilidade político-econômica, variações cambiais expressivas, barreiras comerciais e diferentes padrões de consumo que exigem análise criteriosa e planejamento estratégico. É justamente nesse ponto que o marketing internacional, aliado à diversificação de mercados, pode atuar como instrumento de redução de vulnerabilidade e fortalecimento da competitividade das empresas do setor.

Diante dos fatos expostos, o objetivo geral desta pesquisa é caracterizar as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano por empresas moveleiras da Serra Gaúcha, com foco na contribuição para redução da vulnerabilidade internacional. A motivação para a escolha do tema decorre do interesse da autora em compreender, de forma aprofundada, de que maneira as estratégias de marketing internacional podem contribuir para ampliar a atuação das empresas moveleiras gaúchas

no mercado sul-americano, em um momento em a circunstância da dependência de um mercado representou um risco estrutural para o setor.

Sendo assim, este trabalho está estruturado em quatro capítulos. No capítulo um, descreve-se a delimitação do tema e do problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. No capítulo dois, é abordada a fundamentação teórica sobre os assuntos que norteiam esta pesquisa, no caso, a internacionalização de empresas, as teorias da internacionalização, as escolhas e riscos envolvidos e o marketing internacional, com ênfase nas decisões de segmentação, posicionamento, modos de entrada e composto de marketing. No capítulo três, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. No capítulo quatro, é feita a análise dos dados coletados e a discussão dos resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais do setor moveleiro da Serra Gaúcha.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O conceito de “antifrágil”, apresentado por Taleb (2012), descreve em grande medida, a essência das empresas que atuam no mercado internacional. A inserção nesse ambiente ocorre por meio do desafiador processo de internacionalização, que, embora ofereça oportunidades de expansão e crescimento, está intrinsecamente associado a riscos e incertezas. Tais riscos envolvem fatores culturais, riscos políticos, concorrência, restrições legais, barreiras tarifárias e não tarifárias, clima, instabilidade dos consumidores e diversas outras variáveis como até flutuações cambiais capazes de alterar toda a dinâmica de atuação (Cateora; Gilly; Grahan, 2013, p. 11).

No mundo contemporâneo, esses riscos foram intensificados, caracterizando o cenário BANI - Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible - definido por Cascio (2020). O termo *Brittle*, frágil em português, refere-se aos sistemas políticos, econômicos, financeiros, energéticos, ambientais e sociais que, embora aparentem robustez, podem colapsar repentinamente devido à sua interdependência, provocando desordens em cadeia. Já o termo *Anxious* – ansioso - descreve o estado mental de desamparo e incapacidade de tomada de decisão em um contexto de crescente incerteza, com o agravante do excesso de informação. Por sua vez, *Nonlinear* – não-linear – indica a perda da previsibilidade, de modo que pequenas decisões podem gerar impactos

desproporcionais enquanto grandes esforços podem não surtir efeito ou até agravar situações.

E, por fim, *Incomprehensible* – Incompreensível - diz respeito a situações em que as consequências não lineares de eventos e decisões parecem carecer de lógica ou propósito, tornando-se difíceis de compreender (Grabmeier, 2020).

Esse modelo de mundo evidencia a complexidade dos sistemas globais, moldados pela interdependência mundial e pela aceleração digital, que, consequentemente, influenciam o ambiente de negócios. Um exemplo disso é a guerra tarifária entre Estados Unidos e Brasil que aconteceu no ano de 2025, que elevou as alíquotas sobre produtos estratégicos e impactou diretamente as exportações brasileiras, especialmente o setor moveleiro. De acordo com dados divulgados pela ABIMÓVEL (2025), as empresas moveleiras que atuavam no mercado norte-americano relataram cancelamentos de contratos, suspensão de embarques, contêineres prontos paralisados e interrupções em pedidos futuros. Embora a intensidade do impacto varie conforme o grau de dependência de cada empresa em relação aos Estados Unidos, o clima de insegurança é generalizado devido à imprevisibilidade do cenário, estimando-se a perda de mais de nove mil postos de trabalho no setor moveleiro brasileiro no ano de 2025.

Em um panorama geral do setor moveleiro mundial, segundo dados do ITC – International Trade Centre (2025), considerando o HS Code 940360, que se refere a outros móveis de madeira, o mercado movimentou aproximadamente US\$ 27 bilhões em importações e US\$ 31 bilhões em exportações no ano de 2025. Nesse contexto, observa-se que a China manteve sua posição de protagonismo como principal fornecedora global, com exportações de cerca de US\$ 7,9 bilhões, seguida pelo Vietnã e pela Polônia.

No que se refere às importações, os Estados Unidos se destacaram como principal mercado consumidor, registrando US\$ 6,4 bilhões, o que corresponde a 23,7% do total mundial, seguidos pela Alemanha e pelo Reino Unido. Em comparação, o ano de 2024 os Estados Unidos registraram US\$ 7,2 bilhões de importações o que demonstra o impacto das tarifas impostas no ano de 2025. Sendo os principais exportadores do HS Code 940360 para o mercado americano o Vietnã, China e México. Já o Brasil, exportou um total geral de US\$ 227 milhões no ano de 2025 e tiveram como destino principal os Estados Unidos, consolidando o país como principal mercado das exportações brasileiras

do setor, que exportou US\$ 82 milhões para o país. Isso evidencia não apenas o papel estratégico do mercado norte-americano, mas também sua relevância como o mais competitivo, exigente e consumidor do mundo.

Em comparação, verifica-se uma clara desproporção na América do Sul. Em 2025, o bloco sul-americano importou conjuntamente US\$ 60 milhões em móveis de madeira brasileiros, com destaque para o Uruguai (Comex Stat, 2026).

Em síntese, os Estados Unidos, sozinhos, absorveram um valor muito superior ao de toda a América do Sul somada. Dessa forma, essa disparidade evidência não apenas a centralidade do mercado norte-americano no posicionamento internacional da indústria moveleira brasileira, mas também os impactos severos de fatores externos, como a guerra tarifária, sobre sua competitividade e estratégias de inserção global. Assim como oportunidades, que podem ser consideradas em mercados mais próximos.

Nesse cenário, percebe-se que as formas tradicionais de conduzir negócios não se mostram suficientes. As empresas precisam adaptar-se às exigências de um ambiente global cada vez mais incerto, desenvolvendo sua antifragilidade como condição para prosperar. Nesse contexto, destaca-se o conceito de marketing: “é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2024).

Dentro desse escopo, o marketing internacional surge como ferramenta de estudo, pois refere-se ao processo multinacional de planejar e executar atividades de concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e ideias, visando criar trocas que satisfaçam objetivos pessoais e corporativos (AMA, 2024). Além disso, segundo Cateora, Gilly e Graham (2013), caracteriza-se pela adoção de estratégias específicas para lidar com diferentes níveis de incerteza e pela capacidade de moldar variáveis controláveis das decisões (como produto, preço, promoção e distribuição) em consonância com variáveis incontroláveis de diversos mercados.

Embora essas variáveis controláveis de decisões – produto, preço, promoção e distribuição - sejam um desafio para empresas que atuam em diferentes países da América do Sul, o marketing internacional constitui justamente a ferramenta capaz de enfrentar tais desafios, transformando-os em oportunidades de atuação.

De acordo com os dados do Comex Stat (2026), estado do Rio Grande do Sul, ficou em segunda posição quando analisando as exportações dos produtos do HS Code 940360, correspondente a outros móveis de madeira, totalizando US\$ 48 milhões. Desse total, o principal país de destino foi os Estados Unidos com US\$ 6,3 milhões exportados em 2025, porém quando somado o valor das exportações para os países da América do Sul neste mesmo ano, chega-se ao resultado de US\$ 24 milhões o que mostra a relevância desse conjunto de países para o setor moveleiro gaúcho.

Assim, lidar com particularidades e mudanças próprias de cada país transforma o marketing internacional em um elemento estratégico fundamental para o fortalecimento e a sustentabilidade das empresas moveleiras no mercado sul-americano. Dessa forma, surge a seguinte questão-problema: Como são caracterizadas as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano, com foco na contribuição para redução da vulnerabilidade internacional de empresas moveleiras da Serra Gaúcha?

1.2 OBJETIVO GERAL

Caracterizar as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano por empresas moveleiras da Serra Gaúcha, com foco na contribuição para redução da vulnerabilidade internacional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no contexto do mercado sul-americano;
- b) Analisar a atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro, considerando aspectos econômicos, culturais e comerciais;
- c) Identificar os mercados-alvo e suas características, compreendendo como as empresas do setor moveleiro poderiam definir seu posicionamento em diferentes contextos internacionais.
- d) Examinar as estratégias do composto de marketing adotadas por empresas do setor moveleiro para ampliar sua competitividade no mercado internacional;
- e) Relacionar as estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor em cenários de incerteza;

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela motivação da autora em compreender de que forma as estratégias de marketing internacional podem contribuir para reduzir a vulnerabilidade do setor moveleiro brasileiro e ampliar sua atuação no mercado sul-americano. O estudo mostra-se relevante por fomentar a reflexão sobre alternativas à forte dependência do mercado norte-americano, além de oferecer subsídios para decisões estratégicas em um cenário global de instabilidade.

Adicionalmente, a pesquisa possui relevância acadêmica, ao aprofundar a discussão sobre o papel do marketing internacional como instrumento de adaptação e fortalecimento competitivo das empresas em ambientes incertos, e relevância prática, ao propor direcionamentos que podem apoiar gestores do setor moveleiro na formulação de estratégias de internacionalização e de marketing internacional.

Os resultados deste estudo poderão ser aplicados pelas empresas moveleiras da Serra Gaúcha, favorecendo uma atuação mais assertiva nos mercados sul-americanos, ampliando sua presença e fortalecendo o relacionamento com clientes por meio de estratégias de marketing mais estruturadas. Além disso, abrem-se possibilidades para pesquisas futuras que explorem o comportamento do consumidor e a aplicabilidade das estratégias em outros contextos de mercados e diferentes países.

Além da relevância prática para o setor moveleiro da Serra Gaúcha, esta pesquisa também se justifica pela contribuição acadêmica ao relacionar o marketing internacional à redução da vulnerabilidade empresarial em ambientes externos instáveis. Embora ainda sejam limitados os estudos que tratem diretamente dessa relação, pesquisas correlatas indicam que a orientação para o mercado externo, as estratégias de entrada, a adaptação do composto de marketing e o fortalecimento da performance internacional são elementos relevantes para a atuação competitiva das empresas em mercados estrangeiros.

Nesse sentido, Garrido, Larentis e Rossi (2006) discutem a relação entre orientação para mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional, evidenciando a importância da geração de inteligência de mercado, da resposta estratégica e da coordenação entre áreas da empresa. De forma complementar, Chandratreya (2025) aborda a relação entre resiliência empresarial,

vulnerabilidade e inovação, destacando que, em ambientes dinâmicos e incertos, as organizações precisam desenvolver capacidades de adaptação, agilidade e leitura de mercado para enfrentar vulnerabilidades. Assim, ao investigar como as estratégias de marketing internacional podem contribuir para a diversificação de mercados, a adaptação às particularidades locais e o fortalecimento da presença no mercado sul-americano, este estudo busca preencher uma lacuna ao aproximar os campos do marketing internacional, da internacionalização e da resiliência empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas informações para a fundamentação teórica desta pesquisa, tendo como embasamento autores da área de internacionalização de empresas e marketing internacional em geral.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização refere-se ao processo de expansão das atividades para além das fronteiras nacionais, motivado não apenas por fatores econômicos, mas também por elementos organizacionais, culturais e estratégicos das empresas. No cenário contemporâneo, marcado pela interconectividade e pela intensificação das relações humanas, comerciais e políticas, esse movimento passa de uma simples reação às dinâmicas de mercado para se tornar uma decisão estratégica ligada à busca por conhecimento, competitividade e fortalecimento global. Ao longo do tempo, diferentes teorias buscaram explicar como e por que as organizações se internacionalizam, desde modelos econômicos clássicos, baseados em vantagens comparativas, até abordagens comportamentais que enfatizam o papel do conhecimento, da experiência e do empreendedor, evidenciando que a internacionalização é um fenômeno complexo e multifacetado, influenciado por riscos, capacidades internas, relações interpessoais e motivações estratégicas. Nesse contexto, apresentam-se a seguir as principais teorias que fundamentam esse campo e as escolhas e riscos que moldam a inserção das empresas nos mercados internacionais.

2.1.1 Teorias da internacionalização

As ideias que mais tarde se transformariam em teorias sobre o tema surgiram no início da Idade Moderna, marcada pelo movimento das Grandes Navegações, considerado o primeiro grande impulso de internacionalização do mundo. Após essa intensificação cultural e comercial entre os países, segundo Mèrcher (2021), entre os séculos XVIII e XIX, David Ricardo passou a defender que nenhuma nação possuía todos os recursos necessários para que sua população alcançasse o pleno bem-estar. Por esse motivo, os países deveriam comercializar entre si. Além disso, defendia que cada nação

deveria se especializar na produção e comercialização dos bens ou recursos em que tivesse maior facilidade, considerando seus recursos naturais, mão de obra qualificada e tecnologia, o que ficou conhecido como Teoria da Vantagem Comparativa.

A partir desse pensamento econômico, de acordo com Mèrcher (2021) surgiram outras teorias sobre a internacionalização de empresas, que podem ser agrupadas em dois enfoques: econômico e organizacional. As teorias de enfoque econômico têm como premissa que são as forças do mercado que impulsionam a internacionalização. Assim, o próprio mercado e suas características determinam como e onde o processo ocorrerá, considerando fatores como necessidades financeiras, redução de custos, facilidades logísticas e demandas externas, sendo as teorias: Teoria do Poder de Mercado, Ciclo de Vida do Produto, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético e a Teoria da Escolha Estratégica.

A Teoria do Poder de Mercado, desenvolvida a partir dos estudos de Stephen Hymer (1976), compreende a internacionalização como uma alternativa para empresas que, diante da saturação do mercado doméstico e da limitação das oportunidades de crescimento, buscam expandir seu poder de mercado em novos países. Nessa perspectiva, empresas dominantes no mercado interno, com vantagens competitivas e capacidade de crescimento, tendem a investir no exterior como forma de ampliar sua atuação, explorar oportunidades em mercados estrangeiros e aumentar seu poder e seus lucros. Esse processo pode ocorrer por meio de investimentos diretos, exportações, fusões ou aquisições, ainda que envolva barreiras e dificuldades próprias da atuação internacional. (Mèrcher, 2021).

Outro marco é a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, proposta por Raymond Vernon (1966), que defende que a internacionalização ocorre à medida que as organizações evoluem e se aperfeiçoam diante da concorrência no mercado doméstico, expandindo-se para o exterior com o objetivo de prolongar o ciclo de vida dos produtos. Essa teoria apresenta três fases principais: (1) inovação, com a criação do produto no país de origem; (2) crescimento, com a inserção desse produto em mercados externos; e (3) maturidade, quando o produto se consolida internacionalmente, podendo inclusive ter sua produção transferida para outros países (Mèrcher, 2021; Zambon, 2023).

Outra contribuição importante é a Teoria da Internalização, desenvolvida por Peter J. Buckley e Mark Casson (1976), que enfatiza os custos de transação como fator explicativo central. Segundo os autores, as empresas buscam a internacionalização em função dos ganhos potenciais e da redução de custos administrativos, especialmente quando optam por internalizar suas operações. Assim, podem adotar diferentes estratégias conforme seus objetivos e necessidades: exportação para mercados menores (mantendo controle administrativo), licenciamento ou franquias para mercados médios e investimentos diretos em mercados maiores com alto potencial (Mèrcher, 2021).

Com base nessa teoria, John Dunning (1988) desenvolveu o Paradigma Eclético, que explica por que algumas empresas decidem operar internacionalmente enquanto outras permanecem no mercado doméstico. A decisão baseia-se em três tipos de vantagens: propriedade (como patentes, marcas e know-how), localização (condições favoráveis de determinado país) e internalização (controle sobre as operações) (Mèrcher, 2021).

Posteriormente, de acordo com Zambon (2023), surgiu a Teoria da Escolha Estratégica, desenvolvida por Dunning e Buckley (1997), como uma evolução do modelo anterior. Essa teoria reconhece que a decisão de internacionalizar não depende apenas das vantagens de propriedade, localização e internalização, mas também da estratégia global da empresa. Assim, a internacionalização é vista como uma decisão estratégica complexa, influenciada por fatores como concorrência, contexto político e econômico, recursos tecnológicos e capacidades gerenciais.

Em relação às teorias com enfoque organizacional e comportamental, destacam-se abordagens que compreendem a internacionalização não apenas como resultado de fatores econômicos e mercadológicos, mas também como um processo influenciado pela aprendizagem organizacional, pela experiência acumulada, pelas percepções dos decisores e pelas redes de relacionamento. Essas teorias surgem como contraponto às abordagens mais econômicas, ao incorporarem fatores humanos, organizacionais e empíricos às decisões empresariais, sendo o Modelo de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais algumas de suas principais referências.

Uma dessas teorias é a da Escola Uppsala, desenvolvida por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977), foi desenvolvida na Universidade de Uppsala na Suécia. Trata-se de

um modelo de internacionalização de empresas que aborda o desenvolvimento individual da organização como um processo gradual, dependente do conhecimento adquirido sobre os mercados estrangeiros e suas operações. Os autores Johanson e Vahlne (1977), defendem que a ausência desse conhecimento representa um grande desafio para o avanço da atuação internacional. Esse conhecimento é denominado *distância psíquica*, e refere-se ao conjunto de diferenças culturais, sociais, linguísticas, políticas, educacionais e geográficas entre os países.

Desse modo, o caminho gradual da internacionalização das empresas tem como foco a redução progressiva dessa distância psíquica entre a organização e o novo mercado em que pretende atuar. Além disso, é importante destacar que os autores também consideram que a internacionalização resulta não apenas da diminuição da distância psíquica, mas de uma série de decisões influenciadas por ela, como decisões tomadas passo a passo, com base em informações limitadas, experiências anteriores e resultados já documentados, em vez de grandes planos estratégicos, o que torna o processo predominantemente empírico (Johanson; Vahlne, 1977).

Assim, na Escola de Uppsala, a experiência e o processo de aquisição de conhecimento são considerados os principais fatores que determinam a distância psíquica, sendo o desenvolvimento dessas competências uma das vantagens competitivas fundamentais da empresa que as domina.

A Escola Nórdica de Negócios, desenvolvida por Svante Andersson, é uma teoria de enfoque organizacional e comportamental que considera o empreendedor como o principal fator na escolha do modo de entrada em mercados internacionais (Mèrcher, 2021). Foi elaborada com base na Escola de Uppsala, ampliando os conceitos de pesquisa apresentados por essa teoria.

A proposta enfatiza as habilidades interpessoais dos tomadores de decisão e o papel das *networks*, valorizando especialmente as relações comerciais e pessoais estabelecidas no contexto dos negócios internacionais, o que reforça a importância do empresário como elo central nesse processo. Dessa forma, a partir das definições da Escola Nórdica, entende-se que o grau de internacionalização de uma organização não se baseia apenas na quantidade de recursos destinados ao exterior, mas também na sua

capacidade de desenvolver relacionamentos potenciais além das fronteiras do país de origem (Hilal; Hemais, 2003).

Além disso, conforme apontam Hilal e Hemais (2003), a Escola Nórdica destaca que as *networks* e o desenvolvimento de relações interpessoais nos negócios internacionais são fatores que contribuem para reduzir o grau de incerteza. Esse aspecto se relaciona diretamente à distância psíquica, que, dependendo de como é percebida pelo empresário, pode influenciar sua análise de diversos elementos, como barreiras à exportação, riscos operacionais, potencial de mercado, confiança nas possibilidades de sucesso e formação de redes sociais e políticas, entre outros.

Enquanto teorias clássicas de internacionalização, como o modelo de Uppsala, descrevem um processo gradual de expansão baseado na aquisição progressiva de conhecimento e experiência nos mercados externos, abordagens mais recentes, como a das Born Globals, apresentam uma perspectiva distinta. Nesse modelo, as empresas já nascem com uma orientação internacional, planejadas desde sua fundação para atuar além das fronteiras nacionais. Essas organizações de pequeno e médio porte costumam desenvolver atividades no exterior ao mesmo tempo em que operam no mercado interno, mesmo sem muita experiência prévia (Sousa; Costa; Bittencourt, 2019).

Portanto, conclui-se que o processo, partir das teorias apresentadas de internacionalização é complexo e multifacetado, pois vai muito além da simples expansão geográfica das operações de uma organização. A diversidade de teorias sobre o tema demonstra que as decisões estratégicas relacionadas à entrada em mercados internacionais são influenciadas não apenas por fatores econômicos e organizacionais, mas também por aspectos humanos e culturais. Além disso, desde as teorias clássicas de David Ricardo até as abordagens contemporâneas das Born Globals, observa-se que não existe um único caminho a ser seguido e, na prática, diferentes perspectivas podem até se complementar.

Nesse cenário, levando em consideração os autores e teorias apresentados no referencial teórico, a internacionalização deixa de ser apenas uma resposta à competitividade e passa a representar uma oportunidade de aprendizado, inovação e fortalecimento das vantagens estratégicas, permitindo que as empresas ampliem suas

atividades e desenvolvam competências essenciais para atuar e prosperar em um mercado cada vez mais dinâmico e interconectado.

2.2.1 Escolhas e riscos referentes à internacionalização

Até pouco tempo, as grandes pautas da internacionalização estavam vinculadas à diplomacia, aos cenários de guerra e paz e aos tratados comerciais entre países, todos relacionados diretamente ao Estado (Mércher, 2021). No cenário contemporâneo da globalização, entretanto, as relações humanas e empresariais se intensificaram, criando uma interdependência entre as dimensões comerciais, políticas e culturais e ampliando as possibilidades de inserção internacional das organizações. Essa ampliação, porém, também expôs as empresas a novos riscos, uma vez que o processo deixou de ser conduzido exclusivamente por governos e passou a integrar as estratégias corporativas, inserindo as organizações em ambientes externos mais complexos, marcados por instabilidade política, volatilidade econômica, divergências regulatórias e exigências culturais diversas.

Portanto, ao considerar as diferentes teorias de internacionalização mencionadas, desde as de enfoque econômico e mercadológico até as de caráter comportamental, entende-se que esse processo é complexo e envolve diversos fatores, como estratégias, estruturas organizacionais, processos internos e cultura empresarial. Assim, independentemente das influências externas do mercado ou das relações interpessoais, a internacionalização é, antes de tudo, uma escolha estratégica das empresas, moldada por suas características, motivações e capacidade de adaptação a cada contexto.

Nesse sentido, compreender as condições e riscos do ambiente externo torna-se essencial para a definição do modo de entrada mais adequado, tema que será aprofundado na seção 2.2.2, dedicada ao Marketing Internacional.

Segundo Minervini (2019), no âmbito da exportação, os motivos que levam a essa escolha incluem: estratégias de desenvolvimento da empresa, necessidade de aumento do volume de vendas, superação de dificuldades enfrentadas no mercado interno, fortalecimento da imagem institucional e prolongamento do ciclo de vida dos produtos. Complementarmente, Kotler e Keller (2024) destaca que a decisão de ingressar no

mercado global também é impulsionada pelo desejo de reduzir a dependência de um único mercado e de criar vantagens competitivas frente aos concorrentes internacionais.

Contudo, adentrar no mercado internacional é uma decisão que, ao mesmo tempo em que pode aumentar as chances de sucesso de uma organização, também pode ampliar o risco de fracasso. Isso ocorre porque o comércio internacional envolve diversos riscos que precisam ser avaliados, testados e compreendidos antes do início do processo de internacionalização. A seguir, resumem-se os principais riscos do comércio internacional apresentados por Minervini (2019):

- a) Risco-país: grau de incerteza e possibilidade de perdas econômicas decorrentes de eventos incontrolláveis relacionados a negócios em outra nação, como instabilidade política, insegurança jurídica, endividamento externo, políticas econômicas e conflitos internos.
- b) Risco cambial: desvalorização da moeda de referência em relação à moeda do país exportador no momento do pagamento da mercadoria.
- c) Risco de variabilidade da demanda: alterações significativas na demanda de determinado produto em função de crises econômicas ou da entrada de concorrentes mais competitivos.
- d) Risco de variabilidade do preço de venda: flutuação de preços em razão da política de concorrência ou de mudanças nos custos de produção.
- e) Risco de incremento dos custos de investimento: elevação das barreiras de entrada em um país ou aumento dos custos internos.
- f) Risco técnico: não conformidade do produto com normas e exigências técnicas do país de destino.
- g) Risco jurídico: conflitos judiciais em decorrência das diferenças legislativas entre países, como termos contratuais ou leis de defesa do consumidor.

Diante desses fatores, surge a necessidade de realizar a análise da capacidade exportadora da empresa, que vai além da dimensão produtiva e abrange sua competência em compreender os mercados internacionais e adaptar-se às suas necessidades e normas. Essa adaptação pode ocorrer em diferentes níveis de complexidade, incluindo ajustes em produtividade, comunicação e gestão (Minervini, 2019).

Dessa forma, de acordo com os autores mencionados, pode-se perceber que a decisão de entrar no mercado estrangeiro requer uma análise dos riscos e das condições de cada mercado. A internacionalização é um processo que demanda planejamento, conhecimento e capacidade de adaptação por parte das empresas. Realizar a análise criteriosa dos fatores econômicos, técnicos, e culturais de cada mercado é essencial e permite reduzir incertezas e ampliar as chances de sucesso nesse novo cenário. Assim, compreender e gerenciar os riscos torna-se não apenas uma etapa necessária, mas também um diferencial competitivo para a consolidação das organizações no comércio internacional.

2.2 MARKETING INTERNACIONAL

2.2.1 Definição de marketing internacional

O marketing, de modo geral, de acordo com Kotler (2024), *“é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e livre troca de produtos de valor entre si”*. Sob outra perspectiva, a American Association of Marketing (2024) definiu o conceito de marketing como sendo *“a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade em geral”*.

Segundo Ghauri e Cateora (2022), o marketing internacional consiste na realização de atividades que direcionam os bens e serviços de uma empresa a consumidores localizados em mais de uma nação, com o objetivo de obter lucro. Além disso, os autores destacam que a principal diferença entre o marketing doméstico e o marketing internacional está justamente na atuação em múltiplos países.

No entanto, operar em diferentes mercados representa um nível elevado de complexidade, uma vez que cada país possui seu próprio grau de incerteza e um conjunto de elementos incontroláveis que influenciam o desempenho das estratégias. Entre esses fatores estão a concorrência local, as restrições legais, os controles governamentais, o clima e o comportamento do consumidor, que podem afetar diretamente a eficiência dos planos de marketing. Assim, reforça-se a importância de adaptar-se a esses elementos incontroláveis e moldar as decisões e estratégias (posicionamento, produto, preço,

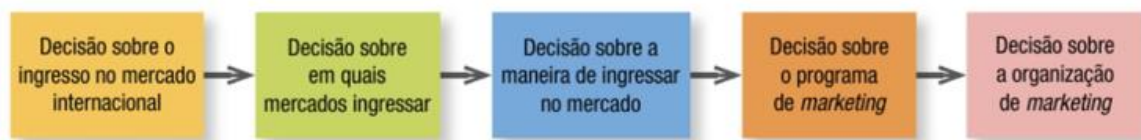
promoção e distribuição) de forma que os objetivos de marketing sejam efetivamente alcançados (Ghauri; Cateora, 2022).

2.2.2 Decisões no marketing internacional

Levando em consideração essa definição, o marketing internacional, por envolver ações e estratégias desenvolvidas em diferentes países, exige que determinadas decisões estratégicas sejam tomadas previamente à atuação nos mercados externos.

De acordo com Kotler e Keller (2024):

Figura 1 – Decisões importantes no marketing internacional



Fonte: Kotler e Keller (2024).

O primeiro passo, sendo a decisão sobre o ingresso no mercado internacional, se dá em complemento às teorias de internacionalização apresentadas na seção 2.2.1 Teorias da Internacionalização e as motivações para o início da atuação internacional de uma empresa, com o marketing sendo apresentado como ferramenta essencial nesse processo. É por meio do marketing internacional que as empresas transformam essas decisões estratégicas em ações concretas de inserção nos mercados externos.

Dessa forma, para a realização das ações concretas para a atuação em mercados externos, é necessário compreender quais mercados ingressar e, com isso a empresa necessita definir seus objetivos e suas políticas de marketing, como por exemplo definir a porcentagem do total de vendas que deseja adquirir nas vendas internacionais e seu posicionamento. De acordo com Kotler e Keller (2024), a avaliação dos mercados potenciais se dá na compreensão da empresa de saber se a proximidade psicológica, ou como abordado pela teoria de Uppsala a distância psíquica, que determina as escolhas.

2.2.2.1 Decisões sobre quais mercados ingressar: segmentação e posicionamento

Em relação ao programa de marketing, se baseia nas organizações decidirem se irão adaptar suas estratégias as condições locais do país escolhido. Um programa de marketing padronizado, por exemplo, lida com custos mais baixos e com uniformidade nas práticas de marketing. Contudo, as desvantagens dessa decisão são de ignorar as diferenças entre um país e o outro, não levando em consideração a principal característica do marketing internacional. Assim, um programa de marketing localizado de acordo com as definições de marketing internacional se adapta de acordo com as necessidades de consumo de cada mercado-alvo (Kotler; Keller, 2024).

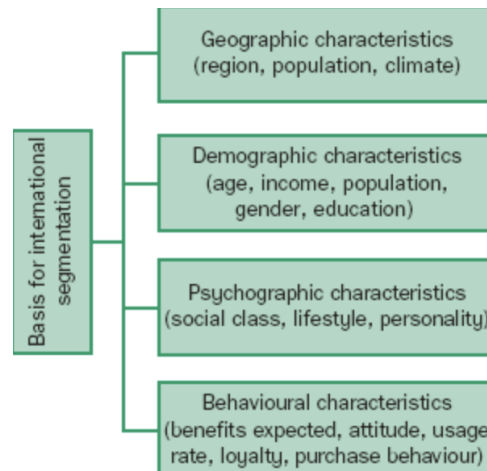
Contudo, existem formas de separar os mercados - alvo para otimizar as vantagens das adaptações. Segundo Ghauri e Cateora (2022), as escolhas e estratégias de marketing das empresas podem ser analisadas por meio do processo de segmentação, direcionamento e posicionamento. O processo de segmentação consiste em identificar grupos homogêneos de consumidores, permitindo a criação de estratégias de marketing mais eficazes.

Esse processo envolve dividir o mercado em grupos com características e necessidades semelhantes, selecionar os segmentos mais atrativos e desenvolver ofertas adequadas para cada um deles. A identificação desses grupos homogêneos ocorre por meio das de características, comportamentos e dados demográficos semelhantes entre os consumidores.

Ao segmentar mercados, as empresas conseguem oferecer produtos que atendem melhor às necessidades de cada grupo, aumentar o valor e a fidelidade à marca e reduzir os custos de marketing por meio de planos direcionados a segmentos específicos na segmentação internacional foca-se nas bases econômicas, culturais, geográficas e tecnológicas de diferentes países. Atualmente, os fatores comportamentais e de estilo de vida vêm ganhando maior importância (Ghauri; Cateora, 2022).

Dessa forma, Ghauri e Cateora na tabela abaixo descrevem os fatores que influenciam a segmentação internacional e os tipos de segmentação:

Figura 2 – Fatores que influenciam a segmentação internacional



Base para segmentação internacional

Características geográficas (região, população, clima); Características demográficas (idade, renda, população, gênero, educação); Características psicográficas (classe social, estilo de vida, personalidade); Características comportamentais (benefícios esperados, atitude, taxa de uso, lealdade, comportamento de compra).

Fonte: adaptado de Ghauri e Cateora (2022).

Nota: Tradução nossa.

Exemplificando os fatores que influenciam a segmentação internacional comentados por Ghauri e Cateora, para os autores com Kotler e Keller (2024) são descritos como:

- a) Segmentação Demográfica: o mercado é dividido por variáveis como: idade, ciclo de vida da família, tamanho da família, gênero, religião, ocupação, escolaridade e classe social. Por exemplo, da idade dividem por gerações sendo que cada uma das gerações foi profundamente influenciada e moldada pela época do nascimento, em relação a gostos musicais, costumes, política, eventos, entre outros.

- b) Segmentação Geográfica: o mercado é dividido em diferentes unidades geográficas como: países, estados, cidades, bairros, entre outros.
- c) Segmentação Comportamental: os consumidores são divididos em grupos com base em suas ações e outras variáveis de usuários e usos que influenciam diretamente, como: status, ocasiões, índice de utilização, estágio de disposição e status de fidelidade. O status do usuário tem relação com o entendimento da experiência do usuário para com o produto ou serviço ofertado, os usuários, a partir disso, podem ser classificados como potenciais usuários, ex-usuários, usuários frequentes, entre outros.
- d) Segmentação Psicográfica: os consumidores são divididos com base em traços de personalidade/psicológicos, estilo de vida ou valores. Essa abordagem permite um entendimento mais profundo do consumidor.

Após essa etapa, a empresa realiza o direcionamento, em que a empresa avalia o tamanho, o potencial e a relevância de cada segmento, bem como sua própria capacidade competitiva e recursos disponíveis para atendê-lo. Ademais, no direcionamento internacional também é necessário considerar as regulamentações, influências culturais e estruturais institucionais de cada segmento de mercado de cada país (Ghauri; Cateora, 2022).

De acordo com Kotler e Keller (2024), o direcionamento, ou também conhecido por *targeting*, pode ser definido como tático ou estratégico:

- a) Direcionamento tático: identifica as maneiras práticas pelas quais a empresa pode atingir os clientes definidos. Essa abordagem tenta alcançar todos os potenciais clientes estratégicos da forma mais eficiente e com melhor relação custo-benefício. O foco está nos meios e ações que a empresa pode utilizar para alcançar esses clientes, como por exemplo em adaptar o mix de marketing, ajustar preços, canais e comunicação.
- b) Direcionamento estratégico: define quais clientes a empresa deseja atender. Essa abordagem exige tamanho de mercado que proporcione o melhor equilíbrio entre os benefícios da oferta e as necessidades dos clientes. Seu foco principal está no valor que a empresa pode criar para capturar esses clientes-alvo.

Em resumo, a diferença entre as duas abordagens é de que enquanto o direcionamento estratégico se concentra no “quem”, o direcionamento tático se concentra no “como”.

Por fim, após a definição do direcionamento internacional da empresa e da seleção dos segmentos de mercado em cada país de atuação, inicia-se a etapa de posicionamento. De acordo com Rua e Santos (2022), o posicionamento competitivo consiste em explicar e diferenciar o produto ou serviço em relação à concorrência, identificar o público-alvo e demonstrar o valor dessa diferença, de forma a construir uma imagem clara e competitiva na mente do consumidor.

Definir o posicionamento torna-se mais complexo devido à diversidade cultural, às diferenças econômicas e ambientais e às condições legais e políticas que moldam o comportamento dos mercados. Essas variações podem exigir adaptações internas, relacionadas à estrutura e estratégia da organização, e externas, voltadas às especificidades culturais de cada país, que podem gerar percepções distintas sobre a empresa (Rua; Santos, 2022). Os autores ainda destacam o posicionamento híbrido, adotado por diversas empresas, que mantém semelhança com o posicionamento doméstico, mas inclui ajustes no conteúdo de comunicação para atender às particularidades de cada mercado.

De acordo com Ghauri e Cateora (2022), é fundamental que as empresas definam o modelo de posicionamento a ser seguido, seja padronizado (ou híbrido), quando os segmentos-alvo apresentam características semelhantes em escala global (como padrões de compra, atitudes, estilos de vida e valores próximos), permitindo uma imagem unificada e coerente da marca; seja adaptado, quando há necessidade de ajustar a estratégia conforme as especificidades culturais e comportamentais de cada mercado.

Assim, as estratégias de posicionamento internacional podem ser agrupadas em três categorias principais:

- a) Posicionamento orientado à cultura do consumidor local: valoriza elementos culturais e simbólicos específicos de cada país;
- b) Posicionamento orientado à cultura do consumidor estrangeiro: associa o produto ou a marca a uma cultura percebida como externa, destaca-se a origem nacional do produto;

- c) Posicionamento orientado à cultura do consumidor global: reflete as tendências contemporâneas e destaca a afinidade do produto com um estilo de vida globalizado e cosmopolita, em consonância a rápida globalização e a interconectividade global. Esse tipo de estratégia requer atenção pois mesmo adaptadas aos costumes globais, cada cultura tem sua individualidade;

Assim, considera-se que um dos principais desafios do posicionamento internacional é manter a consistência da estratégia entre diferentes mercados, especialmente em um contexto em que as informações se disseminam rapidamente entre países.

2.2.2.2 Decisões sobre maneiras de entrada nos mercados

Após a decisão sobre em quais mercados ingressar, o próximo passo é sobre a maneira de entrar no mercado. Assim, faz-se necessário compreender as estratégias de entradas nos mercados estrangeiros, visto que cada uma possui seu determinado nível de risco, controle, lucro e comprometimento que influenciam diretamente no sucesso do negócio. Segundo Kotler (2024), as cinco estratégias são:

- a) Exportação direta e indireta: constitui a forma mais acessível de inserção no mercado internacional. A exportação indireta ocorre por meio de empresas comerciais exportadoras, que adquirem os produtos no mercado interno para revendê-los no exterior, ou por intermédio de agentes de exportação, responsáveis por identificar compradores estrangeiros, conduzir a negociação e receber comissão pelo serviço prestado. Essa modalidade caracteriza-se por menor risco e reduzida necessidade de investimento. Em etapas posteriores, a empresa pode optar pela exportação direta, modalidade que implica maior risco e maior volume de investimentos, mas que, em contrapartida, proporciona taxas de retorno mais elevadas.
- b) Licenciamento: trata-se de uma relação de dependência em que o licenciador concede a uma empresa do país de destino o direito de utilizar processos de fabricação, marcas ou patentes, possibilitando sua entrada nesse mercado com baixo nível de risco. Contudo, essa modalidade apresenta menor controle sobre as operações do licenciado em comparação ao que ocorreria em instalações

próprias no país de origem. Além disso, caso as cláusulas contratuais não sejam bem definidas, há o risco de que, ao término do contrato, forme-se um potencial concorrente. Um exemplo mais abrangente de licenciamento é o sistema de franquias.

- c) Joint-ventures: é cooperação empresarial em que duas ou mais organizações unem recursos financeiros, tecnológicos e estratégicos, a formação pode ser necessária por razões econômicas ou, até políticas. Contudo, pode abranger desvantagens como divergências de ideias entre os sócios.
- d) Investimento Direto: ocorre quando uma empresa estrangeira adquire parte ou a totalidade de um negócio local. Entre as vantagens dessa modalidade estão: acesso a incentivos governamentais do país de destino, obtenção de matérias-primas a custos mais competitivos, fortalecimento da imagem da marca no mercado-alvo e desenvolvimento de parcerias com os agentes que compõem a cadeia de suprimentos local. No entanto, trata-se de uma estratégia de elevado risco, pois exige um volume significativo de investimentos e maior exposição a fatores externos.
- e) Aquisição: consiste na compra de marcas locais para integrá-las ao portfólio da empresa adquirente. Essa estratégia é relevante porque marcas já consolidadas no mercado de destino tendem a possuir maior reconhecimento e conexão com os consumidores locais em comparação às marcas internacionais recém-introduzidas.

A Figura 03 apresenta os níveis de complexidade conforme as estratégias de entrada, de acordo com Lapuente Garrido, Larentis e Vargas Rossi (2006):

Figura 3 – Quadro comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização

Estratégias de Entrada em Mercado Internacionais			
Dimensões	Baixa Complexidade	Média Complexidade	Alta Complexidade
Tipos	Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.	Franquias, licenciamentos e contratos de produção.	Joint ventures e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições.
Controle e parcerias	Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Grande controle sobre o mix marketing internacional. Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.
Comunicação e informações	Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.	Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.	Maior acesso a informações. Menor possibilidade de filtros na comunicação.
Recursos e investimentos	Menor necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Média necessidade de investimentos e recursos. Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Necessidade de maior investimentos e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Existência de conflitos	Menor possibilidade de conflito interfuncional.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais, em função das diferenças culturais.	Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.
Acesso a mercados, contato com clientes e concorrentes	Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.	Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.
Educação gerencial	Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.	Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.
Posse	Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.	Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.	Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.
Riscos	Menor risco na operação.	Médio risco na operação. Elevado risco de formar concorrentes.	Maior risco na operação. Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.

Fonte: Lapuente Garrido; Larentis; Vargas Rossi (2006, p. 69).

Dessa forma, é possível concluir que a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros está diretamente relacionada ao nível de controle, investimento e risco que a empresa está disposta a assumir. Conforme a tabela apresentada, estratégias de baixa complexidade, como a exportação direta e indireta, demandam menor investimento e envolvem riscos reduzidos, mas também oferecem menor controle sobre as operações e o marketing internacional.

Já as estratégias de média complexidade, como franquias, licenciamento e contratos de produção, equilibram controle e risco por meio de parcerias e acordos contratuais. Por fim, os modos de entrada de alta complexidade, como joint ventures e investimentos diretos, proporcionam maior domínio sobre o mercado internacional e maiores possibilidades de lucro, mas exigem elevado comprometimento de recursos, preparo gerencial e tolerância a riscos. Assim, a decisão pela estratégia mais adequada deve considerar a maturidade da empresa, seus objetivos estratégicos e a capacidade de adaptação da empresa diante das incertezas e exigências do ambiente internacional.

2.2.2.3 Decisões sobre o programa de marketing: composto de marketing internacional

O composto de marketing internacional está diretamente alinhado às estratégias de posicionamento, à criação de valor da marca e da empresa e ao mercado-alvo definido nas etapas anteriores.

Segundo Kotler e Keller (2024), o tradicional composto de marketing dos 4 Ps — produto, preço, praça e promoção — foi eficaz durante muito tempo. No entanto, em razão de sua simplicidade, tornou-se limitado diante da complexidade e da dinamicidade do ambiente de negócios contemporâneo.

Diante dessa evolução, os autores propõem uma revisão conceitual do composto de marketing, apresentando o mix dos 7 Ts, formado por sete atributos ou táticas que representam um processo mais refinado de criação, comunicação e entrega de valor ao cliente. São eles: produto, serviço, marca, preço, incentivos, comunicação e distribuição.

Assim, o composto de marketing deve ser compreendido como um sistema integrado de decisões estratégicas e táticas voltadas à criação de valor e à diferenciação competitiva nos segmentos de mercado-alvo definidos pela empresa. Para melhor

compreensão, apresentam-se, a seguir, cada uma das sete táticas propostas por Kotler e Keller, com enfoque no marketing internacional:

- a) Produto: refere-se a bens tangíveis, como alimentos, vestuário ou móveis, e intangíveis, como músicas e softwares. Representa algo comercializável que gera valor e concede direitos de propriedade sobre o bem. Segundo Cateora e Graham (2013) e Ghauri e Cateora (2022), o processo de integração de um produto a um mercado internacional depende de seis fatores perceptuais dos consumidores: vantagem relativa, compatibilidade, testabilidade, observabilidade, complexidade e preço;
- b) Serviço: cria valor para o cliente sem transferir a propriedade, como ocorre em serviços de consultoria ou procedimentos médicos. No marketing internacional, de acordo com López-Rodríguez, Calderón-Salguero e Mora-Ortiz (2022), serviços são soluções intangíveis, perecíveis, inseparáveis e heterogêneas, exigindo gestão e adaptação específicas ao serem oferecidos em outros países;
- c) Marca: envolve a identificação e diferenciação dos bens e serviços oferecidos pela organização. A gestão da marca envolve a definição do posicionamento, identidade e programas estratégicos que devem ser executados com ajustes linguísticos e culturais conforme as particularidades de cada mercado (Kotler; Keller, 2024; Camargo; Rocha; Silva, 2016);
- d) Preço: corresponde ao custo monetário do bem ou serviço. No mercado internacional, na elaboração dos custos deve-se considerar frete, seguros, tarifas e distribuição, regulações locais, comportamento dos concorrentes globais e diferenças culturais na percepção de valor (Cateora; Graham, 2013; Kotler; Keller, 2024);
- e) Incentivos: englobam ferramentas que fortalecem o valor percebido do bem ou serviço, como descontos, cupons, reembolsos e prêmios (Kotler; Keller, 2024);
- f) Comunicação: compreende os meios pelos quais a empresa informa seus clientes e colaboradores sobre os produtos e serviços. No marketing internacional, envolve transmitir uma mensagem global da empresa/marca com adaptações às características linguísticas, culturais e de consumo de cada país (Camargo; Rocha; Silva, 2016; Cateora; Graham, 2013);

g) Distribuição: refere-se aos canais utilizados para disponibilizar e entregar os bens ou serviços ao cliente final. Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009), a estratégia de distribuição é uma das táticas mais inflexíveis no marketing internacional, pois está intimamente ligada à forma de entrada da empresa no mercado externo.

Em resumo, a aplicação dos 7 Ts de Kotler e Keller (2024) com enfoque no marketing internacional evidência que cada elemento produto, serviço, marca, preço, incentivos, comunicação e distribuição deve considerar as especificidades culturais, econômicas, regulatórias e comportamentais de cada país e/ou segmento-alvo, fortalecendo o posicionamento da marca/empresa e potencializando sua vantagem competitiva internacional.

Assim, ao integrar o comportamento de marketing sendo as 7 táticas de Kotler e Keller a uma perspectiva internacional e sensível às diferenças entre os mercados, as empresas conseguem desenvolver estratégias internacionalmente consistentes, culturalmente alinhadas e capazes de sustentar um posicionamento diferenciado perante concorrentes globais, consolidando sua presença nos diversos segmentos em que atuam.

2.2.3 Síntese do embasamento teórico conceitual

A seguir, será apresentado o quadro síntese do embasamento teórico conceitual. O Quadro 1 apresenta os principais temas abordados no decorrer do referencial teórico: Internacionalização, Teorias da Internacionalização, Escolhas e Riscos da Internacionalização, Marketing Internacional, Decisões do Marketing Internacional envolvendo posicionamento, segmento, modos de entrada nos mercados e composto e organização do Marketing Internacional. Nas demais colunas do quadro, estão destacadas as definições sintetizadas de cada tema abordado e as fontes consultadas:

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

(continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
Internacionalização	Teorias da Internacionalização	A internacionalização é vista como a expansão das atividades além das fronteiras nacionais, motivada por fatores econômicos, culturais e estratégicos. As teorias explicam esse processo de diferentes formas, algumas destacam vantagens competitivas, forças de mercado, custos e escolhas diante da concorrência global; já outras descrevem o processo de internacionalização como um processo gradual de aprendizado, no qual as empresas avançam conforme reduzem incertezas e distância psíquica. Abordagens mais recentes enfatizam o papel das redes de relacionamento do empreendedor na entrada em novos mercados. Já as Born Globals mostram que algumas empresas nascem prontas para atuar internacionalmente, combinando inovação, agilidade e redes globais.	Minervini (2019); Ricardo; Hymer (1976); Vernon (1966); Buckley & Casson (1976); Dunning (1988, 1997); Zambon; Johanson; Vahlne (1977); Andersson; Hilal e Herais (2003); Sousa; Costa; Bittencourt (2019)
	Escolhas e Riscos da Internacionalização	A internacionalização exige análise de riscos como risco-país, cambial, técnico, jurídico, demanda e custos, sendo necessária adaptação organizacional e planejamento.	Minervini (2019); Kotler & Keller (2024); Mércher (2021)

(conclusão)

Marketing Internacional	Decisões do Marketing Internacional (Segmentação, Direcionamento e Posicionamento e Modos de Entrada em Mercados Internacionais)	O marketing internacional envolve criar, comunicar e entregar valor em diversos países, ajustando-se às condições incontroláveis de cada mercado. Esse processo inclui identificar segmentos internacionais, selecionar os mais atrativos e definir um posicionamento competitivo adequado às diferenças culturais e institucionais. Para ingressar nesses mercados, a empresa pode escolher entre diferentes modos de entrada, que variam em controle, risco e investimento, como exportação, licenciamento, franquias, joint ventures, investimento direto e aquisições.	Ghauri & Cateora (2022); Kotler & Keller (2024); Rua & Santos (2022); Kotler (2024); Lapuente Garrido; Larentis; Vargas Rossi (2006)
	Composto de Marketing Internacional	Produto, serviço, marca, preço, incentivos, comunicação e distribuição são integrados para gerar valor e diferenciação, considerando especificidades culturais e regulatórias de cada país.	Kotler & Keller (2024); Cateora & Grahan (2013); Ghauri & Cateora (2022); Camargo; Rocha; Silva (2016);

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do referencial teórico (2025).

Em resumo, o Quadro 1 aborda os assuntos para a pesquisa e a grande relevância e contribuição que eles têm para o presente trabalho. Além disso, dará auxílio e suporte para uma melhor busca e análise dos resultados dele. Nas próximas seções deste trabalho, serão iniciados os processos referentes a pesquisa. Inicialmente, será introduzido e descrito as maneiras e formas no qual a pesquisa será desenvolvida e após isso, a resolução e apresentação da pesquisa em si.

3. METODOLOGIA

Nesta seção foram definidos os procedimentos metodológicos com a finalidade de atingir os objetivos geral e específicos desta pesquisa acadêmica. De acordo com Mascarenhas (2018), método é o conjunto de técnicas utilizadas em um estudo a fim de obter uma resposta, ou seja, é o caminho percorrido para chegar à conclusão científica da questão proposta. Assim, o objetivo foi descrever o método utilizado, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados na pesquisa, como por exemplo as entrevistas e os questionários.

3.1 DELINEAMENTO

Segundo Gil (2022), o delineamento de uma pesquisa corresponde ao planejamento do estudo em sua dimensão mais ampla, abrangendo a definição dos objetivos, a escolha dos procedimentos metodológicos, a formatação do estudo e a previsão da coleta e análise dos dados. Assim, o delineamento leva em conta tanto o contexto em que os dados são obtidos quanto os mecanismos utilizados para controlar as variáveis envolvidas.

No presente trabalho, adota-se a abordagem qualitativa, que, conforme Mascarenhas (2018), permite descrever o objeto de estudo de maneira aprofundada, uma vez que a coleta e a análise dos dados ocorrem simultaneamente, com a influência do pesquisador desempenhando papel central no processo. Nessa mesma perspectiva, Gibbs (2009) define a pesquisa qualitativa como um modo de compreender e descrever fenômenos sociais por meio da análise de experiências de indivíduos ou grupos, incluindo histórias biográficas, práticas cotidianas e profissionais, além de relatos e narrativas do dia a dia. Essa abordagem também pode envolver o exame de interações e formas de comunicação, por meio de observação e registros, bem como a investigação de documentos.

3.1.1 Natureza

Conforme comentado na seção 3.1, a presente pesquisa teve a natureza qualitativa. De acordo com Gibbs (2009), os elementos comuns de pesquisa qualitativa

têm o objetivo em de buscar entender como as pessoas constroem o mundo ao seu redor e atribuem significado às suas ações e vivências, oferecendo uma visão rica e contextualizada da realidade social. Assim, é um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Dessa forma, a presente pesquisa qualitativa dispensa o uso de dados numéricos e concentra-se na análise das estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano, investigando como a diversificação de mercados pode reduzir a vulnerabilidade e a instabilidade internacional do setor moveleiro da Serra Gaúcha.

3.1.2 Níveis

Em estudos científicos, diferentes níveis classificatórios podem ser aplicados para definir o tipo de pesquisa, que pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. No caso deste trabalho, adotou-se a abordagem qualitativa e o nível exploratório-descritivo, conforme apresentado por Marconi e Lakatos (2019).

Segundo Gil (2022), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, permitindo a formulação de hipóteses e o refinamento do objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa costuma envolver levantamento bibliográfico combinado a entrevistas com indivíduos que possuem experiência ou relação direta com o tema. Em consonância, o autor também aborda a pesquisa descritiva, cujo objetivo é caracterizar de forma detalhada uma população ou fenômeno específico. Sua principal particularidade é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, que garantem maior rigor e comparabilidade às informações obtidas.

Portanto, como definição de estudo exploratório-descritivo, segundo Marconi e Lakatos (2019), tem como finalidade descrever completamente determinado fenômeno, como ocorre nos estudos de caso que envolvem análises empíricas e teóricas, que podem ser encontradas nas descrições qualitativas. Prioriza-se o caráter representativo e sistemático da investigação, o que implica a adoção de procedimentos de amostragem mais flexíveis, podendo sofrer alterações conforme necessário.

3.1.3 Estratégias

Segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa se caracteriza por buscar a compreensão profunda de processos, experiências e percepções humanas, valorizando o significado atribuído pelos participantes ao objeto de estudo. Nesse sentido, o estudo qualitativo básico, conforme discutido por Merriam (2009), concentra-se em compreender perspectivas e dinâmicas sociais sem necessariamente aprofundar-se em recortes culturais específicos, como ocorre na etnografia, ou alcançar o nível de profundidade intensiva característico dos estudos de caso.

A construção de uma pesquisa qualitativa também envolve escolhas estratégicas relacionadas ao referencial teórico, que fornece a estrutura interpretativa que orienta o entendimento do problema e direciona a construção dos objetivos do estudo. Em conjunto, a seleção dos participantes está diretamente associada às perguntas de pesquisa, de modo que os participantes escolhidos contribuam de forma significativa para o esclarecimento do estudo.

Conforme destacado nas seções anteriores e de acordo com as características da pesquisa para o desenvolvimento do presente trabalho, através de pesquisa bibliográfica alinhado as realizações das entrevistas através de roteiros semiestruturados com profissionais como empresários, *traders*, vendedores internacionais de indústrias moveleiras da Serra Gaúcha que atuam no mercado sul-americano a fim de compreender o contexto analisado.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A seleção dos participantes para a pesquisa, de acordo com os autores Milan e Ribeiro (2004), deve levar em consideração não apenas o domínio que o indivíduo possui sobre o tema, mas também sua disposição em contribuir para o estudo. Assim, a escolha dos respondentes deve priorizar aqueles que detêm informações relevantes e que estejam disponíveis para participar das entrevistas.

No contexto deste estudo, foram entrevistados onze profissionais com atuação direta ou indireta no comércio internacional do setor moveleiro, especialmente em mercados sul-americanos, sendo que este número de entrevistados permitiu a saturação dos dados. A amostra foi composta por proprietários de empresas, *traders*, gestores

comerciais, ex-coordenadores de exportação e profissionais vinculados a empresas ou entidades relacionadas ao setor moveleiro. A escolha desses participantes justifica-se pela experiência acumulada em operações internacionais, prospecção de clientes, negociação com compradores estrangeiros, participação em feiras, definição de estratégias comerciais e acompanhamento de mercados externos.

A definição do número de entrevistados considerou o critério de saturação dos dados, uma vez que, ao longo das entrevistas, observou-se recorrência de temas, percepções e padrões relacionados aos riscos, oportunidades, atratividade dos mercados sul-americanos, estratégias de posicionamento, composto de marketing e diversificação de mercados. Dessa forma, os participantes selecionados contribuíram para a compreensão do problema de pesquisa, permitindo analisar como as estratégias de marketing internacional podem auxiliar na redução da vulnerabilidade e da instabilidade internacional do setor moveleiro da Serra Gaúcha.

Para preservar a identidade dos respondentes e garantir maior imparcialidade na apresentação dos dados, os participantes foram identificados pelas letras A a K. A caracterização dos sujeitos da pesquisa e das empresas ou perfis organizacionais representados é apresentada no quadro 3 a seguir:

Quadro 3– Caracterização dos participantes do estudo

(continua)

Entrevistado	Idade	Formação Acadêmica	Profissão	Tempo de trabalho na empresa	Tempo de trabalho na área internacional
A	51	Bacharelado Administração Completo	Proprietário de empresa	25 anos	19 anos
B	56	Bacharelado Administração com habilitação em Comércio Exterior Completo	Ex-trader e coordenadora de feira; coordenadora de relações internacionais na ABIMAD	12 anos	35 anos

--	--	--	--	--	--

(conclusão)

C	45	Bacharelado Administração Completo	Trader – Agente de exportação com empresa própria	7 anos	12 anos
D	38	Bacharelado Administração Completo	Trader – com empresa própria	9 anos	22 anos
E	60	Bacharelado Economia Completo	Proprietário de empresa	40 anos	25 anos
F	59	Bacharelado em Engenharia Metalúrgica e pós-graduação em Marketing	Proprietário de empresa	30 anos	32 anos
G	40	Bacharelado em Comércio Exterior Completo e em Administração Incompleto	Trader – com empresa própria	2 anos	18 anos
H	42	Bacharelado Administração Completo	Ex-coordenador de exportação	7 anos	15 anos
I	37	Bacharelado em Administração com ênfase em Comércio Exterior	Trader – com empresa própria	7 anos	11 anos
J	43	Tecnólogo em Gestão Ambiental	Gerente Comercial	11 anos	11 anos
K	65	Bacharelado em Administração	Trader – com empresa própria	30 anos	47 anos

		com ênfase em Comércio Exterior			
--	--	------------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa do estudo onde os instrumentos e as técnicas selecionadas são iniciadas para coletar os dados previstos (Marconi; Lakatos, 2019). Ainda segundo os autores, é uma tarefa que exige perseverança, foco e planejamento a fim de obedecer a prazos para ser possível seguir para as demais etapas da pesquisa. Além disso, é necessário um controle na aplicação dos instrumentos, sejam eles questionários, entrevistas, testes, entre outros, a fim de evitar erros pelos entrevistadores.

Assim, para essa pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. De acordo com Milan e Ribeiro (2004), a entrevista semiestruturada apresenta um roteiro previamente elaborado que apresenta um compilado de perguntas que foram realizadas durante a entrevista. Contudo, mesmo com esse guia, é fundamental que o entrevistador mantenha flexibilidade para complementar as perguntas e aprofundar pontos relevantes.

O roteiro utilizado nesta pesquisa foi elaborado com base no objetivo geral e nos objetivos específicos do estudo, buscando contemplar os principais aspectos relacionados ao marketing internacional no contexto sul-americano. Para sua construção, foram consideradas as discussões apresentadas no referencial teórico, especialmente sobre internacionalização, riscos no mercado externo, segmentação, posicionamento e composto de marketing internacional. Assim, as perguntas foram organizadas de forma a abordar temas como riscos e oportunidades, atratividade dos mercados, seleção de mercados-alvo e de clientes internacionais, posicionamento, estratégias de produto, preço, comunicação, distribuição, relacionamento e capacidade de adaptação das empresas em cenários de instabilidade. Além disso, foram incluídas questões voltadas à compreensão da vulnerabilidade internacional do setor moveleiro, especialmente no que se refere à dependência de mercados concentrados, à instabilidade cambial e econômica e à necessidade de diversificação de mercados.

O tempo dedicado a cada uma pode variar de acordo com a profundidade das respostas e do conhecimento que cada participante possui sobre o conteúdo. Concluídas

as entrevistas, o conjunto de informações obtidas torna-se disponível para que o pesquisador avance para as etapas de organização e análise dos dados.

3.4 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, deu-se início a etapa de organização e análise dos resultados conforme as informações obtidas. Segundo Marconi e Lakatos (2019), a análise e interpretação são etapas diferentes:

A análise consiste em identificar e evidenciar as relações entre o objeto de estudo e outros fatores que o influenciam, sejam eles de natureza causal, correlacional ou de conteúdo. Após realizar a análise, o pesquisador aprofunda-se nos dados obtidos, examinando-os de forma crítica para responder às questões do estudo e verificar a coerência entre os resultados e as hipóteses propostas, que podem ser confirmadas ou rejeitadas. A etapa de interpretação complementa a da análise, permitindo ao pesquisador atribuir significado aos achados, relacionando-os com o referencial teórico e o contexto da pesquisa.

No que se refere à análise de conteúdo, Godoy (1995) aponta três fases essenciais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados:

- a) Pré-análise: é o momento de organização, em que se definem os procedimentos e se estabelece um plano de trabalho;
- b) Exploração: é a leitura detalhada do material, seguida de processos de codificação, classificação e categorização das informações;
- c) Tratamento dos resultados: é a etapa que busca tornar os dados interpretáveis e relevantes, identificando padrões, tendências e relações implícitas. Nessa etapa, a interpretação deve ultrapassar o conteúdo, permitindo ao pesquisador captar as informações que não estão imediatamente aparentes.

No presente estudo, esse procedimento foi realizado de forma gradual e sistemática. Inicialmente, durante a realização das entrevistas, foram feitas anotações dos principais tópicos mencionados pelos participantes, a fim de registrar percepções preliminares e pontos de maior recorrência. Após essa etapa, as entrevistas foram transcritas integralmente e organizadas em um único arquivo, permitindo a leitura

completa do material coletado. Em seguida, as respostas foram transferidas para uma tabela, separadas conforme cada pergunta do roteiro de entrevista, com o objetivo de reunir as informações de forma mais clara e facilitar a comparação entre os participantes.

Na etapa de exploração do material, realizou-se a leitura detalhada das respostas, buscando identificar ideias recorrentes, semelhanças, diferenças e elementos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa. A partir desse processo, as informações foram classificadas e categorizadas conforme os principais temas encontrados, como riscos e oportunidades, atratividade dos mercados, mercados-alvo, composto de marketing, posicionamento, relacionamento com clientes e capacidade de adaptação. Por fim, no tratamento dos resultados, foram observados padrões e relações entre as falas dos entrevistados, identificando situações em que diferentes participantes expressavam ideias semelhantes, ainda que por meio de exemplos ou formas de atuação distintas. Essa análise permitiu estabelecer relações implícitas entre os dados, relacionando os achados das entrevistas ao referencial teórico e aos objetivos do estudo.

Em resumo, segue o quadro 02 em que são sintetizados os principais elementos aplicados na pesquisa abordando as etapas apresentadas nesta seção:

Quadro 2 – Resumo do procedimento metodológico.

Delineamento			Participantes da pesquisa	Coleta de Dados	Análise de Dados
Natureza	Nível	Estratégia	Empresários, gestores, <i>traders</i> de indústrias moveleiras da Serra Gaúcha que atuam no mercado sul-americano.	Entrevistas individuais realizadas com roteiro semiestruturado.	Análise de conteúdo.
Pesquisa Qualitativa	Exploratória-descritiva	Estudo Qualitativo Básico.			

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir da próxima seção, será realizada a apresentação da pesquisa e serão expostos os resultados dos dados obtidos através das entrevistas, visando atender os objetivos geral e específicos do presente estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme Cooper e Schindler (2016), a etapa de análise de dados, consiste na redução das informações coletadas para um volume manejável, permitindo ao pesquisador interpretar os resultados à luz das questões de pesquisa propostas. Assim, nesta seção, serão apresentadas as principais informações obtidas a partir da análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com *traders* e proprietários de empresas moveleiras da Serra Gaúcha.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Para proporcionar uma melhor compreensão e organização dos resultados, as informações obtidas por meio das onze entrevistas são apresentadas em seções, estruturadas com base nos cinco objetivos específicos desta pesquisa. Para fins de identificação e preservação da confidencialidade, os participantes foram denominados pelas letras “A” a “K”. O perfil dos entrevistados é diversificado e complementar, abrangendo proprietários de empresas moveleiras, *traders* e um ex-coordenador de exportação de uma empresa, com idades entre 37 e 65 anos. Além disso, o tempo de atuação na área internacional varia de 8 a 47 anos, o que contribui para diferentes perspectivas e experiências sobre o tema abordado.

4.1.1 Análise dos riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no mercado sul-americano

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa: identificar os riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no contexto do mercado sul-americano.

Primeiramente, os participantes foram questionados acerca de suas experiências no comércio internacional e de sua atuação nos mercados sul-americanos. Os onze entrevistados acumulam experiências que abrangem praticamente todo o território da América do Sul, incluindo países como Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Peru, Colômbia, Bolívia, Venezuela e Equador. As experiências relatadas revelam perfis

diversos entre os participantes da pesquisa, não só em termos de mercados atendidos, mas também de funções exercidas. A entrevistada C, que atua exclusivamente na área comercial do setor moveleiro com empresas gaúchas, descreve uma experiência ampla na prospecção de clientes em países como Uruguai, Argentina, Chile, Peru, Equador, Bolívia, Paraguai e Colômbia. O entrevistado D, com 25 anos de atuação internacional, concentra suas operações principalmente em Argentina e Uruguai, os mercados mais consolidados em sua trajetória. Já o entrevistado F iniciou sua carreira internacional pela exportação de aço, expandindo posteriormente sua atuação para toda a América Latina, além de Estados Unidos e Canadá.

O entrevistado G, que está há oito anos no mercado latino-americano, destaca que a escolha pela região se deve à semelhança cultural e de gostos com o público brasileiro, além da vantagem logística que a proximidade geográfica proporciona. O entrevistado B, por sua vez, ressalta a forte dependência dos mercados vizinhos em relação aos produtos brasileiros de móveis e decoração, atribuindo esse vínculo à qualidade do design e ao domínio no trabalho com madeira.

Por fim, o entrevistado K apresenta a trajetória mais extensa do grupo, com início em 1977, quando foi pioneiro na exportação de móveis na Serra Gaúcha. Percorrendo de carro os países vizinhos, como Uruguai, Argentina e Paraguai, com catálogos impressos e sem qualquer recurso tecnológico, construiu ao longo de décadas uma rede comercial que se expandiu para Chile, Peru, Colômbia e América Central.

No que se refere ao processo de inserção nos mercados sul-americanos e internacionais, os relatos evidenciaram trajetórias distintas entre os participantes. Parte dos proprietários de empresas, assim como um ex-coordenador de exportação, descreveram um processo de internacionalização gradual, envolvendo a participação em feiras nacionais e internacionais mencionadas pelos entrevistados. Entre as feiras mencionadas, destacam-se a Fenavem, Móvel Sul e ações promovidas pelo projeto Brazilian Furniture, além da Casa Brasil, realizada na Argentina, e a ABIMAD. Segundo os participantes, esses eventos tiveram papel fundamental na aproximação entre empresas brasileiras e compradores internacionais, especialmente no caso das indústrias gaúchas, ao proporcionarem visibilidade às marcas e facilidade na criação do vínculo comercial entre comprador e empresa. O entrevistado A, proprietário de empresa

com 19 anos de experiência internacional, descreve como ocorreu esse processo em sua empresa:

Começamos a trabalhar com a área internacional através de feiras, a nível nacional. Nessas feiras sempre tinham clientes/lojistas de outros países que vinham nos visitar em nosso espaço na feira e acabavam escolhendo alguns produtos para compra. No início eram poucas peças como amostras, poucas coisas, alguns produtos enviados em containers consolidados com outras empresas. Com o passar dos anos, fomos ampliando a nossa linha de atuação, o nosso mix de produtos, o que possibilitou que com o mix mais completo [...].

Os relatos evidenciam a diferença entre a experiência de profissionais já inseridos no comércio internacional e empresas que iniciam o processo de exportação de forma independente, ainda sem conhecimento ou rede de contatos.

Também se observa que alguns mercados foram menos mencionados pelos entrevistados, especialmente Colômbia e Chile. A Colômbia foi associada à forte produção interna de mobiliário, capaz de atender grande parte da demanda local, o que reduz a necessidade de importação de móveis brasileiros. No caso do Chile, os entrevistados destacaram a presença expressiva de produtos chineses, favorecida pela facilidade logística de entrada desses produtos no país. Esse cenário intensifica a concorrência e reduz o espaço para fornecedores brasileiros, contribuindo para a menor penetração do mobiliário gaúcho nesses mercados.

A fim de reforçar os aspectos mencionados pelos entrevistados, dados consultados no International Trade Centre (ITC), referentes ao ano de 2025 e à NCM 94036000, indicam que o Chile importou USD 37.500,00 da China, enquanto as importações provenientes do Brasil somaram apenas USD 10.655,00. Na Colômbia, o volume total importado foi de USD 32.000,00, dos quais apenas USD 4.000,00 vieram do Brasil, enquanto USD 19.000,00 foram provenientes da China. Esses dados contribuem para evidenciar a maior presença chinesa nesses mercados e ajudam a contextualizar a menor participação brasileira, especialmente quando relacionada aos fatores apontados pelos entrevistados, como concorrência externa, produção local e condições logísticas.

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre sua percepção em relação forma como algumas empresas conseguem atravessar períodos de crise com maior estabilidade do que outras, aspecto diretamente relacionado aos riscos enfrentados pelas empresas ao atuarem no mercado internacional. Dentre os onze participantes, seis destacaram a diversificação de mercados como um fator essencial

para a manutenção da estabilidade empresarial em momentos de crise, especialmente quando associada à exportação. A entrevistada B comenta:

[...] a diversificação ajuda muito. É uma velha história, muito bem contada por muitos, que a galinha não pode botar todos os ovos só numa cesta de uma galinha [...], enquanto você está contando com o mercado que está indo bem, do dia para a noite pode mudar. Mas se você já tiver uma estratégia com outro mercado que possa te dar uma ajuda, uma suprida naquele momento, é o teu fôlego. Então eu vejo que a diversificação de mercados não é uma premissa nova, não é uma história já contada por outros; é o exemplo de quem já passou por isso em outros momentos.

Ainda em relação à exportação, o entrevistado G argumenta que, em sua percepção, grande parte das fábricas brasileiras encara a internacionalização apenas como um suporte momentâneo. Segundo ele, em períodos de retração do mercado interno, muitas empresas direcionam seus esforços ao mercado internacional para compensar perdas, porém sem desenvolver uma estratégia contínua e estruturada. O entrevistado ressalta: “Eles não pensam o negócio internacional como algo fixo”.

Além da diversificação, outros quatro participantes mencionaram a estruturação financeira das empresas como um elemento fundamental para enfrentar períodos de instabilidade, sobretudo em relação ao controle de custos, produtividade e fluxo de caixa. Isso se relaciona a internacionalização visto que a estrutura financeira de uma empresa é um dos requisitos básicos para que ela possa enfrentar os riscos inerentes a atuação no mercado externo, como a variação cambial, oscilação da demanda, questões geopolíticas, aumento de custos.

Os entrevistados A e F enfatizam que a manutenção da empresa em momentos de crise depende diretamente do controle financeiro aliado à produtividade operacional. Já o entrevistado K destacou a honestidade e a integridade empresarial como fatores determinantes para a permanência das empresas no mercado, afirmando:

“[...] A honestidade da empresa. Sabe as empresas que são sérias e que os donos acreditam no seu produto e são parceiros, porque a palavra parceria se perdeu muito no Brasil. [...] mesmo que empatem ou percam, eles vão cumprir com o cliente. [...] Quando o mercado começa a apertar [...] aquele parceiro, aquele cliente teu não vai te trocar por cinco centavos. [...] Eu te ajudo hoje, amanhã e tu me ajuda. [...] As empresas que trabalham seriamente e são honestas com seu produto e com o seu cliente [...] podem até entrar em crise, mas demoram mais para serem afetadas e conseguem se recuperar mais rápido.”

Além da estabilidade empresarial, os participantes também foram questionados sobre os principais riscos e oportunidades do setor moveleiro gaúcho no cenário sul-americano. Em relação as oportunidades, a proximidade geográfica e a facilidade

logística foram os principais pontos mencionados. O entrevistado E, proprietário de empresa, menciona que o custo de envio de mercadoria para a Argentina pode ser consideravelmente menor ao custo de remessas destinadas o norte do Brasil. Outro ponto vantajoso, é o acordo do Mercosul, em que o entrevistado D, *trader*, comenta:

Nós estamos muito próximos, o acordo de livre comércio do Mercosul também é uma grande oportunidade, o tempo de produção das nossas fábricas locais é muito rápido, se comparado com o tempo de produção e *transit time* das fábricas do Oriente, a facilidade no acesso ao empresário que está por trás da fábrica, isso conta muito.

Em complemento, o entrevistado G relata que em mercados como Argentina, Paraguai e Uruguai, são relativamente pouco disputados pelas grandes empresas asiáticas nos segmentos de linha média e alta de mobiliário, quando comparado ao Chile, por exemplo. Isso abre oportunidade para a atuação da indústria gaúcha com maior diferenciação e maior valor agregado. Outro ponto forte mencionado pelo entrevistado F é que a indústria moveleira gaúcha trabalha com linha de maior valor agregado que os chineses não priorizam e, quando priorizam exigem volumes mínimos que inviabilizam a negociação com os lojistas de algumas regiões da América do Sul, como os mencionados anteriormente.

No entanto, esse contexto contrasta com mercados como o Chile, onde a indústria gaúcha encontra maior dificuldade de penetração. No caso chileno, essa limitação está relacionada à presença consolidada de produtos asiáticos, um fator que amplia a concorrência para o mobiliário brasileiro.

Diante disso, reforça-se a necessidade de as empresas moveleiras realizarem uma escolha seletiva e estratégica dos mercados prioritários para a internacionalização. Essa definição permite concentrar esforços em países nos quais o mobiliário gaúcho apresenta maior potencial competitivo e melhores condições de inserção.

O entrevistado E relata que importadores do Mercosul chegaram a formar grupos de compra para atingir os volumes mínimos exigidos pela China, situação que não ocorre com as fábricas brasileiras, que aceitam pedidos fracionados em diferentes modelos e acabamentos. Esse cenário demonstra uma oportunidade para as fábricas gaúchas atenderem pedidos mais customizáveis, menores e diversificados frente aos concorrentes asiáticos. Dessa forma, a flexibilidade produtiva das fábricas gaúchas foi

apontada como uma vantagem competitiva relevante, especialmente por permitir maior adaptação às demandas específicas dos mercados sul-americanos.

Outro cenário que pode ser caracterizado como uma oportunidade para as fábricas gaúchas é o fato de a proximidade cultural entre os países sul-americanos auxiliar na fidelização e na construção de confiança com os clientes. O entrevistado A observa que, uma vez que a marca é inserida no portfólio de uma loja, e existe uma boa relação entre comprador e vendedor, somada à capacidade da fábrica de atender corretamente às demandas do cliente, a tendência é que essa marca permaneça por longos períodos nesse mercado.

A entrevistada B, com 35 anos de experiência e longa trajetória em feiras internacionais, tendo em vista que a origem gaúcha funciona como um ponto de diferenciação junto aos compradores estrangeiros, especialmente aos sul-americanos:

Quando você fala que é dali (Serra Gaúcha), já tem um preconceito positivo, um preconceito de seriedade, de trabalho, de resiliência, de versatilidade, de beleza, de criatividade e de saber bem trabalhar a madeira. É o que eu escuto dos clientes.

Já em abordagem aos riscos envolvendo as empresas moveleiras gaúchas com o mercado sul-americano, nota-se que a instabilidade econômica e política da região. A Argentina foi apontada como principal exemplo dessa volatilidade, em razão das crises cambiais, das barreiras tarifárias impostas à importação e das constantes mudanças governamentais, fatores que tornam as operações comerciais imprevisíveis, assim como o entrevistado D relata:

Ok, a palavra certa para isso é uma montanha russa. Então é sempre que acontece alguma coisa nos países desenvolvidos, isso reflete em nós, então isso é com certeza [...]. Argentina faz muito tempo que é impactada devido às políticas econômicas internas e agora está recebendo, tentando melhorar, sair vai longe ainda; eles têm muitos problemas internos na conjuntura interna, política e econômica interna, isso faz com que o povo argentino sofra muito e os negócios com a Argentina nunca serão fluidos, eles sempre vão ser muito cheio de amarrações, tanto para um lado quanto para o outro[...].

Além da Argentina, o entrevistado D menciona o mercado chileno como um mercado relevante, mas que passou por anos de dificuldades econômicas, mas que demonstra sinais de recuperação com o novo governo. Ainda assim, o entrevistado ressalta que existem países da região com cenários mais complexos.

O entrevistado E afirma que muitos países da América Latina enfrentam restrições econômicas, recessões e políticas governamentais protecionistas utilizadas como

incentivo à indústria local, dificultando as importações. Entretanto, em contraste ao posicionamento do entrevistado D, o participante E considera Chile, Uruguai e Paraguai mercados relativamente mais estáveis, com regras mais claras em comparação aos demais países da região.

A entrevistada B relatou que a Bolívia passou recentemente a representar um cenário desafiador para empresas exportadoras, especialmente em razão de problemas econômicos e cambiais. Segundo ela, houve períodos em que as empresas conseguiam realizar vendas, mas enfrentavam dificuldades significativas para receber os pagamentos, ampliando consideravelmente os riscos das operações. A entrevistada ressalta que, embora seja um risco difícil de controlar, é necessário que as empresas estejam preparadas para lidar com esse tipo de instabilidade.

Em consonância, o entrevistado K afirma que, apesar das instabilidades existentes, a América do Sul apresenta atualmente um cenário político e econômico mais estruturado do que em décadas anteriores. Segundo ele, embora os riscos sejam inerentes às operações internacionais e sempre façam parte do negócio, cabe ao profissional da área analisar cada operação de forma individual, considerando suas particularidades e os possíveis impactos econômicos e políticos envolvidos. Nesse sentido, o entrevistado destaca que o papel do profissional não é eliminar totalmente os riscos, mas compreendê-los, avaliá-los e buscar mecanismos para minimizar seus efeitos nas negociações internacionais.

Em análise aos resultados obtidos neste tópico, observa-se que os riscos e as oportunidades do mercado sul-americano são facilmente identificáveis pelos profissionais do setor moveleiro, uma vez que aparecem de forma recorrente nas experiências relatadas pelos entrevistados. No entanto, esses fatores não possuem a mesma natureza nem o mesmo grau de controle por parte das empresas. A instabilidade política, econômica e cambial pode ser compreendida como um risco mais estrutural da região, pois afeta a previsibilidade das operações internacionais e acompanha historicamente parte dos mercados analisados. Já as restrições de pagamento, as dificuldades de recebimento, as barreiras governamentais e as oscilações de demanda apresentam caráter mais conjuntural, exigindo monitoramento constante e capacidade de resposta.

Nesse sentido, a possibilidade de transformar a América do Sul em uma alternativa estratégica de diversificação não depende apenas da existência de oportunidades como proximidade geográfica, afinidade cultural, flexibilidade produtiva, acordos regionais e valorização da identidade brasileira e gaúcha. Depende, sobretudo, da postura estratégica das empresas e da forma como conduzem suas operações internacionais, especialmente no controle de custos, na definição de prazos de pagamento, na gestão financeira, na seleção de parceiros e na construção de relacionamentos comerciais consistentes.

4.1.2 Análise da atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro.

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao segundo objetivo específico desta pesquisa: analisar a atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro, considerando aspectos econômicos, culturais e comerciais. Dessa forma, os participantes foram questionados sobre de que maneira eles acreditam que a cultura dos países afeta o relacionamento e as negociações comerciais e sobre os diferenciais comerciais da América do Sul em comparação com outras regiões.

Os entrevistados I, G, J e K reforçam essa ideia ao afirmarem que os países sul-americanos compartilham costumes, referências culturais e formas de negociação muito próximas. Reforçando a ideia o entrevistado J destaca que pelos países da América do Sul terem a origem hispânica e por dividirem a base latina, possuem os costumes e formas negociar semelhantes.

Em complemento, o entrevistado G afirma que “a América do Sul é a cultura”, ressaltando que os gostos e hábitos são semelhantes e que isso facilita a criação de vínculos comerciais e relacionamentos mais próximos. Além disso, ele chama atenção para aspectos práticos que fortalecem essa integração, como o fuso horário semelhante e a possibilidade de respostas mais rápidas aos clientes, que é um diferencial comercial atual e algo mais difícil em negociações com mercados mais distantes.

Ainda em relação a proximidade cultural, a fala entrevistado K comenta:

Nós, como agentes de venda, e as próprias fábricas, precisamos entender que a adaptação ao mercado e à cultura local é o que define o sucesso ou o insucesso na comercialização dos produtos. Ao analisarmos as diferenças, percebemos que os países da América do Sul possuem culturas relativamente

parecidas entre si, mas diferem consideravelmente da América Central, que se aproxima mais do perfil caribenho, tanto em termos culturais quanto na preferência por produtos. Na América do Sul, há um gosto muito mais acentuado pelo design europeu e italiano, enquanto na América Central e no Caribe o consumo é mais americanizado [...] já países como Uruguai, Argentina e Chile sempre viveram mais da importação do que da exportação e mantiveram uma conexão forte com a Europa, muito em função de sua colonização, que é composta majoritariamente por italianos, espanhóis e franceses. Essa herança moldou um padrão estético mais europeu na porção sul do continente. No fim das contas, embora existam essas nuances de consumo e influências históricas distintas, culturalmente somos muito próximos [...], mas a essência e a proximidade entre esses povos permanecem muito semelhantes.

Entretanto, embora exista essa proximidade cultural, os relatos dos participantes mostram que cada mercado possui comportamentos específicos de negociação e consumo, exigindo atenção por parte das empresas exportadoras e seus agentes. O entrevistado C afirma sentir uma proximidade muito grande entre o Uruguai e o Brasil, enquanto descreve os argentinos como mais “dramáticos” nas negociações, exigindo uma condução diferenciada. Ao comentar sobre a República Dominicana, em forma de comparação, ele utiliza uma metáfora ao afirmar que considera a negociação com os dominicanos como é como uma dança: bachata, salsa e merengue, toda sensual e sedutora e na Argentina considera um tango, como um drama, que exige mais esforço.

Ainda nessa perspectiva, alguns mercados foram descritos como mais difíceis de acessar culturalmente. O Equador, por exemplo, foi citado pelo entrevistado C como um país onde “é difícil se conectar”, pois os consumidores seriam mais frios pessoalmente. Já a Bolívia apareceu em diferentes relatos como um mercado mais desconfiado. O entrevistado D afirma que “o boliviano não confia em ninguém”, enquanto o entrevistado C comenta que existe uma sensação de que eles estão “sempre querendo ganhar alguma coisa”, demonstrando como determinadas percepções culturais acabam influenciando diretamente a construção das relações comerciais.

Apesar dessas diferenças, os entrevistados demonstram que a adaptação cultural não significa abandonar a identidade da empresa, tendo em vista que essa identidade permanece, enquanto a forma de abordá-la e comunicá-la deve ser adaptada conforme as particularidades de cada cultura. O entrevistado D relata:

Vai da naturalidade do relacionamento. Agora, entendendo um pouco melhor cada país, cada cultura, mas a gente aos poucos vem aprendendo a se comportar adequadamente com cada mercado e com cada perfil; no entanto, eu já tentei fazer mais isso no passado e eu entendi que, em geral, as pessoas de fora valorizam muito mais se tu agir naturalmente e não tenta se adequar a cada

tipo, claro, respeitando, por exemplo, religião. [...] então não existe uma maneira que tu possas se adequar totalmente: ou dá certo ou não dá.

Além do comportamento nas negociações, os entrevistados destacam que as diferenças culturais também se refletem diretamente nas preferências estéticas e no consumo de mobiliário. O entrevistado E apresenta uma análise detalhada sobre como o gosto dos consumidores varia entre os países da América Latina. Segundo ele, o Brasil possui um perfil mais contemporâneo e alinhado ao design europeu e italiano, enquanto muitos países latino-americanos ainda mantêm preferências mais conservadoras, tanto em modelos quanto em cores. Ele afirma que determinados produtos considerados sucesso no Brasil podem levar anos para serem aceitos em mercados como a Argentina, destacando que tendências brasileiras chegam a esses países com um atraso de “três, quatro ou cinco anos”.

O entrevistado E observa que, embora exista um pequeno público consumidor interessado em produtos modernos, a maior parte dos mercados latino-americanos ainda prefere móveis tradicionais. No Uruguai, por exemplo, ele afirma que em suas experiências pode dizer que cerca de cinco por cento do consumo estaria ligado a produtos extremamente contemporâneos, enquanto o restante permaneceria concentrado em estilos mais conservadores. Essa percepção é complementada pelo entrevistado H, que destaca que tendências de cores, materiais e acabamentos mudam significativamente entre os países e influenciam diretamente os produtos comercializados. Isso demonstra que mesmo com culturas similares é necessária uma adaptação de produtos para o mercado sul-americano.

Além disso, foi questionado aos participantes como se avalia a atratividade dos mercados. Em maioria, os entrevistados relataram que a avaliação está associada às condições comerciais e logísticas favoráveis da região, no sentido de os fretes terem valores mais baixos que comparado a importação de outros países.

O entrevistado A menciona a logística como um dos principais diferenciais comerciais do mercado sul-americano, percepção amplamente reforçada pelo entrevistado G. Segundo ele, o custo logístico na América Latina é “muito baixo”, principalmente devido à possibilidade de realizar grande parte dos transportes por via rodoviária. O entrevistado destaca ainda que a proximidade geográfica reduz custos operacionais, evita diversas taxas portuárias e permite maior cubagem de carga por

transporte, tornando as operações mais acessíveis e competitivas em comparação com mercados mais distantes.

Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas é o papel do Brasil como referência regional em tendências e design, não como condição comercial, mas como diferencial de produto. O entrevistado H afirma que o Brasil funciona como um “polo” dentro da América do Sul e que muitos compradores da região visitam feiras brasileiras para acompanhar tendências e lançamentos. Isso demonstra que, além da proximidade cultural e logística, existe também uma influência simbólica e comercial do mercado brasileiro sobre os países vizinhos.

Por fim, alguns entrevistados destacam que a atratividade dos mercados sul-americanos também depende do nível de concorrência local existente em cada país. O entrevistado E observa que países como Uruguai e Equador possuem pouca ou quase nenhuma indústria relevante de móveis no segmento analisado, o que favorece a entrada de produtos brasileiros. Já a Colômbia é percebida como um mercado mais competitivo, pois além da concorrência internacional, existe uma produção local relativamente forte e estruturada, conforme comentado na seção anterior.

Dessa forma, ao analisar os relatos dos entrevistados, percebe-se que a atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro está relacionada à proximidade cultural entre os países, à facilidade logística e à capacidade das empresas em compreender as particularidades de cada mercado. Nesse contexto, os entrevistados destacam que o sucesso depende da adaptação cultural, da adequação de produtos e estratégias comerciais conforme o gosto da população e em estudar a concorrência e trabalhar as vantagens competitivas que cada empresa tem perante os concorrentes e da construção de relacionamentos sólidos e autênticos com os clientes locais.

4.1.3 Análise dos mercados-alvos, suas características e posicionamento das empresas em contextos internacionais

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao terceiro objetivo específico proposto nesta pesquisa: identificar os mercados-alvo e suas características, compreendendo como as empresas do setor moveleiro poderiam definir seu posicionamento em diferentes contextos internacionais. Para tanto, os entrevistados

foram questionados acerca dos mercados sul-americanos prioritários, dos critérios de seleção de clientes internacionais, das estratégias de posicionamento recomendadas para o mobiliário gaúcho e da necessidade ou não de adaptação do posicionamento conforme o país.

Primeiramente, os entrevistados foram questionados em relação aos mercados prioritários, onde a Argentina aparece como principal mercado. Os entrevistados A, G, I e K comentam que é a grande oportunidade do momento, até pelo passado ter sido o maior importador de móveis brasileiros no mundo, e a expectativa é que agora é que recupere este posto, por isso de ser o prioritário. O entrevistado A exemplifica:

A Argentina é outro mercado promissor e prioritário atualmente, pois com a abertura econômica promovida pelo atual governo, permitindo importação que até então estava bloqueada, gera grande procura pelos móveis brasileiros e por conta do tamanho da população.

Em segundo e terceiro lugares, foram mencionados o Uruguai e o Paraguai. No caso do Uruguai, os entrevistados destacaram o país como um mercado relevante por seu volume de importação de móveis na América Latina, especialmente impulsionado pelo setor hoteleiro. O entrevistado I menciona que o Uruguai se caracteriza por apresentar maior estabilidade econômica e financeira, o que contribui para torná-lo um mercado mais seguro para as operações comerciais. Na mesma direção, o entrevistado H destaca a proximidade geográfica como um fator favorável, ainda que o mercado uruguaio apresente volumes menores de compra. Segundo ele, por se tratar de um país com capacidade de absorver móveis de maior valor agregado, o Uruguai se mostra compatível com a oferta das fábricas gaúchas, especialmente quando se considera a logística facilitada e o perfil de consumo mais qualificado.

Em relação ao terceiro prioritário, o Paraguai, os entrevistados destacaram o país como um mercado em ascensão, embora ainda marcado por uma grande discrepância social, conforme mencionado pelo entrevistado I. De forma complementar, os entrevistados G e H convergem ao apontar que o Paraguai tem atraído um fluxo crescente de brasileiros e capital internacional, impulsionado por custos financeiros e operacionais mais baixos e por uma legislação fiscal e trabalhista considerada mais atrativa. Esse movimento que tem levado, inclusive, muitas pessoas e empresas a transferirem seu domicílio fiscal para o país. O entrevistado D relata:

Paraguai é onde tem mais oportunidade. No momento, tem um país inteiro se desenvolvendo e nos próximos meses vai surgir muito mais oportunidade para o

mercado Premium, porque começou o Paraguai tentar, num ciclo de desenvolvimento de dez anos, mais ou menos. Então, primeiro foram os investidores, aí depois vieram a massa operária, que é quem faz tocar toda a economia, que é quem não investe no nosso produto, eles não investem. Então teve toda aquela oportunidade de explorar mercados de mobiliários, só que econômico. E agora vieram os residentes, então, residentes de fora e gente que bem passou por uma fase de crescimento profissional e pessoal internamente, junto com esse ciclo de dez anos de crescimento do Paraguai. Então, agora chegou a hora de mobiliar hotéis de alta gama, mobiliar apartamentos, edifícios, casas de alta gama, porque quem tem oportunidade, quem tem possibilidade, agora está se estabelecendo localmente lá. Então, mais ou menos, é uma resposta bem fácil: seria a oportunidade dá vez assumir pelos próximos cinco anos.

Diante desse cenário, o Paraguai foi percebido pelos participantes como um mercado promissor para os próximos anos, especialmente pela combinação entre crescimento econômico, atração de investimentos e maior dinamismo empresarial.

A Venezuela também foi mencionada pelos entrevistados A e K como um mercado que merece atenção, pois, apesar dos problemas políticos e econômicos enfrentados nos últimos anos, poderá voltar a representar um importante mercado consumidor de móveis caso avance em seu processo de recuperação. O Chile, por sua vez, também foi apontado como um mercado prioritário, o que contrasta com a análise realizada no primeiro objetivo. Essa diferença pode estar relacionada ao perfil dos produtos ofertados, considerando que determinados mercados apresentam maior aderência a móveis de médio e baixo padrão, enquanto outros possuem maior capacidade de absorção de produtos de alto valor agregado.

Nesse sentido, o entrevistado A destaca que o Chile seria um mercado prioritário por apresentar maior poder aquisitivo, embora atualmente seja mais difícil de penetrar devido à facilidade logística que o país possui para adquirir produtos chineses. De forma complementar, o entrevistado H observa que o Chile é um mercado com recursos e capacidade de compra, assim como o Peru, ainda que em menor intensidade. O entrevistado I também menciona o Chile como um país relevante, especialmente em razão de mudanças políticas recentes que, segundo ele, já sinalizam possibilidades de crescimento.

Em relação à Colômbia, embora seja o terceiro país mais populoso da América do Sul, percebe-se que o mercado foi pouco mencionado pelos entrevistados, que relataram baixa representatividade das vendas brasileiras para esse destino em razão, principalmente, da concorrência dos produtos chineses e da produção interna. Esse

aspecto sugere que o tamanho populacional, isoladamente, não é suficiente para definir a atratividade de um mercado, uma vez que fatores como estrutura produtiva local, concorrência e oportunidades comerciais percebidas parecem ter maior peso na definição dos mercados prioritários. Essa leitura é reforçada por Vanegas-López et al. (2025), que identificam a existência de um setor colombiano de móveis de madeira com capacidade produtiva e exportadora própria, mas que enfrenta barreiras expressivas à internacionalização, o que restringe o espaço para fornecedores externos como o Brasil. Além disso, os dados do Trade Map para o HS 940360 indicam que, em 2025, a Colômbia importou cerca de US\$ 32 milhões em móveis de madeira, tendo a China como principal fornecedora, enquanto também exportou aproximadamente US\$ 31 milhões no mesmo segmento, demonstrando sua atuação tanto como mercado consumidor quanto como produtor e exportador.

Em contraste, dois entrevistados apresentaram uma visão distinta sobre a definição de mercados prioritários. Para o entrevistado J, essa escolha depende diretamente do tipo de produto ofertado pela empresa, pois cada país pode apresentar consumidores interessados em diferentes segmentos. Segundo ele, mais do que definir previamente um ou dois países prioritários, é necessário identificar onde há demanda real pelo produto, especialmente quando se trata de itens de maior qualidade ou valor agregado.

De forma semelhante, o entrevistado E destaca que, em muitos casos, as empresas não possuem tantas opções de clientes a ponto de realizar uma seleção criteriosa de mercados; assim, quando há interesse de compra, a oportunidade tende a ser aproveitada. No entanto, o entrevistado observa que, quando há mais de um cliente interessado em um mesmo mercado, torna-se necessário estabelecer uma política comercial para conduzir essa relação. Nesse sentido, ele cita o Uruguai como exemplo de um mercado pequeno, no qual a proximidade e a concentração dos clientes exigem uma organização estratégica da distribuição dos produtos, evitando a pulverização dos mesmos itens entre diferentes lojistas e preservando certo nível de exclusividade.

Quando questionados sobre os critérios utilizados na seleção de clientes internacionais, os entrevistados apresentaram respostas convergentes quanto à importância de avaliar previamente o perfil comercial, o posicionamento e a

compatibilidade do potencial cliente com a proposta da empresa. Os entrevistados A, B e F destacaram que essa seleção ocorre, inicialmente, por meio da análise do Instagram das lojas, observando o perfil dos produtos comercializados, o posicionamento do possível cliente, a apresentação visual da marca e a coerência com a linha da empresa exportadora. Além dessa rede social, também foram mencionadas ferramentas como a Penta Transaction, utilizada para verificar os volumes de compras internacionais dos potenciais clientes.

As ferramentas digitais, portanto, aparecem como um primeiro filtro no processo de prospecção. O entrevistado B comenta seu processo de seleção dos clientes e principais critérios utilizados:

[...]quando a gente abre um Instagram de um cliente, basicamente o Instagram hoje é a rede social desse mercado que comunica melhor para esse mercado, o que está acontecendo na sua loja, no seu mercado, é onde eles se conversam melhor, onde eles expõem melhor as suas demandas e as suas ofertas. E aí, com base nisso, eu olho o Instagram daquele importador e ele tem um visual, uma apresentação, uma linha que conversa com os nossos associados. [...] eu presto atenção: fachada de loja, localização. [...]Os critérios, naturalmente, são: ele tem que ter um Instagram para se apresentar; geralmente não ser um fabricante, apesar de que alguns fabricantes fabricam, por exemplo, móveis fixos que a gente chama móveis planejados, e colocam móveis soltos, que são os que a gente oferece na feira, colocam seus móveis soltos na exposição das suas lojas. [...]

Além da triagem digital, os entrevistados ressaltaram a importância da visita presencial ao país e à loja do potencial comprador, especialmente como forma de verificar a estrutura real do cliente, sua capacidade de exposição dos produtos, a localização do estabelecimento e sua organização comercial. Nesse sentido, a escolha do cliente internacional não ocorre apenas pela existência de interesse de compra, mas pela capacidade desse cliente de representar adequadamente a marca no mercado externo e performar com o produto.

A visita presencial ao país e à loja do potencial cliente é apontada pelo entrevistado K como um critério inegociável, especialmente para quem está iniciando no mercado internacional. Segundo ele, o ideal é visitar para conhecer a estrutura real do importador, e nenhum negócio deve ser fechado sem o contato “olho no olho”. O entrevistado I reforça que clientes de grande porte, com muitas lojas e alto volume de compra, tendem a brigar exclusivamente por preço e a trocar de fornecedor diante de qualquer diferença de custo, enquanto clientes de pequeno e médio porte tendem a valorizar mais o produto, o atendimento e os treinamentos, tornando-se parceiros mais duradouros.

Outro aspecto recorrente refere-se à compatibilidade entre a linha de produtos da empresa brasileira e o perfil do cliente estrangeiro. Os entrevistados C, F, G e H indicam que o cliente ideal é aquele que já trabalha com produtos de maior valor agregado, possui posicionamento alinhado ao segmento de atuação da empresa e demonstra capacidade de valorizar o design, a qualidade, o atendimento e o serviço oferecido pelas empresas brasileiras. O entrevistado G, por exemplo, afirma que observa quais lojas possuem perfil compatível com o produto, onde está localizado o público consumidor e de que forma o produto será exposto dentro da loja. O entrevistado I complementa essa análise ao destacar que clientes de grande porte, com muitas lojas e alto volume de compra, tendem a priorizar o preço e a trocar de fornecedor diante de pequenas diferenças de custo.

Em contrapartida, clientes de pequeno e médio porte, segundo o entrevistado I, costumam valorizar mais o produto, o atendimento, os treinamentos e a construção de uma parceria de longo prazo, tornando-se, em muitos casos, mais adequados para marcas que buscam posicionamento, relacionamento e continuidade no mercado externo. O entrevistado E revela uma realidade frequente em empresas de menor porte ou com menor volume de clientes internacionais: quando as opções são escassas, a seleção é praticamente inexistente, e o critério passa a ser somente a exclusividade por divisão de produtos entre os poucos clientes de um mesmo país.

Também se observa que redes de indicação, feiras internacionais e contatos institucionais exercem papel relevante no processo de seleção. O entrevistado D mencionou que a indicação é uma das principais formas de geração de oportunidades, enquanto a entrevistada B destacou o papel das feiras e das indicações de associados na identificação e validação dos importadores. Dessa forma, a seleção dos clientes internacionais combina critérios digitais, comerciais e relacionais, demonstrando que a escolha do parceiro externo depende não apenas da análise do mercado-alvo, mas também da construção de confiança, da compatibilidade de posicionamento e do alinhamento estratégico entre empresa e cliente.

Em relação ao posicionamento do mobiliário gaúcho nos mercados sul-americanos, a análise das respostas permite identificar uma grande convergência em torno da valorização do design e da identidade brasileira. Os entrevistados D e J destacam que, nos últimos cinco a dez anos, o mobiliário brasileiro passou de um produto

fortemente influenciado pelo design europeu para um produto com identidade própria, movimento que vem ganhando reconhecimento e valorização no exterior. Nesse sentido, o entrevistado D menciona:

[...] eu gosto que seja o mobiliário produzido no Brasil, levantar a bandeira de imobiliário e desenho brasileiro e não trabalhar com uma bandeira de imobiliário italiano, por exemplo, desenho autoral brasileiro. Isso já está acontecendo faz, sei lá, cinco anos que está acontecendo bem forte isso e isso está nos valorizando muito lá fora, então eu acredito muito nisso, eu acho sensacional; nós temos muitos, pelo tamanho do Brasil, pela diversidade que nós temos, principalmente de elementos que se podem usar aqui internamente, eu acredito que essa seja a principal característica que a gente pode levar para fora e, com isso, criar a nossa identidade como o mobiliário brasileiro. Realmente é uma coisa que eu acredito muito porque nós temos o melhor potencial fabril, nós temos o melhor potencial de elementos, temos pessoas, um conhecimento do ofício mesmo da fonte, então a gente tem que acreditar muito no nosso desenho, no nosso produto, e dar origem a isso, caracterizar ele como origem brasileira e nichado para o mobiliário gaúcho mesmo. Então acredito que tem algum tipo de posicionamento que possa ser explorado; [...]

Além disso, o entrevistado B ressalta que o mercado internacional, especialmente a Argentina, reconhece e admira a capacidade técnica dos moveleiros gaúchos no trabalho com madeira, sobretudo nas formas orgânicas e arredondadas, que demandam alto nível de artesanato. Essa percepção aparece de forma mais evidente na linha média e alta, na qual o acabamento, a qualidade construtiva e o domínio técnico tornam-se diferenciais relevantes.

O entrevistado G, por sua vez, propõe uma estratégia de posicionamento mais ampla. Para ele, em vez de vender apenas o produto, a empresa deve vender um conceito completo, por meio de ações junto a arquitetos, interioristas e decoradores. Nesse sentido, destaca a importância de aproximar esses formadores de opinião das fábricas e de investir na presença da marca nos pontos de venda. O entrevistado I complementa essa visão ao apontar que a qualidade do produto, aliada à qualidade do atendimento, constitui o principal diferencial competitivo, especialmente quando o país de destino já possui uma indústria local competente.

Por fim, o entrevistado A destaca a necessidade de explorar a identidade própria do móvel gaúcho como um diferencial percebido pelos clientes internacionais. Já o entrevistado K ressalta outro ponto importante, relacionado ao alinhamento estratégico entre fábrica e cliente, aspecto que não foi comentado com a mesma ênfase pelos demais entrevistados:

Conhecer profundamente os produtos e os concorrentes é um fator determinante para o sucesso nas vendas internacionais. É fundamental ter clareza para explicar ao cliente por que o seu item possui determinado valor, detalhando as características técnicas e os diferenciais que justificam o preço. [...] é preciso ter cautela com o perfil de cliente que briga exclusivamente por preço [...]; no comércio exterior, a clareza técnica e a firmeza na negociação são essenciais para garantir que a venda traga rentabilidade real e não apenas volume.

Em complemento, quando questionados sobre a necessidade de a empresa adotar posicionamentos distintos entre países, a maioria dos entrevistados afirmou que a empresa deve manter sua identidade e seu posicionamento próprios, mas precisa adaptar sua atuação de acordo com as características de cada mercado. Também foi destacada a importância de diferenciar o mercado nacional do mercado internacional.

Os entrevistados A e B comentam que a identidade e o posicionamento da empresa devem permanecer consistentes, porém é necessário compreender a realidade de cada país. Segundo eles, existem mercados mais sensíveis a preço e outros menos sensíveis, o que exige adequação nas categorias de produtos oferecidos e na forma de abordagem comercial. Sobre isso, o entrevistado B afirma:

“Sempre vai ter que ser de acordo com o mercado, nunca de acordo. Antigamente as fábricas pensavam assim: faziam suas coleções e empurravam suas coleções para o consumidor, que também atendia a admitir tudo. Com o advento da internet, do acesso às redes sociais, não existe mais isso. A customização está cada vez mais alta e o mercado de alta decoração é o mais demandado por customização. Ele quer a coisa do jeito dele, na cor que ele quer, no tamanho que ele quer, no formato que ele anda, ele paga por isso. Não tem problema, ele vai pagar por isso, ele gostou, ele vai pagar. Então, igualmente nos mercados que existem hoje, com a rede social, equilibrou um pouco, acho. Quando eu vendia não tinha rede social. Então se no Brasil o móvel moderno já tinha caído de moda, ninguém mais comprava cor mogno, na Argentina era diferente, ainda tinha que ter produto na cor mogno porque o castanho escuro Panamá também, porque eles compravam essa cor. Não podia tirar de linha porque eles compravam essa cor. Mas isso foi antes, aí a gente achava que estavam atrasados. E o brasileiro é muito bom para experimentar coisas. [...] Mas voltando aos países, sim, países têm suas peculiaridades e as empresas precisam se adaptar hoje muito mais que nunca por conta das redes sociais [...]

O entrevistado K sintetiza essa perspectiva de forma clara ao afirmar que não se pode impor o mesmo produto, da mesma forma, em todos os mercados, mas que essa adaptação não significa perder a identidade da empresa. Segundo ele: “Tenho que manter a minha essência, a identidade do produto, mas adaptar esse produto ao mercado onde quero vender”. Na mesma direção, o entrevistado J comenta:

É preciso ter uma flexibilidade, pois são mercados diferentes: o nacional e o internacional, principalmente. Eu acho que o mercado internacional demanda um pouco mais de atenção, um pouco mais de cuidado e um pouco mais de pesquisa. O produto é o mesmo; o que vai mudar é a forma de você vender, a

forma de lidar com o seu cliente e as embalagens para que o produto chegue lá [...] para mandar do Rio Grande do Sul para o México ou para o Chile, se pega caminhão ou se pega barco, temos um trajeto maior. Então, sim, você tem que ter algumas particularidades para tratar com o mercado internacional de forma diferente do mercado nacional.

Em outro ponto de vista, o entrevistado D apresenta uma posição mais restritiva, afirmando não acreditar em posicionamentos distintos por país e defendendo uma personalidade de marca global. Contudo, reconhece que poucas empresas brasileiras estão preparadas para se comunicar de forma padronizada com o mercado internacional.

A maioria não lida. A maioria das empresas que a gente trabalha não lida; esse é o princípio de tudo. Todos, muito poucas empresas têm filosofia exportadora, muito poucas empresas estão preparadas para exportar. É muito na transpiração que é feita a coisa, então é muita emoção, mas preparada, mesmo, são pouquíssimas empresas que já nasceram com essa filosofia de serem empresas de posicionamento global. Agora, a primeira parte da pergunta é sobre se posicionar de maneiras distintas de acordo com cada mercado: não acredito! Não acredito que seja importante ou que vá fazer algum resultado. Acredito muito na personalidade da marca, isso sim, e que ela consiga conversar globalmente; então isso é o que eu acredito. No entanto, nós não, talvez nos próximos dez anos, nós não estaremos preparados para se vender globalmente com a mesma linguagem, como por exemplo o chinês está, o chinês já nasce preparado para vender. Normalmente nós não; eu até diria que nós somos comprados e não somos tão vendedores assim, e por vários motivos, e um grande motivo é que o mercado interno é gigantesco. Então a gente tem dentro do nosso jardim flores que muita gente gostaria de ter e aí, por isso, que a maioria das empresas acaba não se preparando para estar presente globalmente. Então são dois caminhos distintos, deveriam ser ao menos, mas infelizmente isso acontece; mas para a nossa indústria, felizmente, nós estamos num mercado gigantesco, então é mais fácil de se comunicar internamente, é mais fácil de resolver as coisas, enfim, basicamente isso.

O entrevistado F adota uma posição semelhante ao defender que o posicionamento construído no mercado interno deve refletir também no mercado internacional. Para ele, empresas que tentam reduzir seu posicionamento para competir apenas por preço no exterior acabam comprometendo sua própria sustentabilidade.

Em síntese, a análise evidencia que a definição de mercados prioritários não se baseia apenas na dimensão populacional ou na proximidade geográfica, mas na combinação entre estabilidade econômica, poder aquisitivo, abertura comercial, perfil de consumo, concorrência, estrutura produtiva local e aderência ao posicionamento da empresa. Em termos de posicionamento, os relatos reforçam que o mobiliário gaúcho deve ser apresentado como produto de design autoral brasileiro, com qualidade, acabamento, capacidade produtiva, personalização e confiabilidade comercial. Assim, o posicionamento internacional não deve imitar referências italianas ou asiáticas, mas

valorizar a identidade do móvel brasileiro e gaúcho, ajustando a comunicação e a abordagem comercial conforme cada mercado.

Dessa forma, o posicionamento internacional das empresas deve preservar sua identidade e seus diferenciais competitivos, como design autoral, capacidade produtiva, acabamento e domínio técnico, ao mesmo tempo em que adapta estrategicamente sua forma de comunicar, negociar, atender e entregar valor ao cliente internacional.

4.1.4 Análise das estratégias composto de marketing adotadas pelas empresas para ampliar a competitividade no mercado internacional

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao quarto objetivo específico proposto nesta pesquisa: examinar as estratégias do composto de marketing adotadas por empresas do setor moveleiro para ampliar sua competitividade no mercado internacional. Portanto, os entrevistados foram questionados sobre estratégias dos compostos de marketing, sendo: produto, preço, promoção e distribuição.

4.1.4.1 Produto

Primeiramente, os entrevistados foram questionados sobre como são estruturadas as estratégias de produto para a América do Sul e qual o nível de adaptação realizado para esses mercados. A partir da análise das entrevistas, observa-se que, na maioria dos casos, as empresas moveleiras gaúchas desenvolvem seus produtos prioritariamente para o mercado interno e, posteriormente, utilizam a mesma linha para a exportação. Assim, o mercado externo tende a receber produtos originalmente pensados para o consumidor brasileiro, com adaptações pontuais quando necessário.

Essa percepção aparece de forma recorrente nos relatos. O entrevistado A, por exemplo, destaca a estratégia de trabalhar com um mix completo de mobiliário, buscando atender uma gama mais ampla de consumidores e ampliar as possibilidades de inserção da marca. Para ele, o nível de adaptação é relativamente baixo, ocorrendo principalmente em aspectos técnicos, como a parte elétrica, embora seus produtos permitam certa personalização. Essa visão também é mencionada pelos entrevistados D e I,

especialmente no que se refere a ajustes em acessórios, medidas ou características específicas do produto.

O entrevistado D reforça que a principal fonte de inspiração das empresas continua sendo o mercado nacional. Segundo ele

[...] realmente a fonte de inspiração, é sempre o mercado nacional e aí, depois, há alguma adaptação para o mercado de fora, ou de medida ou de desenho; por exemplo, eu nunca vi ninguém adaptar desenho para vender no mercado da América Central, por exemplo. Sim, e eu conheço, eu hoje tenho acesso a mais de cinquenta fornecedores, eu desconheço quem faça isso. E tu acredita que se alguém fizesse isso, seria um diferencial, teria mais êxito? Não. Neste momento não, porque a nossa característica, e novamente, né, a nossa fortaleza, é o mercado nacional. Então tu precisas te fortalecer dentro do mercado nacional como tua prioridade e isso não vai fazer sentido no teu volume de produção, desenvolvimento, tudo isso, para te exportar principalmente para um país da América do Sul aqui, que são todos pequenos com volumes inexpressivos; para te gerar um volume realmente que seja interessante para ti, tem que fazer uma soma de vários pontos para a gente conseguir ter um volume. Infelizmente, eu acho que isso não mudaria agora [...]

Em consonância, os entrevistados E, F e I também apontam que as empresas brasileiras costumam produzir para o mercado interno e, depois, oferecer esses mesmos produtos ao mercado externo. O entrevistado F é ainda mais direto ao afirmar que vende na América do Sul aquilo que já produz para o Brasil, sem realizar adaptações relevantes. Essa prática evidencia que, em muitos casos, não há uma estratégia estruturada de desenvolvimento de produtos específicos para os mercados internacionais, mas sim uma lógica de aproveitamento da linha já existente, com eventuais ajustes posteriores. Como consequência, as empresas podem acabar dependendo da aceitação do mercado ou realizando adaptações depois da negociação, o que pode gerar custos adicionais e reduzir a eficiência comercial.

Contudo, alguns entrevistados apontam a necessidade de uma abordagem mais estratégica e orientada ao mercado externo. O entrevistado B, por exemplo, defende que o nível de adaptação pode ser alto, especialmente em relação a cores, tendências e preferências estéticas de cada país. Para ele, quando a empresa desenvolve uma coleção já pensada para um mercado específico, a necessidade de personalização posterior tende a ser menor. No entanto, também observa que determinados mercados, como a Argentina, possuem um perfil mais tradicional, o que pode tornar a inserção de produtos mais contemporâneos ou diferentes um pouco mais desafiadora para as empresas.

O entrevistado C também destaca a importância da adaptação, principalmente em segmentos nos quais as medidas e especificações técnicas variam entre os países:

Quem trabalha com colchões e camas, existe a questão das medidas dos colchões; República Dominicana, Equador, Chile e Estados Unidos são diferentes das medidas brasileiras, aí sim tem que ter essa adaptação [...], mas também vão se complementando. Então a resposta seria: cada caso deve ser estudado, analisado, e ver se a empresa está disposta a mudar e adequar ou não [...]então a resposta, na verdade, seria sim: tem que adequar o produto para cada mercado, especialmente nesses casos. Faz sentido a questão da identidade e a questão pontual de produtos; é personalizada, só que a empresa tem que estar preparada e disposta para isso, e aí envolve toda a cultura da empresa.

Essa ideia é reforçada pelo entrevistado G ao afirmar, assim como os entrevistados acima, que a seleção de produtos e a criação de conceitos nas empresas moveleiras são muito mais pensadas para o mercado interno do que para o externo. Contudo, o entrevistado G entra em acordo com o C e o B quando menciona que o mercado internacional aparece como uma consequência ou como uma etapa secundária da estratégia comercial.

O entrevistado G ainda ressalta que o consumidor latino-americano não necessariamente compra o produto da mesma forma que o consumidor brasileiro. A Argentina, por exemplo, é citada como um mercado com forte influência dos Estados Unidos, inclusive em aspectos como altura de mesas, sofás e poltronas. Por isso, o entrevistado defende que vale a pena pensar o produto de forma mais global desde o início, e não apenas adaptar depois aquilo que foi criado para o Brasil. Ele complementa:

Eu acho que vale muito a pena pensar melhor o produto. Vender no mercado interno tem um grau de dificuldade bem inferior ao mercado externo. No interno, você concorre com empresas brasileiras; é um mercado agressivo, mas o Brasil não tem o perfil de importar, temos muitas tarifas e proteções que impedem o produto estrangeiro de chegar com preços viáveis. Então, temos uma certa tranquilidade para concorrer somente entre nós. Já no mercado externo, é o mundo inteiro competindo por espaço: comprar do Brasil, da Ásia ou da Europa envolve o mesmo processo burocrático para o importador.

O entrevistado K sintetiza essa necessidade ao associar adaptação à rapidez, agilidade de resposta e simplicidade na solução. Para ele, vender no exterior exige capacidade de adaptação, mas também velocidade para responder às demandas do cliente e do mercado.

Em síntese, os relatos indicam que a adaptação de produtos para a América do Sul ainda ocorre, na maioria dos casos, de forma pontual e reativa. Predomina a lógica de desenvolver produtos para o mercado brasileiro e, depois, ajustá-los quando surge alguma demanda específica do mercado externo. Embora essa prática seja

compreensível pela importância do mercado nacional e pelos volumes ainda limitados de alguns países sul-americanos, entende-se, a partir das falas dos entrevistados, que as empresas poderiam atuar de forma mais proativa.

Nesse sentido, não deveriam apenas esperar que o cliente solicite adaptações, mas sim estudar previamente o mercado de destino e apresentar produtos já mais adequados às suas características, considerando cores, medidas, acabamentos e padrões de consumo locais. Dessa forma, as empresas gaúchas poderiam fortalecer sua competitividade internacional e entregar soluções mais alinhadas ao consumidor estrangeiro.

4.1.4.2 Preço

Quando questionados em relação ao preço, os participantes indicam que a precificação no mercado internacional não pode ser analisada de forma isolada, pois está diretamente relacionada ao segmento de atuação, ao posicionamento da empresa, ao volume negociado, à concorrência e às variações cambiais. De modo geral, percebe-se que, nas empresas que atuam com móveis de maior valor agregado, o preço não aparece como o principal fator de decisão. O entrevistado h destaca em sua fala:

Se vende produtos para a decoração design. Preço, não é o principal, é a prazo de entrega a quantidade de entrega. A constância a assistência técnica o pós-venda é mais importante quando tu vendes para redes às vezes é mais fácil tu pegar e dar deu problema numa peça manda três quatro a mais e já era? E resolveu o problema, entendeu. Então vai depender nesse sentido do segmento, que tu vais atuar.

Essa visão também é reforçada pelos entrevistados D, G e H, que apontam que, em produtos voltados à decoração, design e alto padrão, outros elementos tendem a pesar mais na negociação, como prazo de entrega, constância, assistência técnica, pós-venda, relacionamento e capacidade de atender o cliente de forma segura e contínua.

Apesar disso, os entrevistados também reconhecem que o preço continua sendo um elemento sensível na negociação internacional. O entrevistado C observa que o preço precisa ser analisado com atenção, não necessariamente para reduzir margens da empresa, mas para compreender se determinada dificuldade está relacionada a uma situação pontual do cliente, às características do mercado de destino ou a possíveis falhas na formação do preço de exportação. Essa percepção revela que a empresa não deve tratar o preço apenas como um valor fixo, mas como uma variável estratégica, que

precisa estar alinhada ao mercado, ao posicionamento e à realidade competitiva de cada país.

Nesse sentido, a fala do entrevistado D é especialmente relevante ao apontar que a formação de preço para exportação ainda é um dos pontos mais críticos e, muitas vezes, negligenciados pelas empresas. Segundo ele, algumas organizações utilizam a mesma lógica de custos do mercado nacional e apenas convertem o valor para dólar, sem considerar corretamente os benefícios fiscais da exportação, os impostos que deixam de incidir, os custos específicos da operação internacional e a necessidade de uma margem de segurança cambial. Essa prática pode gerar preços mal calculados, reduzindo a competitividade ou comprometendo a rentabilidade da empresa.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas foi a influência da oscilação cambial. A maioria dos entrevistados apontam que a instabilidade do dólar afeta tanto o exportador brasileiro quanto o importador sul-americano, tornando mais difícil manter tabelas estáveis e negociações contínuas. O entrevistado E explica:

O Uruguai é muito claramente assim; não tem oscilações cambiais significativas. Agora, o exemplo típico disso é a Argentina: podem desvalorizar a moeda, o peso, de uma forma absurda. Não tinha como, então isso tem impacto direto. Uruguai e Chile, por exemplo, são países de economia bem mais estável, essa oscilação é muito pequena. Claro, existe a oscilação do nosso lado, no caso; eles lá estão estáveis, agora aqui no Brasil dá uma valorizada ou desvalorizada e já complica o negócio, porque o negócio é feito dos dois lados. Não adianta olhar a variação cambial só do importador, tem a do exportador também. Então, às vezes, quando eles andam em caminhos opostos, aí o cenário é trágico: de um lado baixa e no outro se levanta, fica difícil. Muitas vezes os negócios têm que ser parados, economicamente falando, né?

Países como Uruguai e Chile foram mencionados como mercados de maior estabilidade, enquanto a Argentina aparece como exemplo de maior imprevisibilidade cambial. Já em mercados como Bolívia, a escassez de dólar e a necessidade de pagar ágio dificultam ainda mais a operação comercial.

Também se observa que os clientes internacionais nem sempre compreendem os impactos das oscilações internas do Brasil sobre os preços de exportação. Os entrevistados C e G destacam que aumentos vinculados ao câmbio ou à inflação brasileira tendem a ser mal-recebidos, exigindo da empresa uma comunicação clara e bem justificada. Nesse contexto, alguns entrevistados mencionam práticas como o uso de uma margem de segurança cambial ou de descontos pontuais, a fim de evitar reajustes frequentes e preservar o relacionamento com o cliente. O entrevistado K

complementa essa percepção ao afirmar que os clientes reagem rapidamente às mudanças cambiais, seja solicitando desconto quando percebem uma valorização favorável, seja resistindo a aumentos de preço.

A análise permite concluir que a estratégia de precificação precisa estar diretamente alinhada ao posicionamento da empresa. Para empresas que atuam no segmento premium, a estratégia deve priorizar qualidade, design, diferenciação, confiança e relacionamento. Por outro lado, em segmentos mais econômicos ou de maior concorrência, o preço assume papel decisivo, exigindo maior eficiência operacional, controle de custos e formação de preço tecnicamente bem estruturada. Assim, os relatos indicam que o preço, no mercado internacional, não deve ser entendido apenas como número final da negociação, mas como parte de uma estratégia mais ampla de posicionamento, competitividade e construção de relacionamento de longo prazo com os mercados sul-americanos.

4.1.4.3 Promoção

Em relação as estratégias de promoção dos produtos para o mercado sul-americano, os relatos evidenciam que a comunicação não se limita à divulgação dos produtos, mas está diretamente associada à construção de relacionamento, confiança e reputação. Nesse sentido, a promoção deve ser compreendida de forma ampla, envolvendo não apenas catálogos, redes sociais, materiais comerciais e feiras, mas também o modo como a empresa se apresenta, negocia, atende e mantém proximidade com seus clientes internacionais.

A análise das entrevistas revela uma tensão entre a padronização da comunicação e a adaptação às particularidades de cada mercado. Alguns entrevistados, como F e J, indicam que utilizam uma comunicação mais padronizada para os diferentes países da América do Sul, especialmente por meio de catálogos, redes sociais e materiais institucionais. Essa prática permite manter uma identidade única da empresa e reduzir a complexidade operacional. No entanto, a maior parte dos entrevistados aponta que, embora exista uma identidade geral da marca, a comunicação precisa ser adaptada conforme o país, o cliente, o perfil do lojista e o estágio da negociação.

O entrevistado A, por exemplo, afirma que a estratégia geral da empresa é mantida, mas que a comunicação e a negociação com cada cliente são personalizadas. Segundo ele, a empresa prioriza o atendimento direto da fábrica com o comprador varejista, eliminando a figura do agente ou vendedor terceirizado. Essa prática permite maior proximidade entre vendedor e comprador, facilita a compreensão das necessidades do cliente e ainda reduz custos na cadeia comercial. Essa percepção mostra que, para algumas empresas, a estratégia promocional não está apenas no material divulgado, mas na própria forma de atendimento e na relação direta construída com o cliente internacional.

De forma semelhante, os entrevistados B, C, E, G, H, I e K destacam a necessidade de adaptação da comunicação por mercado ou por cliente. O entrevistado C observa que cada mercado possui características próprias e, por isso, a comunicação precisa considerar essas diferenças. Além disso, menciona a importância do contato presencial em feiras e viagens internacionais, desde que essas ações estejam direcionadas a oportunidades com real potencial de resultado. O entrevistado E reforça que, embora comunicados gerais possam ser padronizados, por exemplo informações sobre produtos descontinuados, novos tecidos ou alterações técnicas, as negociações e abordagens comerciais são individuais e específicas.

O entrevistado G apresenta uma visão intermediária, ao afirmar que a empresa possui uma estrutura capaz de desenvolver materiais promocionais adaptados para cada país. Para ele, não existe uma forma rígida de apresentar os produtos, pois é necessário observar variáveis de mercado antes de definir o que será ofertado e como será comunicado. Essa visão se aproxima da percepção do entrevistado K, que destaca o papel das ferramentas digitais, especialmente o Instagram, como canais centrais de promoção das fábricas. No entanto, mesmo utilizando uma plataforma global, ele afirma que a promoção dos produtos deve contemplar variações de cores, modelos e propostas, de modo que diferentes mercados possam se identificar com aquilo que faz sentido para seu perfil de consumo.

Em relação a relacionamento, o entrevistado K trata principalmente da construção de confiança e parceria contínua entre empresa e cliente internacional, ele relata:

As estratégias de relacionamento que eu utilizo vêm muito da minha forma de ser e daquilo que eu aprendi ao longo da vida. Eu vou falar de mim: o que me fez

chegar até aqui, com tantos anos de comércio exterior, foi ser exatamente quem eu sou. [...] Eu sou muito direto e verdadeiro. Tem uma coisa que meu pai me ensinou e que eu levo para tudo: a lógica do bolo de chocolate. Se tu comes o bolo inteiro sozinho, vai te fazer mal. Mas se tu divides em seis partes, seis pessoas ficam satisfeitas. Ou seja, relacionamento também é isso — é dividir, é construir junto, é pensar no equilíbrio, não só no ganho individual. E tudo isso sempre com base na verdade. Eu acredito muito nisso. Já passei por situações difíceis, inclusive dentro da própria empresa familiar, mas uma coisa que eu levo comigo é o orgulho de sempre ter sido correto, de ter respondido, de não ter fugido das situações. Outra coisa que eu aprendi e carrego muito forte: o mundo é pequeno. Meu pai dizia em espanhol: “porta te bien, porque el mundo es redondo y chiquito”. Mais cedo ou mais tarde, tu vais reencontrar as pessoas. Então, se tu foi honesto, correto, se se portou bem, isso volta para ti. Para mim, esse é o grande diferencial no relacionamento: transparência, verdade e consistência ao longo do tempo. As portas podem até se fechar em alguns momentos, mas se tu construístes relações corretas, elas se abrem de novo.

Em consonância, o entrevistado D apresenta uma reflexão importante sobre os limites da adaptação. Para ele, embora seja necessário respeitar aspectos culturais, religiosos e comerciais de cada país, a empresa e o seu representante não devem perder sua autenticidade ao tentar se adaptar excessivamente. Essa perspectiva indica que a comunicação internacional precisa equilibrar adaptação e identidade: adaptar a linguagem, a abordagem e os argumentos comerciais, mas preservar a essência da marca, seu posicionamento e seus diferenciais. No contexto latino-americano, essa autenticidade torna-se relevante porque a proximidade, a emoção e a confiança possuem grande peso nas relações comerciais.

A partir dos relatos, percebe-se que a promoção no mercado sul-americano não depende apenas da exposição dos produtos, mas da capacidade da empresa de construir vínculos consistentes. O relacionamento aparece como um dos elementos mais valorizados pelos entrevistados e, em muitos casos, é tratado como fator anterior ao próprio produto, preço ou material de divulgação. A entrevistada B afirma que o relacionamento é central e que a venda ocorre de “humano para humano”, destacando que a dimensão subjetiva do comercial não pode ser tratada da mesma forma que um processo industrial.

Essa percepção também é reforçada pelo entrevistado G, ao afirmar que todos têm produto e que todo cliente tem dinheiro, mas que o diferencial está no relacionamento. Ele relata:

Na verdade, eu acredito em relacionamento puro. Todo mundo tem produto e todo cliente tem dinheiro, então você acaba vendendo a questão do relacionamento. Mas é uma coisa que não se “cria” como estratégia, eu acho; ser bem-quisto vai além de estratégias. A gente tem que ser real e tentar participar

da vida do cliente. Hoje, boa parte dos clientes da nossa carteira são nossos amigos, o que facilita muito o dia a dia. Para a equipe que não tem um contato tão firme ou constante com os clientes, o que temos como estratégia são métodos e processos na forma de comunicação: ser cordial, ser rápida e a resposta ser assertiva. Não se estender muito em comentários, tentar ser o mais eficiente possível, facilitar a vida do cliente com os dados de que ele precisa e não o sobrecarregar com informações desnecessárias. Tentar ser o mais sucinto possível e ter uma informação clara. Eu acho que o relacionamento é um dos grandes diferenciais do nosso negócio. Antes de desenho, antes de produto e antes de valores, você vende o seu relacionamento com o cliente.

O entrevistado J também destaca que, no cenário atual, a venda não ocorre de forma puramente racional ou imparcial. Segundo ele, após anos de atuação no setor, muitos clientes passam a ser tratados como amigos da empresa. Embora todos sejam atendidos com respeito, cada cliente possui suas particularidades, e não há uma forma única ou pronta de comunicação. O vínculo pessoal, nesse caso, funciona como uma maneira de aproximar o cliente da fábrica e fortalecer a continuidade da relação comercial. O entrevistado K complementa essa visão ao afirmar que o relacionamento é construído com transparência, verdade, presença e consistência ao longo do tempo. Para ele, a lógica do relacionamento deve estar baseada no equilíbrio entre as partes, na divisão de benefícios e na postura correta, pois o mercado é pequeno e as relações construídas retornam em algum momento.

Além da comunicação e do relacionamento, a reputação da empresa aparece como um fator decisivo para a consolidação internacional. Os entrevistados A, B, C, D, G, H, I e K tratam a reputação como elemento fundamental para o sucesso das operações, especialmente em mercados em que a confiança é construída de forma gradual. A reputação está associada não apenas à imagem institucional da empresa, mas também ao seu histórico de comprometimento, capacidade de entrega, postura profissional, assistência técnica, resolução de problemas e coerência entre o que promete e o que efetivamente realiza.

O entrevistado E observa que a reputação possui maior peso quando a empresa já é conhecida no mercado ou quando existe um relacionamento construído ao longo do tempo. Em mercados novos, o comprador ainda não possui referências suficientes para confiar plenamente na empresa, mesmo que ela se apresente de forma profissional. Porém, quando há histórico de relacionamento, a confiança passa a ter grande influência na decisão de compra. Segundo ele, existem clientes que preferem continuar comprando

de fornecedores já conhecidos, mesmo quando outras empresas oferecem produtos mais atualizados ou econômicos, justamente pela segurança construída na relação.

Diante disso, a análise permite concluir que, no mercado moveleiro sul-americano, as estratégias de promoção estão profundamente conectadas ao relacionamento e à reputação. Isso ocorre porque a decisão de compra internacional, especialmente no segmento de maior valor agregado, envolve risco percebido, confiança no fornecedor, segurança quanto à entrega e continuidade do atendimento. Assim, materiais de divulgação, redes sociais, catálogos, feiras e ferramentas digitais são importantes, mas tornam-se mais eficazes quando sustentados por atendimento personalizado, histórico de cumprimento, disponibilidade para negociação e capacidade de adaptação ao cliente

4.1.4.4 Distribuição

No que se refere às estratégias de distribuição utilizadas pelas empresas moveleiras no mercado sul-americano, os relatos indicam a predominância da venda direta para lojistas varejistas, especialmente no modelo B2B. Esse canal aparece como o mais adequado para empresas que atuam com móveis de maior valor agregado, pois permite maior controle sobre a apresentação do produto, preserva a identidade da marca e favorece a construção de relacionamento com o cliente. Em contrapartida, os distribuidores e atacadistas são vistos com maior cautela, principalmente porque tendem a priorizar preço, volume e condições comerciais mais agressivas.

O entrevistado A afirma que a empresa busca trabalhar, preferencialmente, com varejistas do setor, evitando atacadistas ou grandes distribuidores. Segundo ele, nesses canais o preço costuma ser o principal fator de negociação, o que muitas vezes dificulta o fechamento dos negócios. Além disso, observa-se menor fidelidade à marca, uma vez que o distribuidor tende a trabalhar com diferentes fornecedores e a substituir produtos com mais facilidade conforme as condições comerciais oferecidas.

Essa distinção entre os canais torna-se ainda mais evidente quando os entrevistados diferenciam os segmentos de atuação. De acordo com o entrevistado C, a distribuição por meio de redes como é mais comum em linhas econômicas, nas quais o volume possui maior relevância. Nesse caso, o produto precisa ser desenvolvido de forma mais padronizada, com embalagem, manual e comunicação adequados para

venda em escala ou para canais digitais. Já no segmento de linha alta, a distribuição tende a ocorrer por meio de lojistas especializados, arquitetos e designers, pois envolve maior personalização, escolha de acabamentos e atendimento mais consultivo.

O entrevistado D reforça essa visão ao apresentar uma estrutura multicanal, formada por diferentes tipos de clientes, como varejistas boutique, distribuidores, arquitetos e clientes finais. Cada canal possui uma lógica própria de operação e exige uma estratégia específica. O varejista boutique trabalha com volumes menores, muitas vezes sem estoque, utilizando o prazo de produção da fábrica e oferecendo atendimento mais personalizado ao consumidor. O distribuidor, por outro lado, pode gerar maior volume, mas costuma exigir preços e condições mais difíceis para a alta linha. Já o arquiteto valoriza atenção, disponibilidade e relacionamento, sendo um canal importante para a construção de resultados no longo prazo.

Os entrevistados E, F e J também indicam a venda direta para lojistas como principal modelo de distribuição. Essa preferência reforça a importância do canal B2B no setor moveleiro, especialmente quando se trata de produtos com maior valor agregado. Ao vender diretamente para lojas, a empresa consegue manter maior proximidade com o comprador, compreender melhor as demandas do mercado, orientar a exposição dos produtos e fortalecer a relação comercial. Além disso, esse modelo reduz o risco de o produto ser tratado apenas como mercadoria de giro, o que poderia enfraquecer sua diferenciação.

O entrevistado G apresenta uma visão mais ampla sobre a distribuição, ao destacar que cada país possui uma realidade própria e que, por isso, a escolha do canal deve considerar as limitações e os potenciais de cada mercado. Segundo ele, a empresa busca, sempre que possível, trabalhar com lojistas multimarcas e manter poucos clientes por país, muitas vezes apenas um ou dois, especialmente na América Latina. Essa estratégia de exclusividade permite maior controle sobre a marca, evita conflitos comerciais e fortalece a parceria com o cliente local. No entanto, o próprio entrevistado reconhece que nem todos os mercados comportam o mesmo modelo. Em países como Paraguai e Venezuela, um único cliente pode ser suficiente para atender o mercado de forma satisfatória, enquanto na Argentina pode ser necessário dividir a atuação entre clientes com perfis diferentes, como um voltado a projetos e outro ao varejo.

Essa análise evidencia que a distribuição internacional não deve ser definida de maneira uniforme para todos os países. A escolha entre lojista, distribuidor, representante, arquiteto ou cliente final depende do posicionamento do produto, do tamanho do mercado, da estrutura do parceiro local, da capacidade de compra, do perfil do consumidor e da forma como a marca deseja se posicionar. É necessária estratégia e planejamento por parte das empresas para cada país que deseja atuar. Nas entrevistas, a venda online não apareceu como canal central de distribuição internacional para o mobiliário, possivelmente em razão do perfil dos produtos, do valor agregado, da necessidade de atendimento consultivo e da complexidade logística. Ainda assim, as ferramentas digitais surgem como apoio à prospecção, apresentação de portfólio, análise de clientes e fortalecimento da marca.

4.1.5 Análise das estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor moveleiro em cenários de incerteza

Neste tópico, são apresentados os resultados correspondentes ao quinto e último objetivo específico proposto nesta pesquisa: relacionar as estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor moveleiro em cenários de incerteza. As questões direcionadas aos participantes permitiram compreender esse objetivo porque investigaram os diferenciais das empresas que conseguem se consolidar no exterior, a forma como atravessam crises, o papel da mentalidade exportadora, a importância da diversificação de mercados e as práticas necessárias para manter presença internacional. Dessa forma, os relatos permitem analisar como decisões de posicionamento, relacionamento, produto, preço, distribuição, comunicação e continuidade comercial influenciam a capacidade de adaptação das empresas.

A partir das entrevistas, observa-se que o primeiro diferencial identificado não está necessariamente relacionado ao produto ou à estrutura comercial, mas à forma como a empresa compreende o mercado internacional. Os entrevistados A, B, C, D, F, G e H destacam, de diferentes maneiras, a importância de uma mentalidade exportadora. Essa mentalidade está relacionada à decisão de tratar a exportação como parte estrutural da

estratégia da empresa, e não apenas como uma alternativa circunstancial em momentos de câmbio favorável ou retração do mercado interno.

O entrevistado A afirma que muitas empresas, diante das oscilações cambiais, abandonam o mercado externo quando o câmbio deixa de ser favorável, desconsiderando todo o trabalho desenvolvido ao longo dos anos. Segundo ele, quando essas empresas tentam retornar à exportação, já perderam relevância e confiança perante o cliente internacional. De forma semelhante, o entrevistado F observa que, quando o dólar ultrapassa determinado patamar, muitas empresas gaúchas passam a procurar oportunidades de exportação, mas, quando o câmbio cai, deixam de demonstrar interesse. Em sua visão, esse comportamento revela uma postura oportunista, e não uma estratégia consistente de internacionalização.

Nesse sentido, os relatos indicam que as empresas que não possuem mentalidade exportadora tendem a buscar o mercado externo apenas como uma oportunidade pontual, principalmente quando o câmbio se torna vantajoso. No entanto, essa postura pode comprometer a consolidação internacional, pois o cliente externo percebe a falta de continuidade. Já as empresas que compreendem a exportação como uma construção de longo prazo tendem a manter presença, compromisso e relacionamento mesmo em períodos menos favoráveis.

O entrevistado C complementa essa análise ao afirmar que a maturidade exportadora depende de preparação. Para ele, a empresa precisa conhecer o mercado em que deseja atuar, entender o produto que está vendendo, definir corretamente seus preços, dominar aspectos logísticos e documentais, possuir materiais de marketing alinhados e transmitir confiança ao cliente. Ele também menciona a importância de receber o importador na fábrica, pois essa experiência contribui para fortalecer a percepção de seriedade e capacidade da empresa.

Na mesma direção, o entrevistado E destaca que a empresa precisa decidir se deseja, de fato, ser internacional e se consolidar em mercados como o sul-americano. A partir dessa decisão, conforme complementa o entrevistado D, é necessário compreender pelo que a empresa deseja ser reconhecida no mercado, estabelecer um planejamento e segui-lo com consistência. Assim, a internacionalização deixa de ser

apenas uma ação comercial isolada e passa a fazer parte do posicionamento estratégico da empresa.

Essa necessidade de continuidade também aparece com força na fala do entrevistado G, que associa a consolidação internacional a um trabalho constante, ele comenta:

Por exemplo, boa parte das indústrias — eu diria que 70% delas — não tem um setor de exportação propriamente montado. Você não vê um trabalho constante; o que existem são vendas específicas em eventos ou através de representantes contratados que têm 30 ou 40 marcas na pasta e fazem vendas pontuais durante o ano. Você não cria marca com isso. Você não cria volume nem constância, que é o que eu vejo como o mais importante. Hoje, no mercado externo, temos que buscar a constância de vendas todos os meses. [...] Conversando com um lojista na semana passada, ele comentou: "Cara, recebi 28 empresas oferecendo produtos só nesta semana. O que a tua faz de tão diferente para se destacar?". Essa é a questão da criação do trabalho constante. Na Argentina, por exemplo, se eu tivesse coleção para mais dez clientes, eu teria mais dez clientes para vender. Seria uma venda fácil, mas não com o volume recorrente de que eu preciso para me manter o ano todo. No momento em que você não demonstra constância, aquela venda fácil logo deixa de acontecer e não se torna uma venda recorrente.

O entrevistado H reforça essa perspectiva ao afirmar que a empresa precisa estar aberta à adaptação e contar com pessoas preparadas para lidar com o mercado externo. Para ele, a exportação exige profissionais capazes de se comunicar, negociar e compreender processos específicos, além de uma estrutura financeira preparada para lidar com *invoices*, cartas de crédito, câmbio e demais exigências internacionais. O entrevistado também destaca que a empresa precisa estar bem consolidada internamente antes de buscar o mercado externo, pois enfrentará todos os desafios de produzir e comercializar no Brasil, somados às dificuldades de atuar com outros governos, legislações, sistemas cambiais e instabilidades políticas. Nesse sentido, exportar é importante, mas deve ser visto como um processo gradual, no qual a empresa primeiro estrutura sua base interna para depois buscar novas alternativas.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas é a importância do relacionamento e da confiança. O entrevistado I afirma que o diferencial das empresas consolidadas está no direcionamento estratégico, no relacionamento com o cliente e na segurança transmitida ao mercado. Para ele, o cliente internacional precisa perceber que não será abandonado quando houver mudanças no mercado. O entrevistado destaca que ouvir de um cliente que ele compra da marca há quinze anos demonstra que a empresa esteve presente nos períodos bons e ruins, fortalecendo a confiança e a continuidade da relação.

O entrevistado J também relaciona o sucesso internacional a um conjunto de fatores, destacando especialmente a qualidade do produto e a forma como a empresa trata o cliente. Para ele, relacionamento, compromisso e honradez são elementos fundamentais. Ao mencionar casos de empresas da Serra Gaúcha que venderam, receberam pagamento antecipado e não entregaram a mercadoria no prazo, o entrevistado evidencia que a falta de seriedade compromete a reputação da empresa e, conseqüentemente, sua permanência no mercado externo. Dessa forma, o sucesso não depende apenas da venda em si, mas da capacidade de cumprir o que foi prometido.

O entrevistado K sintetiza essa visão ao afirmar que as empresas que se consolidam no exterior são aquelas que, mesmo nos momentos difíceis, preferem manter o mercado externo, ainda que isso signifique reduzir margens ou apenas empatar financeiramente. Ele exemplifica:

Vou explicar melhor: quando o mercado nacional está aquecido, muitas empresas simplesmente deixam de atender o cliente internacional, reduzem pedidos, atrasam entregas, priorizam o mercado interno. E isso quebra a relação. Já as empresas que se consolidam fazem o contrário. Se prometeram duas cargas, entregam duas — ou até mais — independentemente de como está o mercado interno. Elas mantêm o compromisso com o cliente internacional, porque entendem que aquele relacionamento é de longo prazo. O mercado brasileiro é muito instável, isso é histórico. Então, quando a empresa só busca o cliente externo nos momentos de crise interna, ela perde credibilidade. O cliente lá fora percebe isso. Ele sabe quem esteve presente quando ele precisou e quem apareceu só quando estava precisando vender. E isso pesa muito. Porque, quando a empresa volta oferecendo preço melhor, tentando recuperar o cliente, muitas vezes já é tarde. O cliente lembra: quando eu precisei, tu não me atendeste, não me entregou, não cumpriu. Então, no fim, a diferença está na consistência e na seriedade ao longo do tempo. Quem mantém compromisso, mesmo nos ciclos difíceis, constrói mercado. Quem age de forma oportunista, não se consolida.

Quando questionados sobre o direcionamento estratégico necessário para crescer em ambientes de incerteza, os entrevistados apontaram novamente para a importância da estruturação, da preparação e da diversificação de mercados. O entrevistado A afirma que a empresa deve definir, de forma estratégica, qual percentual de sua atuação será destinado ao mercado interno e qual será destinado ao mercado externo. Dessa forma, em momentos de instabilidade em uma das frentes, a outra pode contribuir para sustentar a operação.

A entrevistada B associa diretamente o direcionamento estratégico à diversificação de mercados, entendendo-a como uma forma de proteção contra crises. Ela cita exemplos de fábricas que dependiam fortemente de um único comprador:

Tivemos exemplos de fábricas que vendiam só para a IKEA e, quando houve problema nos EUA, tiveram que demitir muitos funcionários. A diversificação é a proteção contra essas crises. Mas claro, fazer isso se a empresa estiver saudável financeiramente, como ela vai trabalhar em ambientes de incerteza se ela é incerta. Segundo lugar, trabalhar uma linha, um produto – por conta da diversificação. Se eu perder, não vou ter tanto prejuízo. Linha de pensamento é a mesma de ações vai ter que assumir os riscos, Bolívia era um exemplo porque não tinham pagamentos – mas quanto esse pedido era no escopo total, vale a pena perder o cliente que era bom, por conta de atrasar o pagamento. Essa é uma análise interna que cabe a cada fábrica que compete seu equilíbrio financeiro, todas as fábricas em geral têm que ter essa reserva para esses momentos. Ela está saudável, pode apostar.

O entrevistado C também entende a preparação como elemento central do direcionamento estratégico. Ele sugere que as empresas busquem apoio em associações e programas como PEIX e ABIMÓVEL, ou ainda em consultorias especializadas, para aprender sobre documentação, logística, formação de preços, análise de concorrência e construção de materiais comerciais. Além disso, destaca a necessidade de preparar a equipe interna, envolvendo áreas como financeiro, comercial, engenharia e expedição, bem como motivar o pessoal da produção. Para ele, a instabilidade econômica e política sempre existirá, e por isso a empresa precisa estar preparada antes de participar de feiras, visitar clientes e negociar com importadores. O entrevistado alerta que o importador percebe rapidamente quando a empresa não domina aspectos básicos da exportação, o que pode comprometer sua credibilidade.

O entrevistado D afirma que o direcionamento estratégico depende daquilo a que a empresa se dedica internamente, mas reforça que é necessário ser competitivo. O entrevistado E, por sua vez, observa que empresas com “veia de exportação” tendem a aprimorar processos, padrões e controles internos:

É óbvio, tu vais dizer: "Vou exportar aqui para o Uruguai, para o Paraguai, para algum lugar desses". O grau de exigência não é tão alto, embora exista um certo grau de exigência. Agora, à medida que a empresa consegue ter um cliente em mercados internacionais que são exigentes, isso faz com que ela se torne muito mais organizada.

O entrevistado F sugere que, para uma empresa que está começando, o ideal é iniciar com poucos mercados, realizar visitas, construir confiança, apresentar a empresa e, se possível, trazer o primeiro cliente para conhecer a fábrica. Em sua visão, tentar atuar em muitos mercados ao mesmo tempo pode fazer com que a empresa “atire para todos os lados”, sem foco e sem consistência. Já para empresas que já estão consolidadas na exportação, o entrevistado considera importante buscar representantes

locais ou contratar profissionais específicos para visitar os mercados nos quais se deseja crescer.

O entrevistado G reforça que a exportação e a consolidação internacional não são processos de curto prazo. Para ele, em mercados instáveis, um parceiro constante gera segurança. O diferencial estaria em combinar uma política financeira bem estabelecida, parceiros que valorizem a marca e presença contínua perante os clientes. Essa constância, portanto, não se limita à venda, mas envolve relacionamento, acompanhamento e manutenção da marca em evidência.

O entrevistado H também destaca que a empresa precisa estar saudável e com processos ajustados. Além disso, chama atenção para a forma de atendimento ao cliente internacional. Segundo ele, muitas empresas gastam muito tempo buscando novos clientes e pouco tempo cuidando dos clientes que já possuem, o que considera um erro. Para o entrevistado, manter contato, visitar o mercado, fazer uma triagem dos players e insistir de forma respeitosa e contínua são práticas fundamentais. Ele relata que, em sua experiência, muitas oportunidades surgem somente depois de um longo período de relacionamento e presença constante. Nesse sentido, a empresa precisa estar preparada para atender quando a oportunidade aparecer.

A diversificação de mercados aparece, então, como um dos principais mecanismos de adaptação e crescimento em cenários de incerteza. Os entrevistados A, D, F e K afirmam que diversificar é fundamental, recorrendo à ideia de que não se deve “colocar todos os ovos na mesma cesta”. A entrevistada B também considera a diversificação essencial, desde que a empresa possua saúde financeira para sustentar esse movimento.

O entrevistado I afirma que a diversificação de mercados é hoje um grande diferencial para as empresas que desejam crescer internacionalmente, pois todos os países, assim como o Brasil, enfrentam dificuldades e oscilações:

[...] tem que ter um plano de segurança. E isso eu vejo com a diversificação de mercados. Muitas vezes. Se a gente direciona isso, a gente viu agora, recentemente com as taxas impostas pelo governo americano para os produtos brasileiros. Tinham empresas praticamente que só exportavam para os Estados Unidos. Então, da noite para o dia, acabou a exportação deles. Isso é muito perigoso. Então eu acredito que sim, é importante ter mercados grandes, mas, até que ele não se torne um perigo. Atender um cliente, hoje atender um cliente pequeno, médio nos Estados Unidos, ele vai comprar o que compra praticamente um cliente grande na América Central. Então essa diversificação é muito

importante. Nesse sentido, para dar uma base segura para a empresa. [...] Eu vendo para o Uruguai. O Uruguai caiu, mas eu vendo para a Argentina. E a Argentina está subindo. Então vai se gerando um equilíbrio.

O entrevistado J também ressalta a importância de uma base nacional forte antes da expansão internacional. Para ele, o primeiro passo é consolidar a empresa no mercado interno, para então crescer de forma gradativa no exterior. Essa visão reforça a ideia de que a internacionalização não deve ser realizada de maneira improvisada, mas como consequência de uma estrutura sólida, capaz de sustentar os desafios da operação internacional.

O entrevistado C apresenta uma visão sobre como a diversificação pode ocorrer de forma gradual. Para ele, empresas que estão iniciando devem priorizar mercados próximos em termos culturais e linguísticos, como Uruguai, Argentina, Paraguai e Bolívia. Depois disso, podem avançar para mercados marítimos, desde que compreendam bem questões como porto, taxas e demais custos logísticos. O entrevistado também sugere que, em alguns casos, a empresa comece por meio de tradings ou comerciais exportadoras, reduzindo o risco inicial. Além disso, reforça que a empresa precisa ter materiais prontos e domínio dos termos comerciais básicos, como Incoterms, antes de participar de rodadas de negócio ou apresentar suas tabelas ao mercado externo.

O entrevistado K amplia essa análise ao afirmar que a diversificação de mercados é fundamental para crescer em ambientes de incerteza. Para ele, quanto mais mercados e clientes a empresa tiver, maior será sua proteção, desde que essa atuação seja organizada e não gere conflitos entre clientes que vendem os mesmos produtos. O entrevistado destaca também a importância dos lojistas, que são aqueles que efetivamente vendem ao consumidor final, e dos profissionais liberais, como arquitetos, que influenciam diretamente a decisão de compra. Além da diversificação, K aponta a seriedade, a inovação e a capacidade de reinvenção como elementos centrais. Para ele, não é possível vender os mesmos produtos por décadas sem acompanhar as mudanças do mercado e do consumidor. Assim, crescer em cenários incertos exige diversificar mercados, manter relações sérias, inovar nos produtos e evoluir nas formas de negociação.

Com base nos relatos, percebe-se que as estratégias de marketing internacional contribuem para a capacidade de adaptação e crescimento das empresas moveleiras da Serra Gaúcha quando são conduzidas de forma planejada, contínua e coerente com o

posicionamento da empresa. Essa adaptação não se limita à reação diante de crises pontuais, mas envolve a preparação da estrutura interna, a compreensão dos mercados-alvo, o ajuste do composto de marketing, a construção de relacionamentos de confiança e a constância nos mercados atendidos. Em cenários de incerteza, a diversificação de países e clientes permite compensar oscilações em determinados mercados com oportunidades em outros; o posicionamento claro fortalece a percepção de valor; e o relacionamento sólido contribui para preservar clientes mesmo diante de dificuldades cambiais, logísticas ou econômicas.

Nesse sentido, decisões relacionadas à escolha de mercados, canais de distribuição, adaptação do produto, comunicação, relacionamento intercultural e cumprimento de compromissos comerciais configuram elementos interdependentes de uma estratégia de internacionalização consistente. Assim, as empresas que se consolidam internacionalmente são aquelas que compreendem a exportação como uma construção de longo prazo e incorporam o mercado externo à sua estratégia central. Por outro lado, empresas que atuam de forma oportunista ou descontínua tendem a encontrar maior dificuldade de permanência. Dessa forma, o marketing internacional atua como instrumento de leitura de mercado, diferenciação, mitigação de riscos e sustentação do crescimento externo.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das onze entrevistas realizadas com *traders*, proprietários de empresas e ex-coordenador de exportação do setor moveleiro da Serra Gaúcha evidência que o marketing internacional, quando aplicado de forma estratégica, contínua e integrada ao planejamento da empresa, pode atuar como uma ferramenta relevante para reduzir a vulnerabilidade das empresas em cenários internacionais de instabilidade.

Para a discussão dos resultados, primeiramente apresenta-se um resumo dos resultados, organizado por objetivo específico. Os tópicos são apresentados a seguir:

a) quanto ao objetivo de identificar os riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no contexto do mercado sul-americano, verificou-se que ela é favorecida pela proximidade cultural, logística e comercial entre os países, bem como pela semelhança nas formas de negociação. No entanto, cada mercado apresenta comportamentos,

preferências estéticas e condições competitivas próprias. Entre os fatores limitadores, destacam-se a forte produção interna colombiana e a presença asiática no Chile; entre as oportunidades, aparecem a baixa industrialização moveleira no Uruguai e no Equador;

b) quanto ao objetivo de analisar a atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro, considerando aspectos econômicos, culturais e comerciais, verificou-se que ela é favorecida pela proximidade cultural, logística e comercial entre os países, bem como pela semelhança nas formas de negociação. No entanto, cada mercado apresenta comportamentos, preferências estéticas e condições competitivas próprias. Entre os fatores limitadores, destacam-se a forte produção interna colombiana e a presença asiática no Chile; entre as oportunidades, aparecem a baixa industrialização moveleira no Uruguai e no Equador;

c) quanto ao objetivo de identificar os mercados-alvo e suas características, compreendendo como as empresas do setor moveleiro poderiam definir seu posicionamento em diferentes contextos internacionais, os resultados apontam Argentina, Paraguai e Uruguai como mercados de maior destaque, em razão da reabertura econômica argentina, do crescimento paraguaio e da maior estabilidade uruguaia. A seleção de clientes ocorre principalmente pela análise do perfil comercial e do posicionamento da loja, utilizando o Instagram como triagem inicial e a visita presencial como validação. O posicionamento internacional deve preservar a identidade da marca e seus diferenciais competitivos, adaptando a comunicação e a abordagem comercial conforme cada mercado;

d) quanto ao objetivo de examinar as estratégias do composto de marketing adotadas por empresas do setor moveleiro para ampliar sua competitividade no mercado internacional, observou-se que o produto é desenvolvido prioritariamente para o mercado interno e adaptado pontualmente ao exterior, com ajustes de medidas, acessórios e acabamentos. No preço, o segmento premium valoriza não apenas o valor monetário, mas também prazo, constância, qualidade e pós-venda, embora a formação de preço de exportação ainda seja um desafio. Na promoção, destacam-se o relacionamento humano, a reputação da empresa, a comunicação adaptada e a participação em feiras internacionais. Na distribuição, predomina o canal B2B direto para lojistas varejistas, com

preferência por modelos de exclusividade e crescente valorização de arquitetos e designers como canais estratégicos;

e) quanto ao objetivo de relacionar estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor em cenários de incerteza, os resultados indicam que estratégias planejadas e contínuas fortalecem a capacidade de adaptação das empresas. A mentalidade exportadora aparece como um fator central, pois empresas que tratam a exportação como estratégia permanente demonstram maior estabilidade em períodos de crise. Além disso, a diversificação de mercados foi apontada como principal mecanismo de proteção, pois reduz a dependência de um único país ou região.

Diante desses resultados, retoma-se a questão central da pesquisa: as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano, podem reduzir a vulnerabilidade e a instabilidade internacional do setor moveleiro brasileiro da Serra Gaúcha? Os resultados indicam que a diversificação sul-americana não elimina os riscos externos, uma vez que a região também apresenta instabilidades políticas, econômicas e cambiais. Contudo, ela oferece alternativas estratégicas relevantes pela proximidade geográfica, pela afinidade cultural, pela logística rodoviária, pela menor distância psíquica e pela possibilidade de construção de relacionamentos comerciais mais personalizados e contínuos.

Conforme comentado, os riscos do setor moveleiro brasileiro no cenário sul-americano estão fortemente relacionados à instabilidade política e econômica da região, que torna determinados mercados mais vulneráveis e imprevisíveis. Entre os exemplos citados pelos entrevistados, destacam-se a volatilidade econômica da Argentina e as restrições cambiais da Bolívia. Esse resultado dialoga com Minervini (2019), ao apontar o risco-país e o risco cambial como fatores relevantes nas operações internacionais, e se aproxima de Cateora, Gilly e Graham (2013), que destacam que o ambiente internacional impõe variáveis incontroláveis às decisões de marketing. Ao mesmo tempo, os relatos evidenciam oportunidades associadas à proximidade geográfica e cultural, à logística rodoviária e ao Mercosul, fatores que reduzem parte das barreiras de entrada e favorecem a atuação regional.

Em relação à atratividade dos mercados sul-americanos, a proximidade cultural foi um dos fatores mais recorrentes nas falas dos participantes. Esse achado se assemelha ao conceito da noção de distância psíquica apresentada pela Escola de Uppsala, conforme Johanson e Vahlne (1977), portanto mercados culturalmente mais próximos tendem a apresentar menor complexidade inicial para a internacionalização. Os entrevistados reforçaram que países como Uruguai, Argentina e Paraguai compartilham com o Brasil determinadas referências estéticas, hábitos de consumo e formas de negociação, o que pode facilitar a construção de vínculos comerciais e a adaptação da abordagem de venda. No entanto, os resultados também indicam que essa proximidade não elimina a necessidade de compreender as particularidades de cada país, especialmente no que se refere ao poder aquisitivo, às preferências estéticas, à estrutura produtiva local e ao nível de concorrência.

No que se refere à seleção de mercados-alvo e ao posicionamento internacional, os resultados mostram que Argentina, Paraguai e Uruguai se destacam como mercados prioritários no momento das entrevistas, o que faz relação com os resultados do último tópico discutido nesta seção. A Argentina aparece como uma oportunidade em razão de sua reabertura econômica e de seu histórico de consumo de móveis brasileiros. O Paraguai foi apontado como um mercado em crescimento, com demanda emergente por produtos de médio e alto padrão. Já o Uruguai foi relacionado à maior estabilidade econômica e ao aquecimento do setor hoteleiro. Em contrapartida, a Colômbia, apesar de ser um dos países mais populosos da América do Sul, foi pouco mencionada pelos participantes, sendo associada à forte produção interna e à menor dependência de importações brasileiras no setor moveleiro.

Esses achados estão alinhados à visão de Ghauri e Cateora (2022), que destacam a importância da definição clara do posicionamento internacional da empresa. Em consonância, Rua e Santos (2022) abordam o posicionamento híbrido como uma alternativa adotada por empresas que preservam semelhanças com seu posicionamento doméstico, mas realizam ajustes na comunicação e na abordagem conforme as particularidades de cada mercado. Essa lógica aparece nos resultados da pesquisa, uma vez que predominou entre os entrevistados a ideia de que a empresa deve manter sua identidade e seus diferenciais competitivos, como o design autoral brasileiro, ao mesmo

tempo em que adapta sua forma de comunicar, negociar e se relacionar com cada mercado.

A análise das estratégias do composto de marketing, compreendida à luz dos 7 Ts propostos por Kotler e Keller (2024), revelou que as empresas moveleiras da Serra Gaúcha ainda operam, em muitos casos, de forma predominantemente reativa em relação ao mercado internacional. No que se refere ao produto, os relatos indicam que a maior parte das empresas desenvolve suas linhas inicialmente para o mercado interno e, posteriormente, realiza adaptações pontuais para o exterior, como ajustes de medidas, acessórios, acabamentos e questões técnicas específicas. Essa prática se distancia das recomendações de Cateora e Graham (2013) e Ghauri e Cateora (2022), que defendem a análise prévia de fatores como vantagem relativa, compatibilidade cultural e complexidade percebida antes da inserção de um produto em mercados externos.

Em relação ao preço, os resultados confirmam a complexidade apontada por Cateora e Graham (2013) e Kotler e Keller (2024), que destacam a necessidade de considerar custos adicionais de exportação, flutuações cambiais, poder de compra do mercado-alvo e posicionamento desejado. No segmento premium, o preço não apareceu como o fator decisivo de compra, pois elementos como prazo de entrega, constância, assistência técnica, pós-venda e confiabilidade tendem a ter maior peso na percepção dos clientes internacionais. Entretanto, a formação de preço de exportação foi identificada como um ponto crítico ainda pouco dominado por muitas empresas, o que reforça a visão de Minervini (2019) sobre a importância de uma precificação tecnicamente estruturada, capaz de considerar corretamente benefícios fiscais, custos logísticos e especificidades da operação internacional.

No que diz respeito à comunicação e à marca, os resultados se alinham à perspectiva de Camargo, Rocha e Silva (2016) sobre a necessidade de equilíbrio entre coerência global e adaptação local. Nas entrevistas, o relacionamento humano apareceu como um dos principais ativos das empresas no mercado sul-americano, sendo a reputação construída ao longo do tempo mais determinante do que ações promocionais pontuais. Esse aspecto também se relaciona à distinção proposta por Cateora e Graham (2013) entre culturas de alto e baixo contexto. Considerando que os países latino-americanos tendem a valorizar relações de confiança, vínculos pessoais e sinais não

verbais, a comunicação internacional nesse contexto exige uma abordagem mais personalizada, próxima e relacional.

Quanto à distribuição, os resultados confirmam a relevância da escolha dos canais internacionais, conforme apontado por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2009). A preferência pelo canal B2B direto para lojistas varejistas de médio porte reflete a busca das empresas por maior controle sobre a apresentação do produto, preservação da identidade da marca e construção de relacionamentos comerciais mais duradouros. Esse modelo se mostra mais compatível com o posicionamento de alto padrão do que canais baseados exclusivamente em distribuidores, que tendem a priorizar volume, preço e maior rotatividade, podendo reduzir a valorização da marca e a fidelidade do cliente.

Por fim, os resultados relacionados à capacidade de adaptação e crescimento em cenários de incerteza reforçam que a integração consistente das estratégias de marketing internacional a uma mentalidade exportadora estruturada constitui um dos principais diferenciais das empresas que conseguem se consolidar no exterior. Essa constatação se relaciona à literatura sobre internacionalização gradual e aprendizagem, especialmente ao Modelo de Uppsala e à Escola Nórdica, ao indicar que experiência acumulada, conhecimento de mercado e redes de relacionamento reduzem incertezas e fortalecem o comprometimento internacional. Também se aproxima das contribuições de Kotler, Keller e Chernev (2024), ao evidenciar que decisões de segmentação, posicionamento, entrada e composto de marketing precisam ser articuladas para criar valor e sustentar vantagem competitiva em diferentes mercados.

Com o objetivo de sintetizar a discussão dos resultados, elaborou-se a Figura 4, construída com base nos principais tópicos da pesquisa e nos achados obtidos nas entrevistas. O esquema parte do problema central do estudo, relacionado à vulnerabilidade do setor moveleiro da Serra Gaúcha, e organiza visualmente os fatores discutidos ao longo da análise, como riscos, oportunidades, diversificação para mercados sul-americanos, estratégias de marketing internacional, mentalidade exportadora, relacionamento, seleção estratégica de mercados e capacidade de adaptação. Dessa forma, a figura permite observar, de maneira integrada e resumida, os elementos que estruturam a discussão dos resultados:

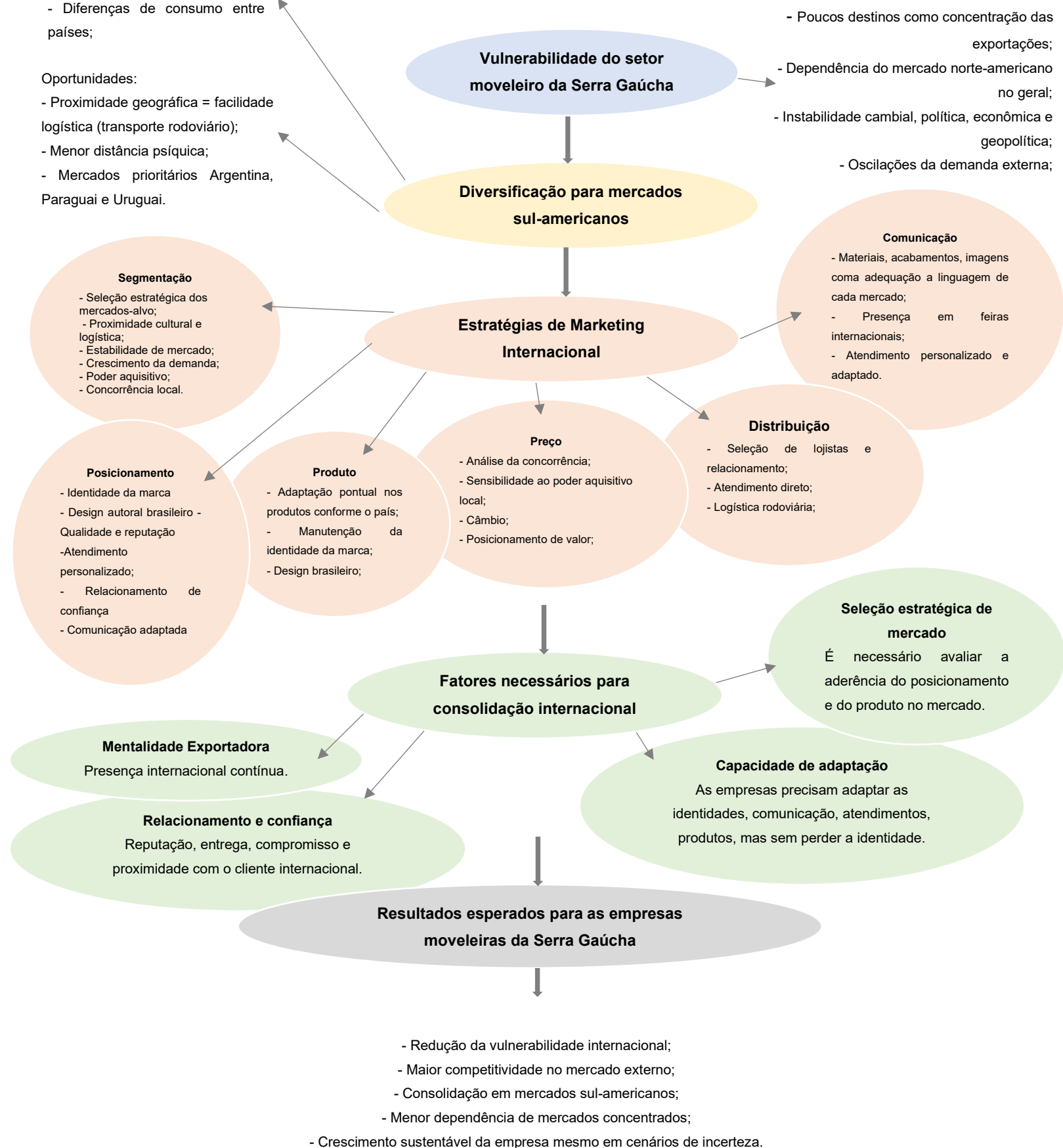
Riscos:

- Instabilidade econômica, cambial e política;
- Concorrência local e asiática;
- Diferenças de consumo entre países;

Oportunidades:

- Proximidade geográfica = facilidade logística (transporte rodoviário);
- Menor distância psíquica;
- Mercados prioritários Argentina, Paraguai e Uruguai.

Figura 4 – Esquema Conceitual



A Figura 4 também reforça a relação entre os achados empíricos e a análise teórica desenvolvida nesta seção. Ao demonstrar que a redução da vulnerabilidade internacional não depende apenas da entrada em novos mercados, mas da articulação entre diversificação, planejamento de marketing, adaptação do composto mercadológico e construção de relações comerciais duradouras, o esquema resume a lógica central da pesquisa. Assim, a figura contribui para visualizar que as estratégias de marketing internacional podem ampliar a capacidade de adaptação e a competitividade das empresas moveleiras da Serra Gaúcha em cenários de incerteza.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor moveleiro brasileiro possui grande capacidade de inserção internacional e, nos últimos anos, vem demonstrando crescimento, sendo a América do Sul, pela proximidade geográfica, cultural e logística, um dos espaços mais estratégicos para a consolidação dessa presença. Nesse contexto, os resultados deste estudo permitem afirmar que o marketing internacional contribui para a redução da vulnerabilidade do setor moveleiro da Serra Gaúcha ao orientar a diversificação de mercados, a seleção estratégica de clientes, a adaptação do composto de marketing e a construção de relacionamentos comerciais duradouros no contexto sul-americano. Em um cenário marcado pela instabilidade cambial, por mudanças políticas e por uma concorrência internacional cada vez mais competitiva, compreender como as empresas estruturam suas estratégias de marketing internacional torna-se fundamental para orientar decisões mais consistentes e sustentáveis.

Considerando esse cenário, o presente estudo buscou caracterizar as estratégias de marketing internacional adotadas no contexto sul-americano por empresas moveleiras da Serra Gaúcha, com foco na contribuição para redução da vulnerabilidade internacional. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas com onze profissionais com experiência em comércio exterior no setor, entre eles *traders*, proprietários de empresas e ex-coordenador de exportação, com o propósito de identificar riscos e oportunidades, avaliar a atratividade dos mercados, examinar o composto de marketing utilizado e relacionar essas estratégias à capacidade de adaptação das empresas em cenários de incerteza.

De forma geral, Argentina, Uruguai e Paraguai apareceram como mercados de maior relevância no momento da pesquisa, cada um por razões distintas, como reabertura econômica, estabilidade relativa, proximidade, crescimento de demanda ou aderência ao produto brasileiro. Por outro lado, Chile e Colômbia demonstraram que população ou poder aquisitivo, isoladamente, não são suficientes para definir a atratividade de um mercado, uma vez que fatores como concorrência asiática, produção interna e estrutura de mercado também influenciam a viabilidade de entrada e consolidação das marcas.

Quanto às estratégias de marketing internacional, os achados reforçam que o sucesso no mercado externo depende da combinação entre posicionamento claro, seleção adequada de clientes, adaptação pontual de produto, formação de preço coerente, canais de distribuição compatíveis com o posicionamento, comunicação baseada em relacionamento e reputação da empresa. No segmento moveleiro de maior valor agregado, os entrevistados demonstraram que confiança, constância, atendimento personalizado e cumprimento de compromissos são tão relevantes quanto ações promocionais ou argumentos de preço.

A principal implicação teórica do estudo está em demonstrar que a diversificação internacional, quando analisada a partir do marketing internacional, não se limita à escolha de novos países. Ela envolve segmentação, posicionamento, estratégia de entrada, adaptação do composto de marketing e construção de relações comerciais sustentáveis. Assim, os resultados aproximam a prática das empresas moveleiras da Serra Gaúcha das teorias de internacionalização gradual, aprendizagem internacional e orientação ao mercado externo.

Como implicação prática, o estudo permite propor algumas diretrizes de marketing internacional para empresas moveleiras da Serra Gaúcha que desejam diversificar mercados e ampliar sua competitividade no contexto sul-americano. Entre elas, destacam-se: realizar pesquisas de mercado antes da entrada em cada país; selecionar mercados e clientes com base no alinhamento de posicionamento, perfil de produto e capacidade comercial; adaptar pontualmente o composto de marketing às particularidades de cada mercado, especialmente em relação a produto, preço, comunicação e distribuição; fortalecer materiais comerciais, catálogos, imagens, informações técnicas e canais digitais; construir relacionamentos comerciais contínuos e baseados em confiança; manter presença internacional mesmo em momentos de instabilidade cambial ou econômica; e estruturar internamente a empresa para atender o mercado externo com profissionalismo, constância e clareza estratégica. Dessa forma, a diversificação de mercados deixa de ser apenas uma alternativa de venda e passa a constituir uma estratégia planejada de redução de vulnerabilidade e fortalecimento competitivo.

Conclui-se, portanto, que as estratégias de marketing internacional podem contribuir para redução da vulnerabilidade internacional do setor moveleiro da Serra Gaúcha ao ampliar alternativas de mercado, fortalecer o posicionamento das empresas, melhorar sua capacidade de adaptação e reduzir a dependência excessiva de poucos destinos. A diversificação sul-americana, quando planejada e sustentada por relacionamento, reputação e coerência estratégica, pode tornar as empresas mais preparadas para enfrentar cenários de incerteza.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que merecem ser reconhecidas. O estudo foi realizado com profissionais vinculados ao setor moveleiro da Serra Gaúcha, região que possui características produtivas, culturais e empresariais específicas, o que restringe a generalização dos resultados para outros polos moveleiros brasileiros. Além disso, a pesquisa concentrou-se nos mercados sul-americanos, não abrangendo outras regiões que também apresentam potencial de expansão para o mobiliário brasileiro. Outro ponto limitador refere-se ao fato de que, durante as entrevistas, os participantes não aprofundaram aspectos relacionados às estratégias de entrada em mercados estrangeiros e à atuação em mercados digitais, especialmente no que se refere ao e-commerce.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o escopo geográfico do estudo, incluindo empresas de outros polos moveleiros do país, a fim de identificar convergências e divergências nas estratégias de marketing internacional adotadas. Sugere-se também investigar as estratégias de internacionalização de grandes empresas do setor, comparando-as com os achados desta pesquisa para verificar em que medida o porte da empresa influencia as decisões de marketing internacional. Outro caminho relevante seria aprofundar a análise sobre mercados pouco explorados na presente pesquisa, como a Colômbia, investigando as razões pelas quais esse país ainda apresenta baixa representatividade nas exportações de móveis brasileiros.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO (ABIMÓVEL). **Dados do setor**. 2025. Disponível em: <https://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>. Acesso em: 24 set. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO (ABIMÓVEL). **Tarifa de 50% dos EUA entra em vigor: quais os impactos no setor moveleiro?** Disponível em: <https://abimovel.com/tarifa-de-50-dos-eua-entra-em-vigor-quais-os-impactos-no-setor-moveleiro/>. Acesso em: 13 out. 2025.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **The definition of marketing: what is marketing?** 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 18 set. 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS (MDIC). **Comex Stat: estatísticas de comércio exterior**. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>. Acesso em: 30 ago. 2025.

CAMARGO, Maria Adriana de A. P.; ROCHA, Thelma Valéria; SILVA, Susana Costa e. Estratégias de marketing no processo de internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 570-592, out./dez. 2016.

CASCIO, Jamais. **Facing the age of chaos**. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 02 set. 2025.

CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **International marketing**. 13. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. 1. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2009. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>.

[illegible]

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm, a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 1977.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2024.

LAPUENTE GARRIDO, Ivan; LARENTIS, Fabiano; VARGAS ROSSI, Carlos Alberto. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, 2006.

LÓPEZ-RODRÍGUEZ, C. E.; CALDERÓN-SALGUERO, L. D.; MORA-ORTIZ, M. F. La internacionalización de servicios: análisis bibliométrico y revisión sistemática de la literatura entre 2000 y 2021. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2018. E-book.

MÈRCHER, Leonardo. **Estratégias de internacionalização: teorias e práticas**. 1. ed. Curitiba, 2021.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MILAN, Gabriel Sperandio; RIBEIRO, José Luís Duarte. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

RUA, Orlando Lima; SANTOS, Catarina. Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. **European Research on Management and Business Economics**, 2022.

SOUSA, Rony Castro Fernandes de; COSTA, Priscila Rezende da; BITTENCOURT, Vitor da Silva. Uma análise comparativa da capacidade absorptiva das Born Globals de pequeno e médio porte atuantes em parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras da região Sudeste. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, 2019.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos**. Rio de Janeiro: Best Business, 2012.

VANEGAS-LÓPEZ, J. G.; MORALES-SÁNCHEZ, V. M.; LÓPEZ-CADAVID, D. A.; RESTREPO-MORALES, J. A. Multicriteria Evaluation of Export Barriers in the Wood Furniture Sector in Antioquia, Colombia. **Revista CEA**, v. 11, n. 26, e3157, 2025.
Disponível em: <https://doi.org/10.22430/24223182.3157>.

ZAMBON, Marcelo. Análise Comparativa das Diferentes Teorias da Internacionalização das Empresas. **Revista Científica Zoom Business Review**, 2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS
ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- a) Idade:
 - b) Formação Acadêmica:
 - c) Empresa que trabalha:
 - d) Função:
 - e) Tempo de trabalho na empresa:
 - f) Tempo de trabalho na área internacional:
-
- 1) Poderia descrever sua experiência no comércio internacional e sua atuação nos mercados sul-americanos?
 - 2) Como você percebe que algumas empresas atravessam crises com mais estabilidade do que outras? O que as diferencia?
 - 3) Como você avalia os riscos e as oportunidades no mercado moveleiro gaúcho no cenário sul-americano? Comente.
 - 4) Como você avalia a estabilidade econômica desses mercados e seus impactos nas operações internacionais?
 - 5) De que maneira a cultura dos países afeta o relacionamento e as negociações comerciais? Quais os diferenciais comerciais da América do Sul em comparação com outras regiões, como América Central?
 - 6) Como se avalia a atratividade dos mercados? Comente sobre os critérios de segmentação.
 - 7) Quais em sua opinião são os mercados no contexto sul-americano prioritários e por quê?
 - 8) Como é realizada a seleção dos clientes internacionais? Quais critérios são considerados estratégicos?

- 9) Quais estratégias de posicionamento você acredita que o mobiliário gaúcho deveria adotar nos mercados sul-americanos? Levando em consideração, que posicionamento consiste em definir como a marca quer ser percebida.
- 10) Na sua visão, uma empresa deve ter posicionamentos distintos conforme o país ou manter uma identidade mais padronizada entre mercado nacional e internacional? Como sua empresa lida com este cenário.
- 11) Como são estruturadas as estratégias de produtos para o mercado sul-americano? De que forma isso é encarado como diferencial? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes?
- 12) Qual o nível de adaptação dos produtos para o mercado estrangeiro?
- 13) Nas negociações, como são definidas as estratégias de preço dos produtos? Exemplifique.
- 14) Como o preço é tratado como fator de decisão pelos clientes?
- 15) Como o mercado sul-americano costuma reagir a momentos de instabilidade cambial?
- 16) Como são definidas as estratégias de comunicação? São padronizadas globalmente ou adaptadas por mercado? Exemplifique.
- 17) Como são estabelecidas as estratégias de distribuição de produtos, quais são os canais e por que os escolheu? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes?
- 18) Quais são as estratégias de relacionamento utilizadas e por que as escolheu? De que forma isso é encarado como diferencial? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes?
- 19) A reputação da empresa pesa mais do que ações promocionais pontuais? E o relacionamento entre vendedor e comprador, qual o seu peso na consolidação internacional?
- 20) O que diferencia empresas moveleiras da Serra Gaúcha que conseguem se consolidar no exterior daquelas que não conseguem no mercado sul-americano?
- 21) Se tivesse que aconselhar uma empresa moveleira brasileira que deseja crescer em ambientes de incerteza, qual seria o principal direcionamento estratégico? E como você enxerga a diversificação de mercados nesse contexto?

APÊNDICE B – RELAÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PERGUNTAS DA ENTREVISTA

Quadro 4 – Objetivos específicos e perguntas.

(continua)

Objetivos Específicos	Perguntas
Identificar os riscos e oportunidades do setor moveleiro brasileiro no contexto do mercado sul-americano;	1) Poderia descrever sua experiência no comércio internacional e sua atuação nos mercados sul-americanos? 2) Como você percebe que algumas empresas atravessam crises com mais estabilidade do que outras? O que as diferencia? 3) Como você avalia os riscos e as oportunidades no mercado moveleiro gaúcho no cenário sul-americano? Comente. 4) Como você avalia a estabilidade econômica desses mercados e seus impactos nas operações internacionais?
Analisar a atratividade dos mercados sul-americanos para o mobiliário brasileiro, considerando aspectos econômicos, culturais e comerciais;	5) De que maneira a cultura dos países afeta o relacionamento e as negociações comerciais? Quais os diferenciais comerciais da América do Sul em comparação com outras regiões, como América Central?

	6) Como se avalia a atratividade dos mercados? Comente sobre os critérios de segmentação.
--	---

(continua)

Identificar os mercados-alvo e suas características, compreendendo como as empresas do setor moveleiro poderiam definir seu posicionamento em diferentes contextos internacionais;	7) Quais em sua opinião são os mercados no contexto sul-americano prioritários e por quê? 8) Como é realizada a seleção dos clientes internacionais? Quais critérios são considerados estratégicos? 9) Quais estratégias de posicionamento você acredita que o mobiliário gaúcho deveria adotar nos mercados sul-americanos? Levando em consideração, que posicionamento consiste em definir como a marca quer ser percebida. 10) Na sua visão, uma empresa deve ter posicionamentos distintos conforme o país ou manter uma identidade mais padronizada entre mercado nacional e internacional? Como sua empresa lida com este cenário.
	11) Como são estruturadas as estratégias de produtos para o mercado sul-americano? De que forma isso é encarado como diferencial? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes?

Examinar as estratégias de produto, preço, distribuição e promoção (4p's) adotadas por empresas líderes do setor moveleiro para ampliar sua competitividade no mercado internacional;	12)Qual o nível de adaptação dos produtos para o mercado estrangeiro? 13) Nas negociações, como são definidas as estratégias de preço dos produtos? Exemplifique. 14)Como o preço é tratado como fator de decisão pelos clientes? 15)Como o mercado sul-americano costuma reagir a momentos de instabilidade cambial? 16)Como são definidas as estratégias de comunicação? São padronizadas globalmente ou adaptadas por mercado? Exemplifique. 17)Como são estabelecidas as estratégias de distribuição de produtos, quais são os canais e por que os escolheu? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes? 18)Quais são as estratégias de relacionamento utilizadas e por que as escolheu? De que forma isso é encarado como diferencial? Poderia comentar exemplos ou situações recorrentes? 19)A reputação da empresa pesa mais do que ações promocionais pontuais? E o relacionamento entre vendedor e
--	---

	comprador, qual o seu peso na consolidação internacional? (conclusão)
Relacionar estratégias de marketing internacional à capacidade de adaptação e crescimento das empresas do setor em cenários de incerteza;	20) Como você percebe que algumas empresas atravessam crises com mais estabilidade do que outras? O que as diferencia? 21) O que diferencia empresas moveleiras da Serra Gaúcha que conseguem se consolidar no exterior daquelas que não conseguem no mercado sul-americano? 22) Se tivesse que aconselhar uma empresa moveleira brasileira que deseja crescer em ambientes de incerteza, qual seria o principal direcionamento estratégico? E como você enxerga a diversificação de mercados nesse contexto?

Fonte: Elaborado pela autora (2026).