

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

LENON GONÇALVES DUARTE

RECUPERAÇÃO DO MERCADO DE FACAS DE COZINHA DA TRAMONTINA S.A
CUTELARIA NA ÍNDIA

BENTO GONÇALVES

2019

LENON GONÇALVES DUARTE

**RECUPERAÇÃO DO MERCADO DE FACAS DE COZINHA DA TRAMONTINA
S.A. CUTELARIA NA ÍNDIA**

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: Prof. Dr. Fernando Ben

BENTO GONÇALVES

2019

LENON GONÇALVES DUARTE

**RECUPERAÇÃO DO MERCADO DE FACAS DE COZINHA DA
TRAMONTINA S.A. CUTELARIA NA ÍNDIA**

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: Prof. Dr. Fernando Ben

Aprovado (a) em 27/06/2019

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roêhe Reginato
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Deonir Detoni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

O presente trabalho analisa os processos de vendas da Tramontina para o mercado indiano, que já teve participação nos números da empresa por volta de 5 anos atrás. Essa investigação tem como objetivo principal estruturar o processo de recuperação do mercado de facas de cozinha na Índia e definir claramente as estratégias e ações para o estabelecimento da marca Tramontina como líder nesse segmento, de modo que o ganho de mercado seja constante e longínquo para a organização. Para tanto, foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa, em nível exploratório, tendo como estratégias o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa-ação. Os participantes da pesquisa foram os gestores responsáveis por decisões estratégicas e aquelas ligadas à internacionalização, que pudessem contribuir com informações sobre a empresa e seus dados, o *trader* responsável pelo mercado, que é o responsável pelo presente trabalho, o importador estabelecido no país destino, além de representantes do conselho da empresa. Como resultado, evidenciou-se que a reformulação do planejamento e uma definição clara das estratégias escolhidas, bem como um plano sólido de ações de marketing e fidelização dos consumidores foram cruciais para a recuperação do mercado de facas profissionais na Índia, objetivo geral deste trabalho.

Palavras-chave: Recuperação de mercado. Índia. Tramontina. Facas.

ABSTRACT

The following work analyzes the sales process of Tramontina to the Indian Market, which already had considerable participation on the numbers of the company around five years ago. This investigation has as main purpose to structure the process of recovering the kitchen knives market in India and define clearly the strategies and actions to establish the Tramontina brand as leader in this segment, in a way that the market gain will be constant and faraway for the organization. For that, it was used the methodology of qualitative research, in exploratory level, having as strategies the study of case, the bibliographic research, documental research and the action research. The participants of the research were the managers responsible for the strategy decisions and people connected to the internationalization process, which could contribute with information about the company and its data, the trader responsible for the market, which is also responsible for the development of this work, the importer established in India and also members of the border of the company. As results, it was highlighted that the reformulation of the planning and a clear definition of the chosen strategies, so as a solid marketing actions plan and customers' loyalty were crucial for the recovering of the professional knives market in India, main purpose of this work.

Key words: Recovering of the market. India. Tramontina. Knives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ferraria Tramontina	12
Figura 2 - Valentin Tramontina e Elisa de Cecco Tramontina (Fundadores da empresa)	13
Figura 3 - Primeira ação de marketing da marca	13
Figura 4 - Alteração do logotipo	13
Figura 5 - Robô NOKIA em funcionamento	14
Figura 6 - Nova atualização do logotipo	14
Figura 7 - Total de importações indianas do produto de NCM 8211.92	17
Figura 8 - Percentual de importação por país fornecedor	18
Figura 9 - Faca Profissional Tramontina	18
Figura 10 - Faca Century Tramontina	19
Figura 11 - Faca Sushi Tramontina	19
Figura 12 - Níveis de entrada no mercado internacional	21
Figura 13 - Processo de gestão estratégica	23
Figura 14 - Processo cíclico da pesquisa-ação	40
Figura 15 - Fluxograma de atendimento do mercado	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Unidades fabris	11
Quadro 2 - Unidades no exterior	15
Quadro 3 - Níveis de gestão no departamento de vendas.....	33
Quadro 4 - Matriz <i>SWOT</i>	34
Quadro 5 - Quadro da síntese do embasamento teórico	36
Quadro 6 - Participantes do estudo	41
Quadro 7 - Questionário aplicado ao importador.....	42
Quadro 8 - Delineamento da metodologia utilizada.....	43
Quadro 9 - <i>Checklist 5W2H</i>	50
Quadro 10 - Fases do processo da pesquisa-ação.....	53

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2	OBJETIVO GERAL	9
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4	JUSTIFICATIVA	10
2.	CARACTERÍSTICA DA EMPRESA	11
2.1	HISTÓRIA DA TRAMONTINA	12
2.2	DIRETRIZES DA EMPRESA	16
2.2.1	Visão	16
2.2.2	Missão	16
2.2.3	Clientes	16
2.2.4	Produto de estudo e concorrência	17
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	INTERNACIONALIZAÇÃO	20
3.2	GESTÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA	22
3.2.1	Gestão estratégica	22
3.2.2	Vantagem competitiva	24
3.3	MARKETING	26
3.3.1	Definição de marketing	26
3.3.2	Pesquisa de marketing	28

3.3.3 Marketing internacional	29
3.4 VENDAS	30
3.4.1 Definição e conceitos	31
3.4.2 Gestão de vendas	32
3.5 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONTEXTUAL	35
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4.1 NATUREZA	37
4.2 NÍVEL	38
4.3 ESTRATÉGIAS	38
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO	40
4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	41
4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	43
5. ESTUDO DE CASO	45
5.1 SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA DA EMPRESA	45
5.2 SITUAÇÃO PROPOSTA	46
5.3 PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR AS AÇÕES FUTURAS	50
5.4 PROPOSTA DE AÇÕES FUTURAS	51
6. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES	53
7. CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

A competitividade está cada vez maior em qualquer parte do mundo. Com a saturação iminente do mercado nacional, muitas empresas buscam nas exportações, vias de escape para aumentar seu faturamento e sua participação como marca global. A diferenciação, tanto no serviço prestado quanto no produto entregue, além do planejamento minucioso da operação como um todo, é o que faz de empresas como a apresentada aqui manterem-se por tantos anos atuando fortemente em centenas de países. Apesar disso, os altos e baixos nas negociações se fazem presentes constantemente, seja devido à fatores comerciais, políticos ou econômicos. São nessas variações, entretanto, que as decisões assertivas fazem uma empresa se sobressair quanto às demais e aumentar cada vez mais sua participação no mercado, seja em um parecido com o brasileiro, como a Argentina, por exemplo, ou em um completamente diferente, com fortes influências culturais, como a Índia, país foco nesta pesquisa.

O presente trabalho tem como objetivo encontrar as melhores formas para a recuperação do mercado de facas de cozinha na Índia, que foi totalmente perdido nos últimos anos, e por se tratar de um mercado de dimensões muito grandes, está no planejamento futuro da Tramontina, empresa aqui estudada, como um dos mercados alvos para a comercialização dos produtos da marca.

Com vistas ao atingimento do objetivo supramencionado, o trabalho está estruturado em 4 capítulos, onde no primeiro são apresentados a definição do tema, os objetivos geral e específico e a justificativa, no segundo são trazidas as características da empresa, sua história e estruturação. No terceiro capítulo é apresentado todo o seu referencial teórico e no quarto são apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos, definindo seu delineamento, seus participantes e os processos de coleta e análise de dados.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Tramontina S.A Cutelaria sempre buscou ser líder em todos os mercados que atua. O problema, porém, é que em alguns países não é possível reproduzir a mesma estratégia já utilizada em outros, por se tratar de um mercado com muita singularidade, caso do mercado indiano. A falta de uma estratégia sólida e a ideia de que era possível atender a todos os segmentos do mercado foram se mostrando cruciais na perda de clientes importantes no mercado, que migraram para outras marcas, fazendo com que os números de vendas, que eram de quase duzentos mil dólares por ano de faturamento reduzissem à zero, mais precisamente no ano de 2016.

Esse cuidado com as decisões pontuais para cada mercado é trazido mais claramente por Porter (1989) que salienta que o pior erro estratégico é tentar utilizar todas as estratégias, pois isso traz um desempenho abaixo da média, visto que tentar adotá-las todas ao mesmo tempo significa que a empresa não é capaz de alcançar nenhuma delas. O autor traz como exemplo claro disso os estaleiros espanhóis e britânicos, que foram perdendo espaço por terem custos maiores do que os coreanos, não conseguiam diferenciação em relação aos japoneses e não eram capazes de identificar segmentos particulares (estratégia muito bem utilizada pelos finlandeses nos quebra-gelos), porque faltava-lhes vantagem competitiva e a estratégia correta.

1.2 OBJETIVO GERAL

Estruturar o processo de recuperação do mercado de facas de cozinha na Índia e definir as estratégias e ações para o estabelecimento da marca Tramontina como líder nesse segmento.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) diagnosticar as dificuldades, particularidades, oportunidades e a melhor forma de atuação da Tramontina no mercado;
- b) identificar a melhor forma de atuação e os canais de distribuição corretos para o produto;
- c) definir e implementar ações de marketing e vendas com vistas à recuperação do mercado indiano de facas para a Tramontina;
- d) formular estratégias para estabelecimento da empresa como líder de mercado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os estudos aqui apresentados serão aplicados diretamente no projeto da empresa para o mercado indiano. Essa busca por informações, definição da forma correta de trabalho e estratégia de atuação acompanharão gradualmente a reinserção da marca no mercado, que será focada inicialmente nas facas de cozinha e posteriormente, com a eficácia do projeto confirmada, será reproduzida para os demais itens da marca com oportunidade de venda no mercado, uma vez que, como apontado por Bruno de Campos, em seu trabalho apresentado no XI Congresso brasileiro de história econômica, ocorrido de 14 a 16 de setembro de 2015, no Espírito Santo, a Índia vem se destacando como *case* de sucesso em estudos por além de estar desenvolvendo de forma intensiva seu *know-how*, possui como diferencial o *know-why*, que de modo geral é entender como fazer, e não apenas saber fazer, ou seja, saber a melhor forma de aplicar os conhecimentos e tecnologias, já que não é suficiente ter o melhor produto se a organização não entender o jeito certo de comercializá-lo.

2. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

A Tramontina é uma empresa com 107 anos de existência. Com 10 unidades fabris no Brasil e uma no exterior, produz mais de 18 mil itens, nos segmentos de artigos para cozinha, ferramentas agrícolas, construção civil, materiais elétricos, moveis plásticos e de madeira, entre outros. Além disso, são mais 15 unidades no exterior, entre escritórios de vendas e centros de distribuição, totalizando mais de 7 mil funcionários. No Quadro 1, estão listadas todas as unidades fabris e seus respectivos ramos de atuação.

Quadro 1: Unidades fabris

Unidades do Grupo	Principais produtos	Ano de fundação	Número de funcionários
Tramontina S.A. Cutelaria	Facas, talheres, canivetes, tesouras, facões, utensílios para cozinha, panelas, frigideiras e formas de alumínio com revestimento em antiaderente, potes plásticos	1911	2380
Forjasul Canoas S/A	Forjados sob encomenda, morsas, machados, marretas, ganchos e eletro ferragens, forjados para linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica.	1959	190
Tramontina Garibaldi S/A	Martelos, marretas, machadinhas, chaves fixas, chaves de fenda, alicates, torquesas, formões, plainas, níveis, arcos de serra e serrotes.	1963	700
Tramontina Farroupilha S/A	Panelas, baixelas, talheres e utensílios em aço inox.	1971	700
Forjasul Eletrik S/A	Equipamentos para linhas de transmissão, peças sob medida para indústria automobilística, tomadas, caixinhas de derivação, chuveiros.	1976	390
Tramontina Multi S/A	Carrinhos de mão, enxadas, pás, picaretas, cavadeiras, gadanhos, tesouras para poda, cortadores e aparadores elétricos para grama, foices, ferramentas para jardinagem.	1981	825
Tramontina Belém S/A	Móveis em madeira, pranchas para cortar e servir alimentos, cepos para acondicionar facas, cabos de ferramentas.	1986	410
Forjasul Encruzilhada Ltda.	Prateleiras retas e de canto, painéis, estantes modulares e mesas para passar roupas.	1990	190
Tramontina TEEC	Pias, cubas, tanques e fogões em aço inox.	1996	280
Tramontina Delta Ltda.	Móveis de plástico, cadeiras, mesas, cachepos e espreguiçadeiras produzidas pelo processo de rotomoldagem.	1998	250

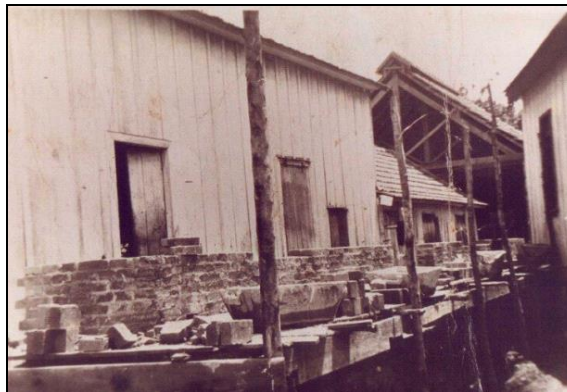
Fonte: Acervo da empresa (2018)

Nesse capítulo serão apresentadas informações sobre a empresa, sua história, clientes, produto de estudo e seus principais concorrentes.

2.1 HISTÓRIA

A história da Tramontina iniciou em 1911, quando Valentim Tramontina, natural de Santa Bárbara, muda-se para Carlos Barbosa, para iniciar seu próprio negócio: a Ferraria Tramontina, pequena e estabelecida em um terreno alugado, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Ferraria Tramontina



Fonte: Arquivo da empresa (2018)

Valentim Tramontina teve que cumprir o serviço militar obrigatório, e quando retornou, decidiu investir na empresa, transferindo-a para um galpão maior e após isso, casou-se com Elisa de Cecco, e juntos seguiram em busca do crescimento da empresa.

Foi um início muito difícil, e a empresa se manteve por muitos anos como uma pequena ferraria. Em 1930 foi lançado o canivete “Santa Barbara”, que era o produto com maior fabricação na época. Em 1939, Elisa Tramontina assume o comando da empresa, após a morte de Valentim, sendo que em 1940, o controle da empresa passa à Ivo Tramontina, filho de Valentim e Elisa Tramontina, representados na Figura 2, e Ruy Scomazzon, amigo de Ivo que se juntou à empresa.

Figura 2: Valentin Tramontina e Elisa de Cecco Tramontina (Fundadores da empresa)



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

O ano de 1958 marca o início das ações de marketing da marca, com o anúncio no jornal local, conforme pode ser visto na Figura 3. Logo após, em 1958, é inaugurada a unidade Forjasul, em Porto Alegre – depois transferida para Canoas, também no Rio Grande do Sul.

Figura 3: Primeira ação de marketing da marca



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Em 1961, morre Elisa De Cecco Tramontina, mesmo ano em que a empresa se torna uma S.A. Em 1963 é inaugurada a unidade Garibaldi, para produção de ferramentas. Em 1964 institui-se uma política de marca única para todos os produtos Tramontina, mais moderna e com detalhes, apresentada na Figura 4.

Figura 4: Alteração do logotipo



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Em 1966 é realizada a primeira exportação, uma venda para o Chile. A marca começa a apresentar um crescimento considerável nesse período, com grande

volume de negócios. Em 1971 é inaugurada a unidade Tramontina Farroupilha, para a produção de baixelas em aço inox. Cinco anos mais tarde, em 1976, é inaugurada uma nova unidade em Carlos Barbosa, para produção de materiais elétricos. Em 1982, inaugura mais uma unidade em Carlos Barbosa, agora destinada à produção de ferramentas agrícolas.

O ano de 1986 é marcado pela nova unidade localizada em Belém, no Pará, para produção de cabos de madeira para as facas e ferramentas produzidas nas outras unidades. Além disso, é inaugurado o primeiro centro de distribuição fora do país, em Houston, nos Estados Unidos. Visando melhorar sua capacidade produtiva e acompanhar o rápido crescimento e desenvolvimento do mercado, em 1988 a Tramontina adquire seu primeiro robô (Figura 5) que fazia o polimento dos cabos de frigideira na unidade de Farroupilha.

Figura 5: Robô NOKIA em funcionamento



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

No ano de 1997 é inaugurado o primeiro escritório de vendas no exterior, em Huixquilucan, no México. No mesmo ano, a empresa conquistou a condição de marca notória. Mais do que isso, comprovou através de pesquisas, o reconhecimento de 94% dos consumidores brasileiros. Em 2005, há uma atualização do logotipo da empresa, que ganha formas que inspiram inovação e confiança ao consumidor, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: Nova atualização do logotipo



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Em 2011, a Tramontina completou 100 anos e ultrapassou os 17 mil itens produzidos. A variedade e diversidade de produtos permitem que a marca esteja presente em diversos segmentos e exporte para mais de 120 países. A empresa ultrapassa a marca de 6 mil funcionários.

Dentre todos esses anos de história, a empresa sempre buscou trabalhar em conjunto com todas as comunidades em que está inserida. Seja com projetos sociais, ou com a grande preocupação com o meio ambiente e com a satisfação de seus colaboradores. São mais de 7 mil funcionários espalhados por todo o globo, que compartilham com os valores da empresa, que reforçam que a empresa existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida. No Quadro 2, são apresentadas todas as unidades no exterior.

Quadro 2: Unidades no exterior

Unidade	País	Fundação
TRAF	África do Sul	2013
TGERMANY	Alemanha	2010
TRAS	Austrália	2017
TRASING	Cingapura	2013
TCHILE	Chile	2000
TCHINA	China	2005
TECOL	Colômbia	1999
TUAE	Emirados Árabes	2005
TECUADOR	Equador	2011
TUSA	Estados Unidos	1986
TEMEX	México	1997
TCARIBE	Panamá	2017
TPERU	Peru	2005
TUK	Inglaterra	2016
TNIGERIA	Nigéria	2016
TRIGA	Letônia	2017

Fonte: website da empresa (2018)

2.2 DIRETRIZES DA EMPRESA

Como diretrizes, a empresa tem claramente definidas sua visão e missão, bem como a forma de tratar seus clientes, fidelizando e valorizando cada um deles.

2.2.1 Visão

Ser a indústria brasileira líder em satisfação dos consumidores por entregar as melhores soluções para o dia a dia. Manter-se como marca referência de qualidade, de inovação, das relações íntegras e de valores humanos.

2.2.2 Missão

Fazer bem feito para inspirar o dia a dia das pessoas e estimular experiências com significado, gerando valor e satisfação para clientes, consumidores, funcionários, acionistas e comunidades.

2.2.3 Clientes

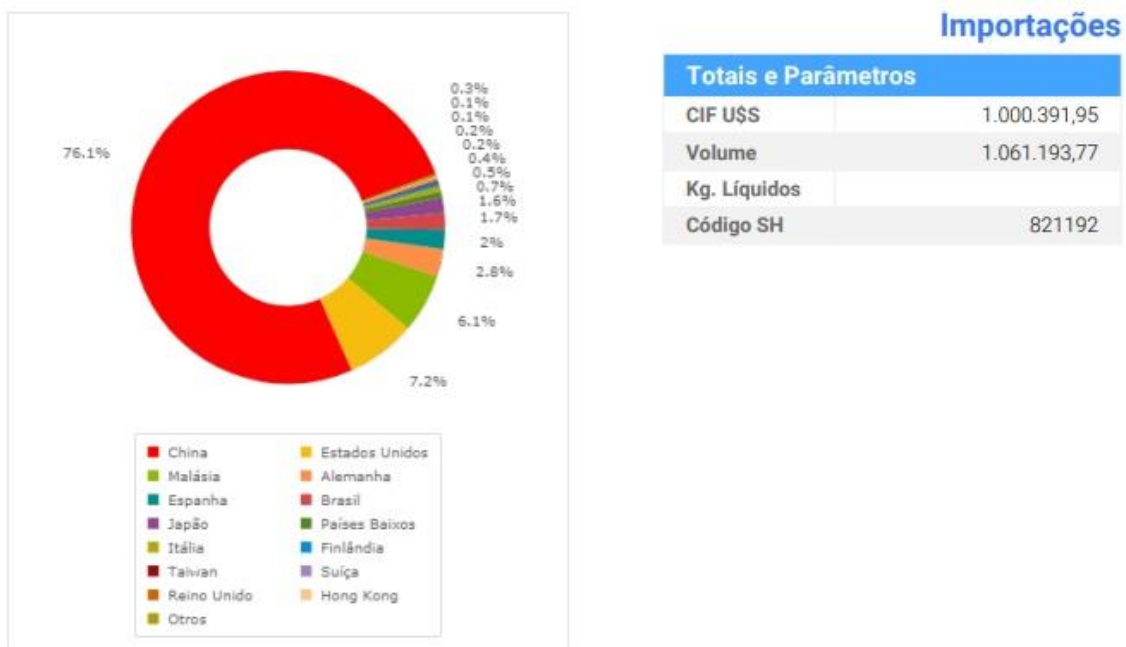
Tendo em vista a missão e a visão da empresa supramencionadas, pode-se observar que o foco da empresa é a satisfação dos clientes. Conforme informações obtidas nos registros da empresa, hoje a marca está presente em mais de 134 países. Seja em grandes redes de supermercados ou distribuidores de mercados informais, esses clientes ajudam diariamente no desenvolvimento de novos produtos, melhorias de qualidade. Empresas como Casas Bahia, Magazine Luiza, Ricardo Eletro, Camicado, líderes de mercado no Brasil, são alguns exemplos de parceiros que a marca tem no país. No exterior, redes de supermercados como

Carrefour, Lidl, Walmart, Costco e Makro são alguns dos muitos clientes importantes que trabalham com produtos Tramontina.

2.2.4 Produto de estudo e concorrência

O produto foco de estudo do trabalho refere-se ao NCM 8211.92, que abrange as facas de cozinha de um modo geral (vide exemplos nas figuras 9, 10 e 11). Para o mercado indiano, são trabalhados vários modelos de facas, que podem ser visualizadas nas imagens abaixo. Em vários mercados do globo, os principais concorrentes da Tramontina são grandes marcas europeias, como Victorinox, WMF, Zwilling J.A. Henckels, Arcos, além de tantas outras marcas chinesas. Na Índia, a presença dessas marcas é praticamente nula, sendo predominante no mercado marcas americanas, malaias e chinesas, que representam grande parte das importações do país nesse segmento, e a marca Atlantic Chef, de Taiwan, que se caracteriza como a principal concorrente das facas Tramontina, informações essas colhidas durante as visitas ao país. Essa proporção de presença de mercado pode ser vista nas Figuras 7 e 8, onde há um gráfico exemplificando, e também uma tabela listando os países fornecedores e seus números no ano de 2018 (Jan-Jun):

Figura 7: Total de importações indianas do produto de NCM 8211.92



Fonte: Penta-Transaction

Figura 8: Percentual de importação por país fornecedor

País de Origem	U\$S CIF	% Inc.	Volume
China	761.441,14	76.11 %	1.032.804,06
Estados Unidos	71.865,96	7.18 %	37,90
Malásia	61.260,06	6.12 %	11.880,00
Alemanha	28.242,23	2.82 %	3.615,30
Espanha	19.996,31	2.00 %	1.114,00
Brasil	16.592,95	1.66 %	4.648,00
Japão	15.876,32	1.59 %	3.083,00
Países Baixos	6.659,94	0.67 %	546,00
Itália	5.459,30	0.55 %	172,00
Finlândia	3.790,92	0.38 %	43,79
Taiwan	1.931,40	0.19 %	106,50
Suíça	1.736,50	0.17 %	172,00
Reino Unido	1.402,94	0.14 %	2.241,00
Hong Kong	1.002,59	0.10 %	420,00
Portugal	885,82	0.09 %	7,40
Emirados Árabes	677,10	0.07 %	210,00
França	532,67	0.05 %	2,00
Vietname	485,53	0.05 %	14,72
Áustria	194,69	0.02 %	0,50
Bélgica	159,67	0.02 %	33,00
Coreia do Sul	135,88	0.01 %	16,00

Fonte: Penta-Transaction

Nas Figuras 9, 10 e 11, são ilustrados os três principais modelos de facas de cozinha que a empresa definiu como produtos chave para o processo de recuperação e reinserção no mercado indiano. São itens utilizados no segmento profissional, por chefs de cozinha em restaurantes, hotéis e bares, onde é possível agregar maior valor ao produto pelo conhecimento do consumidor e pela sua busca por qualidade elevada. Esses produtos diferenciam pela qualidade do aço utilizado (DIN 1.4116), que ainda passa por um processo de têmpera para melhorar seu poder de corte e sua durabilidade.

Figura 9: Faca profissional Tramontina



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Figura 10: Faca Century Tramontina



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Figura 11: Faca Sushi Tramontina



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

Para a Tramontina, não é uma tarefa simples mensurar o potencial do mercado de acordo com os concorrentes, uma vez que a maioria deles é focado somente em preço, não sendo tão levada em consideração a qualidade final do produto. A empresa perdeu sua participação no mercado justamente por querer posicionar o mercado no segmento errado, tentando comercializar suas facas de maior valor agregado na gondola do supermercado, ao lado de concorrentes locais e chineses que possuem um preço muito mais baixo do que os seus.

Nesse capítulo foram apresentadas as características da empresa, sua história, diretrizes e os produtos definidos como chave para o processo de recuperação do mercado na Índia. São esses produtos, principalmente, que ganharão o foco da Tramontina em suas ações e estratégias, que serão detalhadas e definidas nos capítulos subsequentes.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será apresentado todo o referencial teórico em que se baseia o trabalho, trazendo a visão de vários autores sobre os processos de internacionalização, gestão estratégica e vantagens competitivas, marketing e vendas.

3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Minervini (2012), são vários os motivos que levam milhares de empresas para o mercado internacional todos os dias. A necessidade de operar em um mercado de volumes maiores, a dificuldade de vendas no mercado nacional, que muitas vezes já está saturado ou com grande concorrência de outras marcas locais, o aproveitamento das estações do ano, no caso de artigos que assim se encaixem, a possibilidade de aplicar preços com maior margem, onde o preço de venda no mercado externo pode ser consideravelmente maior do que no mercado interno, a produção de grandes volumes devido à grande demanda pelo tamanho do mercado internacional, aproveitamento de itens com ciclo de vida quase acabado no mercado nacional, a visibilidade de empresa exportadora para com os parceiros nacionais, como fornecedores, bancos, clientes.

Empresas que estão iniciando sua caminhada no mercado internacional, devem ter muito claras suas intenções, sua capacidade e sua estratégia de atuação, pontos cruciais para conseguir atender simultaneamente tanto mercado interno quando mercado externo. Muitos são os erros cometidos pelas organizações quando decidem adentrar no mercado externo, como visto a seguir na lista citada por Minervini nesse mesmo livro:

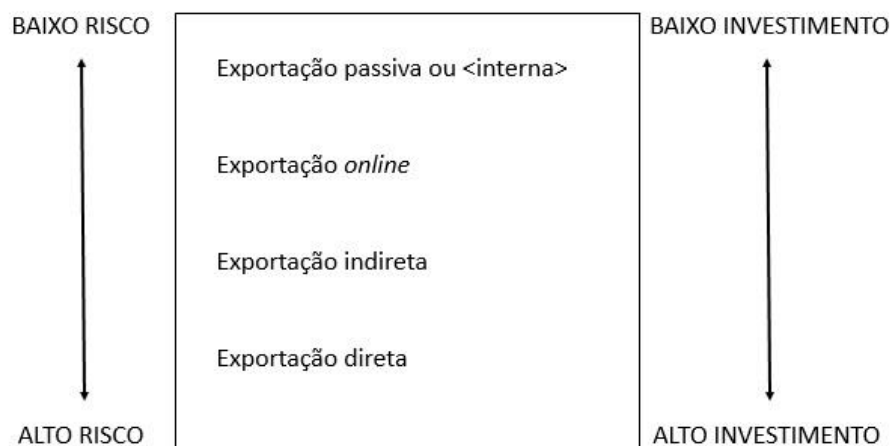
- a) falta de avaliação da capacidade de internacionalização;
- b) não considerar os aspectos das diferenças culturais;
- c) falta de pesquisa de mercado;

- d) seleção errada do parceiro;
- e) não efetuar pesquisa, registro e monitoramento da marca;
- f) elaboração de contratos sem considerar a legislação e a prática do país estrangeiro;
- g) extrema diversificação dos mercados;
- h) falta de conhecimento das normas de defesa do consumidor;
- i) não contar com a estrutura interna adequada para gerenciar a exportação;
- j) falta de presença no mercado.

Esses cuidados, todavia, não devem ser deixados de lado mesmo que a empresa tenha grande experiência exportadora, visto que são pontos cruciais a serem considerados na inserção em mercados novos ou na recuperação de mercados perdidos. Não se pode querer reproduzir a mesma estratégia em todos os mercados, ou querer atender todos os segmentos de uma só vez, como aconteceu com a empresa estudada no trabalho, que deixou de focar onde era mais competitiva por entender que conseguiria abranger mais segmentos do que era possível no momento.

De acordo com Westwood (2013), os níveis de entrada de uma empresa no âmbito internacional podem se dar de diferentes formas e estágios de comprometimento, como pode ser verificado na Figura 12:

Figura 12: níveis de entrada no mercado internacional



Fonte: John Westwood, Iniciação à exportação, (2013)

Pela longa experiência da empresa de estudo em âmbito internacional, a estratégia utilizada para o mercado alvo é de exportação direta, onde ainda segundo Westwood (2013), a venda direta é eficiente em termos de custos, pois consegue-se lidar com os clientes estrangeiros por telefone, ou e-mail, também sendo possível gerar vendas com algumas visitas pontuais ao mercado, onde é possível acompanhar o desenvolvimento do mercado sem que sejam necessários grandes investimentos iniciais.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

Um ponto crucial em qualquer organização, sem sombra de dúvidas é a definição das suas estratégias e estruturação das suas vantagens competitivas em relação ao mercado, aos consumidores e competidores. A escolha da estratégia errada pode fazer um trabalho de muito tempo falhar e possivelmente até colocar a saúde financeira da organização em risco. Nos subcapítulos abaixo serão apresentadas as definições e procedimentos estratégicos e vantagens competitivas sob a ótica de diferentes autores, bem como uma breve relação dessas definições com o processo da empresa de estudo.

3.2.1 Gestão estratégica

Para Barney e Hesterly (2017), o processo da gestão estratégica inicia quando a empresa define a sua missão, uma vez que a missão de uma organização são seus planos para o futuro a longo prazo e também o que ela quer evitar. Segundo ele, não é fácil saber se a empresa está seguindo a melhor estratégia, mas é possível reduzir a probabilidade de erros, sendo que a melhor forma de fazer isso é escolhendo cuidadosamente a estratégia da empresa, que deve ser acompanhada detalhadamente em todo o processo de definição e aplicação. Os autores definem esse processo de gestão estratégica como um conjunto de análises e escolhas que aumentem a probabilidade de a empresa escolher uma boa estratégia, que gere

mais vantagens competitivas, processo esse que é detalhado conforme a Figura 13, abaixo:

Figura 13: Processo de gestão estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2017, p. 5)

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2017), de nada adianta escolher uma boa estratégia se ela não for colocada em prática, e essa implementação ocorre quando a empresa adota práticas e políticas organizacionais consistentes junto da sua estratégia.

Segundo Martins e Guindani (2013), para que se consiga uma boa gestão estratégica, é preciso ter a habilidade de perceber e entender as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente externo e realizar as adaptações internas na organização para poder responder à essas mudanças. Salientam ainda, que o ambiente extremamente competitivo que as empresas operam hoje em dia exige dos gestores que eles busquem conceitos cada vez mais estruturados para conseguir administrar com eficiência e eficácia as empresas em que trabalham, pois são eles que detêm a árdua missão de tomar as decisões que conduzirão seus negócios, em um mundo que muda constantemente.

A estratégia que uma empresa irá adotar é o que vai definir os frutos que ela colherá no futuro. Ela precisa ser definida claramente para que todos os envolvidos nos processos da organização saibam exatamente como agir na hora de tomar as decisões. A empresa precisa ter uma identidade, algo que a diferencie dos demais concorrentes, caso contrário será somente mais uma em meio à tantas outras. Se a estratégia da empresa for ser reconhecida pela sua qualidade, precisará buscar um público alvo que esteja disposto a pagar mais para ter uma qualidade maior do que os produtos de menor valor agregado.

Kotler e Amstrong (2015), salientam que a empresa precisa definir qual público irá focar, segmentando o mercado em diferentes níveis de cliente e selecionando quais deles irá atender, uma vez que se tentar atender a todos, pode não conseguir atender bem a nenhum, e o que a empresa precisa é selecionar somente os clientes que pode atender bem e com lucratividade, já que um bom relacionamento com o cliente gera a sua satisfação, e um cliente satisfeito tende a ser mais fiel e investir mais de seu capital na empresa e nos produtos que ela oferece.

Essas definições e conceitos podem ser observadas no planejamento da Tramontina para o mercado indiano, uma vez definida a estratégia de não atender a todos os segmentos, selecionando apenas consumidores com conhecimento sobre os produtos e sua qualidade, dispostos a investir mais tempo e valor em sua aquisição, bem como o acompanhamento constante do mercado, que será apresentado nos próximos estágios do trabalho.

3.2.2 Vantagem competitiva

As vantagens competitivas de uma empresa são o que diferenciam ela dos seus concorrentes. São muitos os fatores que podem dar à empresa mais vantagem competitiva se feitos de forma competente, mas também são muitos os que podem tirá-la essa vantagem caso não sejam aplicados ou acompanhados corretamente. O planejamento correto e a definição clara da melhor estratégia é o que irá definir a posição da empresa em relação às vantagens competitivas de seus concorrentes.

Para Porter (1989), a vantagem competitiva de uma organização vem da maneira que ela se organiza e realiza suas atividades, com cada setor exercendo a sua função, como vendas cuidando das vendas e os técnicos da assistência fazendo os consertos, por exemplo. Segundo ele, as empresas criam valor para os seus consumidores por como desempenham essas atividades, sendo esse valor medido pelo que os consumidores estiverem dispostos a pagar pelo produto ou serviço da empresa, com a empresa sendo lucrativa caso esse valor exceda os custos da realização de todas essas atividades. O autor reitera, que para se obter uma

vantagem competitiva sobre os competidores, a empresa precisa proporcionar um valor comparável para o consumidor, mas precisa desempenhar as atividades com maior eficiência e menor custo do que os seus rivais, ou então desempenhar essas atividades excepcionalmente bem, criando maior valor para o cliente e obtendo um preço maior, focando na diferenciação do produto.

Ainda de acordo com o mesmo autor, uma das principais razões pela qual as empresas conseguem vantagens competitivas, é escolhendo um âmbito diferente dos concorrentes, focando num segmento diferente, modificando o seu alcance geográfico ou até combinando produtos de outras empresas. Ele traz também, que além de ganhar vantagens competitivas, a empresa pode criá-las descobrindo maneiras diferentes e melhores de competir num determinado ramo e levá-las ao mercado, num ato de inovação, que pode ser na modificação de um produto existente, mudanças no processo interno, novas formas de comercialização do produto, novas estratégias de distribuição do mesmo, sendo que essas inovações influem diretamente na vantagem competitiva quando os competidores não se dão conta dessa sua nova maneira de competir, até não queiram e não sejam capazes de reagir.

Porter (1989) define que essa estratégia competitiva da empresa precisa nascer do conhecimento minucioso da indústria, a forma com que ela se modifica e o porquê dessa mudança. Ele divide a natureza dessa competição em cinco forças competitivas, que são (i) a ameaça de novas empresas, (ii) a ameaça de novos produtos ou serviços, (iii) o poder de barganha dos fornecedores, (iv) o poder de barganha dos compradores e (v) a rivalidade entre os competidores existentes.

Essa criação de vantagens competitivas fica evidente na empresa estudada a partir da segmentação feita no mercado, agregando valor ao produto quando ele é utilizado por profissionais, diferenciando-o das demais marcas presentes no mercado, que focam principalmente no preço baixo, não concentrando tanto seus esforços na qualidade de seus produtos.

Seguindo na mesma linha, Barney e Hesterly (2017) acrescentam que uma organização consegue vantagem competitiva quando consegue gerar maior valor econômico do que os seus competidores, sendo esse valor econômico a diferença entre os benefícios e vantagens adquiridos por um consumidor que compra um

produto ou serviço de uma empresa e o custo total disso. Os autores ainda trazem que toda empresa que busca vantagem competitiva encontrará ameaças ambientais, que são quaisquer indivíduos, grupo ou organização de fora da empresa que queiram diminuir o seu nível de desempenho, ameaças essas que aumentam os custos da empresa, diminuem a receita ou influenciam negativamente de alguma outra forma. De acordo com eles, essas ameaças são as forças que aumentarão a competitividade de um determinado setor e tencionam uma paridade competitiva, trazendo essas ameaças identificadas como cinco, que são a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de rivalidade, a ameaça de substitutos superiores ou de custo baixo, ameaça de fornecedores e ameaça da influência de compradores.

No caso da Tramontina, essas ameaças são principalmente os produtos falsificados, que acabam denegrindo a imagem da marca, e também a diferença considerável no preço dos produtos concorrentes, o que ainda é um empecilho em algumas negociações, onde os compradores estão doutrinados a focar somente no preço e não no custo benefício que terão com a compra de um produto de melhor qualidade.

3.3 MARKETING

O marketing certamente é um ponto crucial em todo processo organizacional, pois é onde o produto é evidenciado ao consumidor, bem como são encontradas as melhores formas de aplicar as estratégias definidas previamente. Este subcapítulo traz as definições de marketing e pesquisa de marketing, bem como a diferença entre o marketing nacional com o marketing internacional.

3.3.1 Definição de marketing

Segundo Keegan (2005), a tarefa do marketing é criar para o seu cliente um valor maior do que o criado pelos concorrentes, e esse valor maior pode ser alcançado expandindo ou melhorando os benefícios do produto ou serviço ofertado,

reduzindo o preço por meio de uma combinação desses elementos. Se esses benefícios forem suficientemente fortes e valorizados pelos clientes, a empresa não precisa necessariamente ser um concorrente de preço baixo para conquistá-los.

O nivelamento escolhido pela empresa no mercado se dará muito mais por onde ela deseja entrar e se estabelecer, do que diretamente de onde os atuais *players* do mercado estão estabelecidos. Se no mercado predominarem as marcas de preço baixo, focadas mais em volume e baixo custo do que propriamente a qualidade em si, e a decisão da empresa for de se diferenciar das demais e evitar a concorrência, ela deverá encontrar esses benefícios oferecidos e atingir um outro público, que possivelmente esteja interessado em qualidade/serviço ao invés de preço/volume.

Já Kotler e Armstrong (2015) afirmam que o marketing é o processo de construção de relacionamentos lucrativos com os clientes, dando-os valores e recebendo valor deles em troca. Complementam ainda que o marketing, de uma forma geral, consiste em todas as ações realizadas para construir, manter e cultivar relacionamentos de trocas com desejo mútuo com seu público-alvo.

Os autores também salientam que as empresas vendedoras precisam ir em busca de compradores, identificar suas necessidades, elaborar ofertas competitivas ao mercado, definir um preço, promover, armazenar e entregar. Eles resumem esse processo inicial em um esquema de quatro passos, que são (i) entender o mercado e as necessidades e desejos do cliente, (ii) a elaboração de uma estratégia de marketing orientada para cada cliente, (iii) o desenvolvimento de um programa de marketing integrado que entregue um valor superior dos demais, e (iv) a construção de relacionamentos lucrativos, deixando os clientes encantados.

Todos esses aspectos devem ser considerados durante todo o processo de planejamento de marketing. Para que todos os passos necessários sejam estabelecidos, torna-se imprescindível uma pesquisa de marketing.

3.3.2 Pesquisa de marketing

Para Malhotra (2011), a tarefa da pesquisa de marketing consiste em avaliar as necessidades de informação e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais. Segundo ele, o ambiente de marketing competitivo de hoje e os custos crescentes atribuídos a más decisões requerem que a pesquisa de marketing forneça informações consistentes, pois decisões sólidas não se baseiam em instinto, intuição, nem mesmo em puro raciocínio, e na ausência de informações consistentes, pode-se chegar a uma decisão gerencial incorreta.

O autor menciona também que esse processo de decisão por uma pesquisa de marketing não é automático, pois essa é uma decisão que deve ser orientada levando em consideração vários fatores, como custo benefício, os recursos disponíveis para a realização da pesquisa, e a atitude da gerência com relação à pesquisa. Ele comenta ainda, que a realização de uma pesquisa de marketing internacional (pesquisa para produtos verdadeiramente internacionais), de pesquisa no exterior (pesquisa realizada fora do país da organização que a encomendou) ou de pesquisa multinacional (pesquisa realizada em todos os países em que a empresa está representada) é muito mais complexa do que a pesquisa doméstica. Segundo ele, a globalização das empresas é a tendência de hoje e, seja a utilização de serviços on-line ou a instalação de operações físicas em um país estrangeiro, ao se tornar internacional, a pesquisa deve ser realizada de forma a levar em consideração fatores ambientais relevantes, já que muitas empresas tiveram fracasso internacional porque ignoraram as diferenças entre seu país e o país em que desejavam fazer negócios.

Isso escancara, definitivamente, a diversidade encontrada no âmbito de negociações internacionais. Choques culturais, diferenças econômicas, crenças completamente distintas, tornam as negociações e o planejamento muito mais difíceis de serem feitos. Com isso, é de extrema importância que todos esses aspectos sejam levados em consideração para o desenvolvimento de um projeto de marketing internacional para a inserção da marca em um mercado específico.

Ao pensar em pesquisa de marketing é preciso ter em mente que vários aspectos podem influenciar os resultados obtidos, desde uma pergunta mal elaborada até a escolha inadequada dos participantes. Por isso, cautela é a palavra de ordem quando tentamos entender uma relação de causalidade entre as variáveis de marketing, no momento em que escolhemos os métodos de medição e escala mais adequados e, principalmente, durante a elaboração do questionário que será respondido pelos entrevistados. (PESQUISA DE MARKETING, SHIRAISHI, 2012, p. 44)

Segundo Samara e Barros (2007), os objetos da pesquisa devem ser determinados de forma que tragam soluções para o problema da pesquisa, tratando-se de um processo que exige coerência entre o problema e os objetivos da pesquisa, uma vez que é preciso entender quais informações se fazem necessárias para que se chegue à resolução do problema. Os autores enfatizam ainda que esses objetivos devem ser trazidos bem detalhados e específicos, já que serão a base para a elaboração do *guide* para a coleta de dados, partindo do que se precisa e quer saber e posteriormente questionado na pesquisa.

Ainda de acordo com os mesmos autores, pode-se classificar a pesquisa em dois grupos, sendo o primeiro a pesquisa de oportunidades de vendas, que são as pesquisas que fornecem parâmetros sobre as oportunidades existentes no mercado que se deseja explorar, para selecionar os produtos que possam ser trabalhados no mesmo, e o segundo tratando das pesquisas de organização de vendas, onde se incluem todos os estudos que possam avaliar a eficácia das ações quanto às políticas de distribuição, comunicação e estrutura de vendas.

Essa pesquisa de marketing é um ponto crucial para o caso da Tramontina, que busca uma recuperação e reinserção no mercado indiano, visto que é imprescindível que não se cometam os mesmos erros duas vezes. Com a pesquisa, fica mais evidente onde deve-se concentrar os esforços e como atuar de forma assertiva.

3.3.3 Marketing internacional

De acordo com Cateora, Gilly e Graham (2013), marketing internacional é a execução de atividades de negócios concebidas para planejar, precificar, promover

e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade. Estes, salientam que a única diferença entre as definições de marketing doméstico e marketing internacional é que no último caso as atividades de marketing ocorrem em mais de um país, e essa diferença aparentemente insignificante – “em mais de um país” – é responsável pela complexidade e diversidade encontradas nas operações de marketing internacional. Ainda de acordo com os mesmos autores, os conceitos, processos e princípios de marketing são aplicáveis universalmente, e a missão do profissional de marketing é a mesma, seja realizando negócios em Dimebox, no Texas, seja em Dar es Salaam, na Tanzânia, já que o objetivo da empresa é gerar lucro, promovendo, precificando e distribuindo produtos para os quais exista mercado.

Os autores defendem também, que o marketing internacional é um processo muito singular, pois lida com vários problemas incomuns em outros procedimentos, e uma variedade muito grande de estratégias para lidar com as incertezas encontradas no mercado estrangeiro, pois fatores como a concorrência de milhares de marcas globais, restrições legais e controles governamentais no país de destino, o clima, os consumidores instáveis e muitas outras variáveis podem afetar os resultados de um plano de marketing, mesmo que esse seja desenvolvido com clareza e consistência, e são variáveis incontroláveis e influenciáveis por parte do profissional de marketing e que o desafiam a moldar as variáveis que ele pode controlar, como preço, produto, promoção, distribuição e pesquisa.

Para a Tramontina, leva-se muito em consideração todos os fatores culturais, governamentais e religiosos do mercado-alvo, nesse caso a Índia, que apesar de estar em crescente expansão econômica, ainda têm muitas restrições nesses aspectos.

3.4 VENDAS

Certamente, de nada adianta um bom planejamento estratégico, uma boa pesquisa de marketing, se não conseguir transformá-los em vendas. Nesse

subcapítulo serão trazidos a definição e os conceitos, bem como uma contextualização da gestão de vendas.

3.4.1 Definição e conceitos

Sem sombra de dúvidas, o processo de vendas pode ser definido como o coração das operações de qualquer empresa. É nesse ponto que todo o esforço em produzir um produto de alta qualidade, a um baixo custo e que atenda às necessidades do mercado é colocado em cheque, dependendo da expertise do departamento vendas para que ele seja bem aceito pelo público alvo definido pela empresa na sua pesquisa de mercado.

De acordo com Chiavenato (2005), vender é o processo de localizar, abordar e persuadir o cliente a fechar o negócio, e para que isso aconteça é preciso saber quem é o cliente, onde ele está localizado, qual a sua necessidade e quanto ele está disposto a pagar por isso. Além disso, para ele, vender é oferecer ao cliente um produto que tenha valor para ele, algo que seja útil e vantajoso, que ele compre pensando nos benefícios dessa decisão, tornando-se assim, uma solução para os seus problemas. Ainda de acordo com o autor, para que a venda seja bem-sucedida, é preciso que o cliente se sinta confortável e seguro com a sua decisão de comprar esse determinado produto, uma vez que vender bem, significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo da venda propriamente dito.

Já de acordo com Futrell (2014), vender trata-se de um processo de convencimento do consumidor a comprar algo, numa transação que envolve um lado da negociação ajudando o outro, pois ambos precisam sair ganhando. O autor ainda afirma que o profissional de vendas deve pensar sempre globalmente, pelo fato de a empresa estar envolvida com fornecedores, concorrentes e clientes estrangeiros.

Muito importante também, é entender a diferença entre marketing e vendas, pois apesar de serem complementares, ambos têm suas particularidades. HILLMANN (2013, P. 29), salienta que:

No marketing, temos como objetivo atender às necessidades e aos desejos do público-alvo. Utilizamos como meio o marketing integrado, no qual se inserem as vendas com o objetivo de se obter lucros decorrentes da satisfação dos consumidores. Assim, podemos constatar que as vendas são parte das ferramentas de trabalho para as ações executivas do marketing. Além disso, a venda é um dos elementos do composto de comunicação e promoção.

É de suma importância conseguir entender e saber conceituar bem o processo da venda de um modo geral, pois a partir desse entendimento será possível definir as melhores formas da execução da venda propriamente dita.

3.4.2 Gestão de vendas

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de vendas envolve todo o processo da venda em si, desde o planejamento, a organização, a direção e o gerenciamento de todas as atividades de vendas, recrutamento, seleção, treinamento e remuneração das pessoas participantes desse processo, previsão de vendas, definição das cotas e zoneamento. Segundo o autor, muitas empresas incluem ainda no seu programa de gestão de vendas, atividades de promoção de vendas, propaganda e logística, fazendo com que a abrangência da gestão de vendas dependa muito do tamanho da empresa, sua gama de produtos e o tipo de serviços que ela oferece, as características do mercado que ela atua e da sua organização interna.

Chiavenato (2014) destaca também que o gerenciamento das vendas exige um entendimento muito amplo sobre todo esse processo, sendo necessário estudar bem todos os pontos críticos, definir como serão aplicadas as técnicas e os conceitos estabelecidos e fazer um trabalho criativo e inovador, pois a venda precisa ser entendida como uma ciência, uma técnica e uma arte, entregando valor e fazendo valer a pena o tempo e dinheiro investido pelo consumidor, buscando que ele deseje fazer uma nova compra no futuro. Ainda de acordo com o mesmo autor, o gerenciamento pode ser feito por diferentes níveis de gestores, mostrado mais detalhadamente no Quadro 3:

Quadro 3: Níveis de gestão no departamento de vendas

Posição	Nível	Abrangência	Responsabilidade
Diretor de vendas	Estratégico e corporativo	Organizacional	Por todos os departamentos de vendas da empresa
Gerente de vendas	Tático	Departamental	Por um departamento de vendas da empresa
Supervisor de vendas	Operacional	Operacional	Pela equipe de vendas de um departamento de vendas

Fonte: CHIAVENATO (2014 p. 13)

No caso da empresa estudada nesse trabalho, o gerenciamento das vendas é feito pelo *trader* responsável pelo mercado, que é o autor dessa pesquisa, tendo juntamente consigo o diretor comercial para auxiliar na tomada de decisões quanto às táticas de vendas e também na definição dos preços que serão aplicados, de acordo com o que foi levantado nas pesquisas e que aponta o que mercado indiano é capaz de absorver.

Conforme Meinberg (2011), as atividades na gestão das vendas vão muito além de somente administrar as transações com o mercado, formando um conjunto de todas as estratégias que serão feitas depois de elaborar o plano de vendas, que deve considerar a utilização de todas as ferramentas disponibilizadas pelo marketing e que definirão o caminho para a empresa seguir, que caminharão alinhados às suas competências, visão, missão e valores. O autor traz ainda, uma lista com alguns pontos que devem ser considerados durante a gestão do processo de venda, listada abaixo, e que podem auxiliar o gestor na tomada das decisões.

- a) Analisar todos os detalhes, de modo que consiga conhecer bem a própria empresa na sua região de atuação, desenvolvendo uma matriz *SWOT* para definir claramente seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades no mercado;
- b) Identificar possíveis oportunidades com clientes e empresas que já atuam no mercado alvo;
- c) Manter um bom relacionamento com todos os níveis de clientes, principalmente com influenciadores e tomadores de decisão;
- d) Trabalhar com propostas claras, que possibilitem gerar negócios duradouros e rentáveis, bem como a confiança dos clientes;
- e) Negociar com os clientes, trazendo rentabilidade e valor à empresa;

- f) Identificar em cada cliente, oportunidades de novos negócios, sempre buscando aumentar a gama de produtos oferecidos;
- g) Sempre acompanhar as atividades internas e externas que tenham alguma relação com o incremento nas vendas e a satisfação dos clientes;
- h) Manter um bom serviço de pós-venda com os clientes, visando os negócios futuros a longo prazo;
- i) Avaliar constantemente a satisfação dos clientes com os serviços prestados;
- j) Estudar a criação de novos produtos que atendam às necessidades do mercado específico e que possam gerar mais rentabilidade para a empresa;
- k) Entender que nem sempre o grande volume de vendas significa lucratividade;

Na Tramontina, foi desenvolvida uma matriz *swot* para o mercado indiano, com a intenção de elencar seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no país, conforme tabela abaixo:

Quadro 4: Matriz *SWOT*:

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto de alta qualidade; - Grande capacidade produtiva; - Tecnologia avançada; - Parceiro local com boa estrutura; - Grande número de parceiros logísticos; - Baixo volume nos produtos, possibilitando envio aéreo a baixo custo; - Facilidade de desenvolvimento de itens novos; 	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado em comparação com os concorrentes; - Proximidade dos concorrentes chineses com o mercado; - Marca ainda pouco conhecida;
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca concorrência de produtos de maior valor agregado; - Profissionais do segmento em busca de produtos de melhor qualidade; - Grande número de hotéis sendo inaugurados no país; - Unificação de taxa de importação do produto para todos os países fornecedores; 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos falsificados denegrindo a marca - Aparição de produtores locais com qualidade mediana; - Marcas concorrentes utilizando nomenclatura errada de matérias-primas;

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), a partir de dados colhidos com o importador.

O gerenciamento das vendas e possíveis incrementos é feito periodicamente, com visitas aos clientes, negociações em preços, sempre buscando uma boa lucratividade para a empresa, avaliando sempre o que o mercado necessita, para manter sempre a gama de produtos correta, criando produtos novos, inclusive, se necessário.

Já para Cobra e Tejon (2007), o mundo hoje exige uma gestão de vendas mais moderna, sendo necessário focar em alguns pontos chave, como a gestão dos canais de marketing, que é a forma de fazer com que o produto chegue ao conhecimento do consumidor mais rapidamente e com a informação mais detalhada, a gestão da inteligência em vendas, onde o vendedor deve buscar no mercado informações que o auxiliem na tomada de decisões, sendo imprescindível aqui o bom relacionamento do vendedor com os clientes, a gestão de produtos, uma vez que os produtos precisam ser desenvolvidos para atender as necessidades do mercado, e atualizados de acordo com as mudanças constantes das mesmas, a gestão dos clientes, que sem dúvidas é a tarefa principal do gestor de vendas.

Ainda de acordo com Cobra e Tejon (2007), o vendedor terá que entender as necessidades dos seus clientes e trazer para a organização, onde juntos buscarão formas de transformar essa necessidade em um produto específico, a gestão financeira, onde o gestor deverá controlar seu desempenho, suas metas e sempre buscar atingir os resultados esperados e a autogestão, onde o gestor deverá sempre buscar formas de manter sua equipe motivada e competente, para conseguir atingir as metas estabelecidas.

Nesse subcapítulo, foi trazido todo o referencial teórico dos pontos chave do processo de recuperação do mercado indiano pela Tramontina, levando em consideração as diferentes definições e conceitos de vários autores, correlacionando com as ações e decisões até então tomadas pela empresa do estudo.

3.5 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONTEXTUAL

No Quadro 5, foram esquematizados os pontos relevantes do embasamento teórico dos temas centrais do trabalho, dividindo-o nas quatro etapas principais do

processo, que são a internacionalização, gestão estratégica e vantagem competitiva, marketing e vendas.

Quadro 5: Síntese do embasamento teórico contextual

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR(ES)
Internacionalização	Vantagens da internacionalização	Razões que levam a empresa a exportar e os cuidados que devem ser tomados	Minervini, 2004
	Níveis de risco e comprometimento	Definição do nível de comprometimento e investimento na operação	Westwood, 2013
Gestão estratégica e vantagem competitiva	Gestão estratégica	Processo de gestão estratégica e segmentação de mercado	Barney e Hesterly, 2017 Martins e Guindani, 2013 Kotler e Armstrong, 2015
	Vantagens competitivas	Definições e formas de conseguir vantagens competitivas	Porter, 1989 Barney e Hesterly, 2017
Marketing	Pesquisa de marketing	Funções e objetivos da pesquisa de marketing	Malhotra, 2011 Keegan, 2005 Kotler e Armstrong, 2015
	Marketing internacional	Definições, conceitos e diferenças do marketing internacional	Cateora, Gilly e Graham, 2013
Vendas	Definições e conceitos	Definição do processo de vendas em casa estágio.	Chiavenato, 2005 Futrell, 2014 Hillmann, 2013
	Gestão de vendas	Conceituação da gestão de vendas, desde o planejamento até o resultado final da execução	Chiavenato, 2014 Meinberg, 2011 Cobra e Tejon, 2007

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No quadro, foram especificados os autores utilizados para cada tema tratado no trabalho, os quais foram selecionados devido à relação do conteúdo de suas obras com o trabalho, sendo fundamental a utilização desse conteúdo para que se chegue aos objetivos geral e específicos, e que serão mais aprofundados no decorrer do trabalho.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão definidas a natureza do trabalho, o seu nível de pesquisa, bem como as estratégias utilizadas para encontrar as informações necessárias. São trazidos também os participantes do estudo e os processos de coleta e análise de dados.

Marconi e Lakatos (2007), especificam a metodologia da pesquisa como a mais abrangente em número de itens, pois responde a um só tempo, às questões *como?, com que?, onde?, quanto?*.

Esse delineamento da natureza do trabalho, seu nível de pesquisa e suas estratégias terão a incumbência de auxiliar no alcance do objetivo específico do trabalho, que é estruturar o processo de recuperação do mercado de facas de cozinha na Índia e definir claramente as estratégias e ações para o estabelecimento da marca Tramontina como líder nesse segmento

4.1 NATUREZA

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi utilizado o estudo de natureza qualitativa, uma vez que não há como mensurar exatamente as possibilidades de valores e tamanho do mercado.

Para Flick (2009), uma das principais justificativas para que se use a pesquisa de natureza qualitativa são as limitações das abordagens quantitativas, que se baseiam em números e cálculos matemáticos. Ele salienta também, que diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa considera a comunicação do pesquisador em campo como parte essencial da produção da mesma, ao invés de apenas encarar como uma variável que irá interferir no processo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa de natureza qualitativa tem como preocupação principal analisar e interpretar mais profundamente os aspectos, trazendo uma definição mais complexa dos aspectos humanos.

Para o caso da Tramontina, a pesquisa qualitativa é a melhor escolha pela necessidade de entendimento do mercado e seus consumidores, sem ser possível se ter números concretos quanto à suas vontades e preferência por produtos em sua tomada de decisão.

4.2 NÍVEL

A pesquisa apresentada no trabalho é de nível exploratório, visto que são estudadas diferentes hipóteses de estratégias de trabalho e apesar de a Tramontina ter grande experiência mercadológica em muitos países, na Índia, o planejamento estratégico foi todo reestruturado, portanto, as informações obtidas junto ao mercado, sendo em viagens ou contatos com o distribuidor local, ainda não estão completamente claras, precisando de um maior aprofundamento e organização. Sendo assim, trabalhando com o nível exploratório, é possível ter uma abrangência e compreensão maior nos dados e contornos da pesquisa.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e ajudando a construir hipóteses para solucioná-lo. Segundo ele, é possível ter um planejamento com mais flexibilidade nesse nível de pesquisa, pois abrange uma variedade muito grande de aspectos relativos ao assunto que será estudado.

4.3 ESTRATÉGIAS

Para as estratégias de estudo desse trabalho, foi utilizado um estudo de caso, visto que o embasamento do trabalho é no estudo do caso da empresa pesquisada e as formas que ela encontrará para recuperar o mercado desejado.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso tem a função de investigar um fenômeno em sua contextualização no mundo real, principalmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estiverem evidentes. Ele traz ainda, que quanto mais as suas questões na pesquisa procurarem explicar alguma circunstância, como “como” ou “por que” algum fenômeno social acontece, mais relevante se torna o método de estudo de caso, pois esse método tem como embasamento o desejo de entender fenômenos sociais mais complexos, trazendo exemplos do mundo real aos investigadores para que se possa fazer uma comparação mais detalhada.

Foram utilizadas também pesquisas bibliográficas e documentais, com consulta a livros físicos e virtuais encontrados no acervo da universidade detalhados na bibliografia do trabalho, bem como consultas aos arquivos da empresa estudada, além da estratégia de pesquisa-ação. Essa estratégia foi escolhida justamente por o

trabalho ser feito simultaneamente à aplicação dos estudos na prática. Este estudo terá papel fundamental na definição das estratégias para o mercado alvo, ao mesmo passo que apresentará os resultados dessa escolha das estratégias.

Segundo Thiollent (1997), na fase inicial da pesquisa-ação, se faz necessário que os problemas existentes sejam detectados, elencá-los por prioridade e definir quais serão atendidos primeiramente dentro desse trabalho de investigação e coleta de informações. O autor afirma também, que posteriormente a isso, deve-se buscar instrumentos de pesquisa de acordo com os problemas diagnosticados, organizando-os de forma que possam ser trabalhados no planejamento das ações. Tendo feito isso, o autor salienta que a fase de ação é onde precisa-se definir os objetivos que se quer alcançar, apresentar as propostas que serão discutidas entre os envolvidos na pesquisa, a chegada aos resultados e posteriormente a implantação das ações, que deverão ser avaliadas e controladas a curto e médio prazo, sendo que essas avaliações deverão seguir simultaneamente com a apresentação das propostas, de forma que se possa melhorar as perguntas ao passo que vão se encontrando as respostas.

Para o caso da Tramontina, os principais problemas encontrados foram a falta de definição de qual segmento do mercado a empresa deseja atingir, bem como quais seriam as estratégias para que se chegasse à melhor gestão das vendas e recuperação do mercado de facas de cozinha na Índia. Esse alinhamento e entendimento dos problemas fica diretamente relacionado com a definição de Coughlan e Coughlan (2002), pois, segundo eles, a pesquisa-ação tem como objetivo contribuir para os avanços científicos, necessitando uma fundamentação teórica para que seja possível entender o problema e formular estratégias, sendo que esse processo de pesquisa-ação é muito interativo, enriquecendo o conhecimento de todos os envolvidos, capacitando-os a desenvolverem as atividades propostas, caso futuramente algum participante externo não faça mais parte dos participantes.

Na Figura 14, é apresentado um esquema com o processo cíclico da pesquisa-ação, trazendo seus principais passos e ilustrando a sequência dos estágios e mostrando que se trata de um ciclo sem fim:

sobre a empresa, sua história e seus números, além de representantes do conselho da empresa, que são quem, juntamente com o *trader*, definem as estratégias e tomam as decisões para o mercado, uma vez que não há participação de nenhum escritório de vendas nas negociações com o importador.

No Quadro 6 são apresentados os participantes do estudo, bem como sua participação no processo da empresa:

Quadro 6: Participantes do estudo

Participantes	Trader	Importador	Coordenador	Gestores
Nome	Lenon Duarte	Yajur Gulati	Juarez Zinn	Gestores de diferentes setores
Cargo	<i>International sales manager</i>	Cliente / Importador	<i>Export General Manager</i>	-
Idade	26 anos	28 anos	52 anos	-
Tempo de empresa /envolvimento	9 anos	2,5 anos	35 anos	-

Elaborado pelo autor (2018)

Foram selecionadas essas pessoas especificamente pela participação direta no processo como um todo, onde sua experiência e expertise do mercado pudessem ajudar a encontrar a melhor forma de trabalho para o projeto de recuperação dos números na Índia.

4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2014), a coleta de dados envolve inúmeros fatores, como a obtenção de permissões, a condução de uma boa estratégia de amostragem qualitativa, o desenvolvimento de ações para registrar as informações e a prevenção de questões de choque ético que possam surgir. Segundo ele, o pesquisador qualitativo envolve-se em uma série de atividades relacionadas ao processo de coleta de dados, iniciando com a escolha do local ou indivíduo que será estudado, obtendo o acesso e fazendo o *rapport*, que significa criar uma relação entre os pontos, selecionando a amostragem, coletando os dados, registrando as

informações, solucionando as questões de campo, e finalizando com o armazenamento dos dados coletados.

A coleta de dados no trabalho foi feita com consultas aos arquivos da empresa, bem como com constante troca de e-mails, mensagens e videoconferências com o importador local. Essas trocas de e-mails, bem como algumas mensagens em aplicativos de mensagens instantâneas serão trazidas mais detalhadamente no decorrer do estudo, onde haverá mais conteúdo de decisões estratégicas e o embasamento será maior. Foi desenvolvido também um questionário que será respondido pelo importador, onde serão destacados todos os pontos do processo de definição das estratégias, bem como as ações que estão sendo desenvolvidas no mercado. Esse questionário pode ser visto no Quadro 7, onde são trazidas as perguntas principais em que as respostas auxiliarão no processo do trabalho.

Quadro 7: Questionário enviado ao importador local

- a) em quais segmentos do mercado você acredita que se possa ter maior sucesso com as facas da Tramontina?
- b) qual a dimensão do segmento profissional para facas de cozinha?
- c) em que nível de preço a empresa pode se estabelecer no mercado?
- d) qual a melhor forma de distribuição dos itens?
- e) quem são os tomadores de decisão nos hotéis e restaurantes?
- f) quem são os principais concorrentes no mercado indiano?
- g) que tipo de diferencial tais concorrentes possuem?
- h) quais estratégias de marketing e de vendas lhe parecem eficientes no mercado indiano de facas?

Esse questionário foi desenvolvido de acordo com as necessidades elencadas pelos participantes do estudo, tendo como base situações vivenciadas anteriormente em outros países, onde a combinação de todas as respostas dos participantes culminou nos planos de ação propostos.

4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para a formulação do trabalho, foi escolhido o processo de análise de conteúdo. Bardin (1977), traz a definição de análise de conteúdo como um conglomerado de técnicas para análise das comunicações, utilizando procedimentos objetivos e sistemáticos para descrever o conteúdo das informações.

Já Rodrigues (2007), salienta que a análise dos dados obtidos através da coleta consiste em organizá-los de forma que alguém leigo também consiga entender.

Assim, no presente trabalho, a análise será desenvolvida a partir dos dados coletados e da aplicação das estratégias diretamente no mercado indiano, avaliando todos os passos do processo e analisando o todo o conteúdo obtido através da pesquisa, de forma que isso auxilie a empresa de estudo em sua tomada de decisões para o mercado.

No Quadro 8, são apresentados os elementos principais da metodologia escolhida:

Quadro 8: Delineamento da metodologia utilizada

Delineamento			Participantes	Processo de coleta de dados	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	a) Estudo de caso b) Pesquisa bibliográfica c) Pesquisa documental d) Pesquisa-ação	- Gestores da empresa - <i>Trader</i> responsável pelo mercado - Importador local - Funcionários responsáveis pelos dados da empresa	Entrevista semi-estruturada Entrevistas informais, como e-mails, ligações, mensagens	Conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No quadro 8 foram mencionados os elementos da metodologia do trabalho. Os focos principais foram no estudo de caso, visto que esse trabalho consiste em um, que será aplicado com seu embasamento principal nas estratégias da empresa para o futuro próximo, e também a pesquisa-ação, onde o pesquisador procurará utilizar todas as teorias trazidas no trabalho para montar e executar estratégias e ações de marketing e vendas, em nome da empresa junto ao mercado da Índia.

5. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada e interpretada a participação da empresa no mercado indiano no passado, a forma como foram conduzidas as negociações, estratégias que deram certo ou errado, o porquê de terem sucedido ou não, a forma como está sendo trabalhado atualmente e o planejamento estratégico para os próximos anos.

5.1 SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA DA EMPRESA

A empresa sempre tratou a Índia como um mercado de grande potencial para os produtos da marca. No passado, quem atendia o país era o escritório de vendas baseado em Dubai, nos Emirados Árabes, que também investiu dinheiro e pessoal no mercado para tentar encontrar a melhor forma de comercializar os produtos Tramontina. Por se tratar de um mercado com muitas peculiaridades e singularidades, foram encontradas diversas barreiras durante os anos de atendimento via escritório de Dubai, mesmo com um Indiano trabalhando exclusivamente para a Índia.

A pobreza e a falta de recurso de grande parte da população para comprar até mesmo itens de primeira necessidade – o PIB per capita do país em 2018 foi de USD 2.015,23, quase 5 vezes menor que o do Brasil, por exemplo - como comida, impedia e dificultava as tentativas de venda dos produtos nos supermercados e hipermercados por todo o país. Tentou-se até a abertura de uma empresa em Mumbai, norte da Índia, que atenderia exclusivamente o todo o território do país, mas ainda assim não chegou-se aos números que eram esperados com a implantação da estrutura. Pelo contrário, além de não obter-se sucesso com isso, ainda perdeu-se o cliente antigo, que por mais instável que fosse, mantinha uma média entre 90 e 100 mil dólares por ano.

Com a perda desse cliente, mais o fracasso da estratégia de atendimento via cliente exclusivo em Mumbai, os números acabaram se reduzindo a zero, com um novo problema a ser resolvido: O que fazer com o estoque que se encontrava no país, sem perspectiva alguma de venda, visto que a estrutura já havia sido encerrada? Foi então que surgiu a ideia de transferir essa mercadoria ao antigo distribuidor, situado em Bangalore, que demonstrou interesse em trabalhar novamente com os produtos Tramontina. O retorno da parceria foi atrelado à

absorção do estoque que a empresa tinha em Mumbai, e o pagamento, conforme a mercadoria fosse sendo vendida.

O problema dessa estratégia, porém, só ficou evidente com o passar dos meses e a mercadoria continuando no estoque. Como a escolha dos itens havia sido equivocada no passado, o que se tinha em mãos eram itens mais caros que a concorrência, sendo quase que em sua totalidade, itens que não eram corretos para o mercado, dificultando a venda dos mesmos. Portanto, o cliente ficou com itens parados em estoque, sem perspectiva de venda e a empresa, por sua vez, sem expectativa de recebimento desse valor.

Durante esse processo de reativação do antigo distribuidor, ocorreu também a abertura do novo cliente em Nova Deli e início da parceria. O acordado inicialmente foi uma divisão do país em regiões e segmentos, sendo que o cliente de Bangalore tornou-se o responsável por toda a região sul para o segmento HoReCa, mais a distribuição por todo o território indiano para o segmento de supermercados, e o cliente de Nova Deli, responsável pelo segmento HoReCa para toda a Região norte. Essa estratégia, porém, mostrou-se falha com o passar dos meses, visto que a característica do mercado é de que os compradores dirijam-se aos grandes centros para adquirir os produtos (nesse caso, Nova Deli e Mumbai).

Não demorou muito para que os conflitos entre distribuidores começassem a acontecer. Compradores da região sul indo à Nova Deli para adquirir itens para seus hotéis, restaurantes, derrubaram as vendas do cliente de Bangalore, que já não estavam muito boas, e evidenciaram um ponto crucial no processo: a diferença de poder de negociação, fluxo de caixa e carta de clientes entre os dois importadores. O cliente de Nova Deli, com muito mais força do que o do Sul, começou a absorver grande parte dos clientes em todas as regiões do país, obrigando a Tramontina a reavaliar a estruturação do mercado e começar a estudar a possibilidade de dar exclusividade da marca a ele.

5.2 SITUAÇÃO PROPOSTA

Para que fossem encontradas as melhores estratégias e a melhor forma de trabalho no mercado indiano, foi utilizado o questionário 7, mencionado anteriormente, que auxiliou a definir os pontos chave do projeto e seu passo a passo.

Depois dessa primeira etapa de pesquisa e colheita de informações, ficou evidente que o segmento chave para as facas Tramontina é HoReCa, pois nesse nicho temos consumidores mais especialistas e exigentes em termos de qualidade na hora da compra, não sendo levado em consideração somente o preço do produto, que influencia sim na hora da decisão, mas não é o principal fator determinante. Apesar de todos os problemas econômicos do país, a Índia tem um grande potencial no segmento profissional, principalmente levando-se em consideração a grande quantidade de hotéis de alto padrão, que buscam produtos de alta qualidade que condigam com o nível do hotel como um todo. Essa visão estende-se aos equipamentos utilizados na cozinha, que na grande maioria das vezes são em locais visíveis a quem passa por ali.

A Tramontina tem como filosofia diferenciar-se pela qualidade como principal fator. Para tanto, utiliza em seu processo produtivo apenas materiais de alta qualidade e de procedência, levando sempre em consideração a preservação do meio ambiente, seja durante o processo de produção ou até no descargo de rejeitos oriundos do mesmo. Devido a isso, não é de interesse da empresa nivelar-se no mercado com produtos que não sejam reconhecidos por isso e com marcas que foquem somente em preço baixo para concretizarem suas vendas. Com qualidade semelhante ou as vezes até superior a marcas internacionalmente conhecidas, como Victorinox, WMF e Henckels, que são empresas que utilizam materiais de qualidade muito similar aos utilizados pela Tramontina, a empresa consegue manter suas facas em no mínimo 30% abaixo do preço dessas empresas, querendo, portanto, se estabelecer no mercado acima de marcas chinesas, mas acessível a todos que desejem ter um produto de qualidade sem ter que pagar muito a mais por isso.

Para que esses produtos cheguem com facilidade a todos consumidores desse segmento profissional, foi constatado que a melhor forma de distribuição é através do envio aéreo do Brasil à Índia, uma vez que, por se tratar de itens com baixa cubagem e alto valor agregado, o custo do frete aéreo não representa um aumento muito grande no custo final, se comparado ao custo de envio marítimo, sem contar que a mercadoria chega ao destino em menos de 15 dias de sua retirada do depósito da fábrica. No destino, a distribuição é toda feita por meio de distribuidores que trabalham com toda a gama de produtos para o segmento de

HoReCa, conseguindo assim, atender à todas as necessidades dos hotéis e restaurantes que os procuram. Incluir as facas Tramontina nesse portfólio dos clientes que já tem *know-how* de como o mercado funciona é favorável à empresa, pois permite-a de se aproveitar desse leque de clientes que os distribuidores já possuem.

Existem duas situações quando fala-se em quem decide qual produto comprar para um hotel ou restaurante, por exemplo. Em muitos casos, a têm-se gerentes de compra que escolhem quais produtos serão utilizados por seus funcionários, dificultando um pouco o processo como um todo, visto que quando é assim, eles não levam tão em conta a qualidade do produto e sim o preço e as vantagens que terão, se comparados com quando quem compra os produtos são os próprios utilizadores dos mesmos.

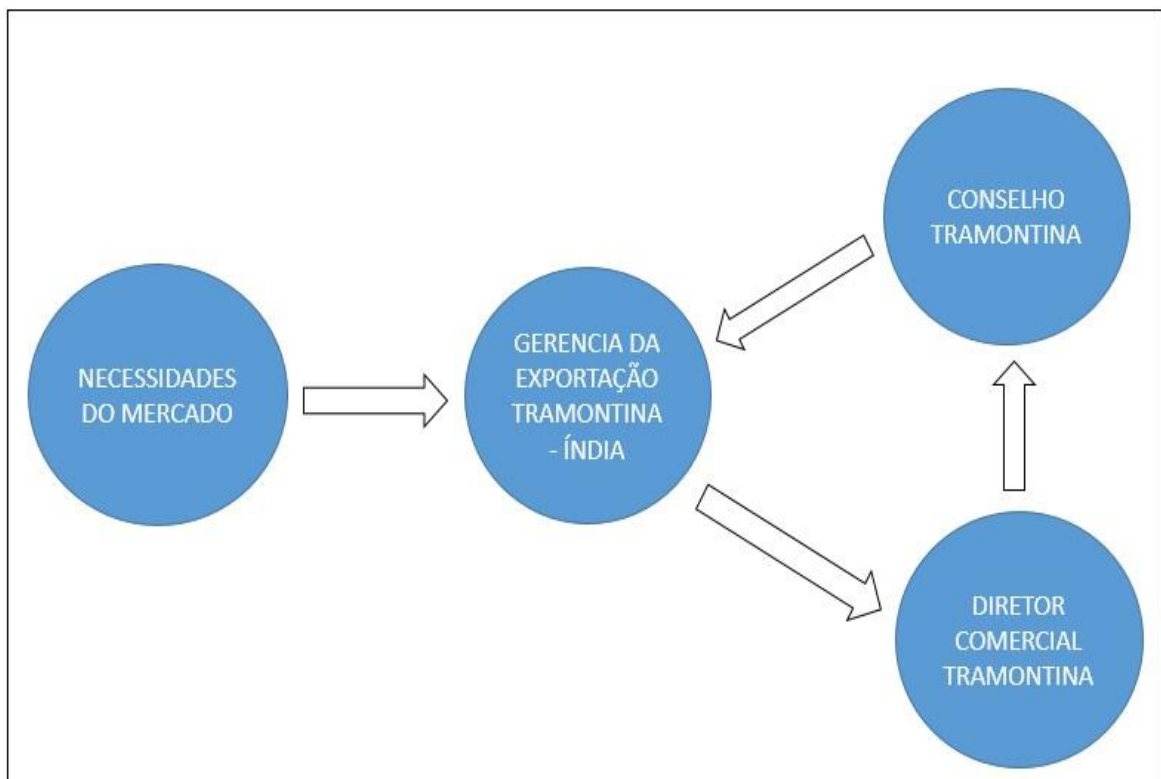
A principal concorrente da marca no mercado indiano, considerando o segmento profissional, é a Taiwanesa Atlantic chef, que está entrando com bastante força e investimento em marketing e distribuição. Suas facas não podem ser comparadas com Tramontina em termos de qualidade, mas pelos custos menores com matéria prima, produção e mão de obra, acabam conseguindo praticar preços muito mais baixos do que os da empresa estudada no trabalho. Outros concorrentes são as chinesas Flair, Rena e com presença quase nula das grandes marcas europeias. Essas marcas não se diferenciam em qualidade, sendo esse um de seus pontos negativos inclusive, mas pela proximidade dos países e pelo seu baixo custo de produção, os preços ficam bem abaixo dos praticados pela Tramontina. O principal problema disso é que as vezes essa diferença na relação preço/qualidade entre as facas Tramontina e *Atlantic Chef*, por exemplo, acaba não sendo levada em consideração corretamente pelo consumidor, que acaba optando pela concorrência por ser mais barata, e aparentar ser mais robusta e pesada, o que não influencia diretamente na qualidade do produto.

Foram feitas algumas tentativas para promover os produtos, como anúncios em revistas do segmento de hotelaria, porem o fator que se mostrou mais relevante e que diretamente influente nos resultados das vendas é a participação em feiras do segmento. Em 2018 a Tramontina participou de duas (Feira Aahar em março, que é a maior da Ásia no segmento HoReCa, e IHE, em agosto, ambas em Nova Deli). Nesse ano de 2019, novamente a empresa participou da Feira Aahar, com uma

resposta ainda melhor do que no ano passado, uma vez que a marca está começando a se estabelecer no mercado. O principal fator positivo do processo como um todo, desde o início do projeto, foi a escolha assertiva do parceiro e da forma de comercializar os produtos. A marca sofreu muito no passado pela inconsistência em termos de estoque e entrega dos produtos, o que não ocorre mais agora, já que são feitos embarques mensais dos produtos com mais giro, facilitando a entrega dos pedidos.

A Figura 15 exemplifica a comunicação entre as partes participantes do projeto, mostrando o momento de atuação de cada uma delas e a forma de atendimento ao mercado indiano, mostrando o círculo contínuo de atuação entre as partes que trabalham para suprir as necessidades encontradas no mercado em cada parte da pesquisa.

Figura 15: Fluxograma de atendimento do mercado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

Esse processo trazido na Figura 15 exemplifica bem claramente a forma de trabalho da empresa no processo de definição de necessidades e estratégias para o mercado, formato esse desenvolvido em conjunto entre os participantes do estudo já mencionados anteriormente.

5.3 PLANOS DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAR AS AÇÕES FUTURAS

Para um melhor entendimento de quais são as ações que já estão sendo tomadas no mercado desde a implantação do projeto e que auxiliarão no desenvolvimento das ações futuras, foi desenvolvida uma matriz 5W2H com os passos considerados fundamentais para que as metas propostas sejam atingidas, bem como a parte responsável pela execução de cada um deles. Essa matriz é apresentada no Quadro 9.

Quadro 9: *Checklist 5W2H*

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Estudo da Viabilidade da implantação de displays nos distribuidores	Importador	Índia – todo o território do país	Aumento do reconhecimento da marca.	2019	Introdução de displays apresentando os produtos da marca	USD 200,00 - unit compensados como desconto nos pedidos do cliente
Firmar parceria com um agente logístico local	Importador	Índia – New Delhi	Redução do custo de liberação e transporte dos pedidos	2019	Encontrar parceiro local com maior poder de barganha e influência nas aduanas	Não representa custo adicional e sim redução do custo atual
Inclusão de alguns itens chave na gama de produtos da empresa	Tramontina	Brasil	Finalidade de ganhar mercado que hoje pertence a marcas que oferecem uma gama completa e de acordo com as necessidades do mercado	2019	Criação de itens que ainda não estão no portfólio da empresa	Custo de ferramental a ser definido de acordo com a quantidade de itens que serão criados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

A matriz apresentada no Quadro 9 ficará como base para que as ações sejam acompanhadas de perto durante suas implantações. Todas essas ações serão executadas simultaneamente, sendo que todos os participantes do estudo já estão trabalhando em conjunto para que todas ocorram de forma correta.

5.4 PROPOSTA DE AÇÕES FUTURAS

Com um melhor entendimento da situação do mercado e de seus clientes, a Tramontina traçou os próximos passos do projeto, considerando um período de 3 anos para implementação do mesmo, baseado nas informações colhidas no diagnóstico encontrado através da pesquisa, ora por meio do questionário estabelecido neste trabalho, ora por solicitações vindas do próprio mercado e que mostraram-se de grande potencial para o sucesso do objetivo inicial, que é a recuperação do mercado de facas profissionais no mercado indiano.

Para tanto, o primeiro passo a ser tomado, e que já foi acordado com o cliente de Nova Deli, é a transferência do estoque mantido até hoje em Bangalore para um de seus depósitos, utilizando estes itens que muito dificilmente seriam comercializados no mercado formal, em promoções e ações no *e-commerce Flipkart*, nosso parceiro para vendas online em todo o país. Isso ajudará a empresa a reduzir a perda de valores investidos nessa mercadoria, e possibilitará a quitação de faturas que ainda precisam ser quitadas em nome da antiga empresa, pertencente ao funcionário do escritório em Dubai.

Essa transferência de mercadoria também permitirá a empresa a entrar no segundo passo do projeto, que será a concessão da exclusividade de vendas do produto da marca no mercado indiano para o cliente baseado em Nova Deli, que será responsável pelo atendimento tanto do segmento HoReCa, quanto o atendimento às redes de supermercados e também ao *e-commerce*. Isso permitirá à empresa ter mais controle sobre os consumidores que serão atendidos, possibilitando uma segmentação maior do mercado e inclusão mais frequente de novos itens. Com isso, a Tramontina poderá, também, diminuir a concorrência entre distribuidores, que costumam entrar em contato com os mesmos clientes oferecendo os mesmos produtos, que por sua vez barganham mais nos preços por terem mais de uma opção.

O último e mais importante passo do projeto será a construção de um *showroom* Tramontina nas dependências do cliente em Nova Deli. O foco nessa etapa será a captação de projetos de construção de novos hotéis de alto padrão, que por terem uma verba alta no seu lançamento, buscam produtos de alta qualidade sem preocuparem-se muito com a questão do custo dos mesmos. Os

compradores, nesses casos, preferem adquirir os produtos de distribuidores e fornecedores que possuam uma solução completa para as suas necessidades. Isso possibilitará à Tramontina a introdução de uma variedade muito maior de produtos da marca, como panelas, frigideiras, talheres e baixelas em aço inoxidável, móveis externos de madeira e também itens para jardinagem.

Todas essas etapas do projeto serão trabalhadas gradativamente, visando sempre o crescimento consistente do reconhecimento da marca no país, buscando fidelizar os clientes e assegurar seu retorno para a reposição dos itens já comprados. São estratégias audaciosas, que serão executadas em sua totalidade em parceria com o cliente de Nova Deli, que investirá um valor considerável na construção do showroom, contratação de pessoal para atender seus distribuidores.

6. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

De modo geral, o trabalho foi dividido em duas fases, as quais o próprio nome “pesquisa-ação” explicita. Tudo correu de forma simultânea, sendo amparada em todos os momentos pelo embasamento trazido no referencial teórico, onde cada passo da pesquisa foi testado no mercado para que, justamente, fosse feita a alteração na estratégia sem ter que voltar ao início do processo novamente.

O Quadro 10 exemplifica melhor cada passo dentro de cada uma das fases, bem como a forma com que foi trabalhado entre os participantes da pesquisa.

Quadro 10: Fases do processo da pesquisa-ação

FASE	ETAPAS	IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO		
PESQUISA	Detectar problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado afetado por decisões equivocadas tomadas no passado; - Preço elevado em comparação com os concorrentes; - Proximidade dos concorrentes chineses com o mercado; - Marca ainda pouco conhecida; 		
	Elencar Prioridades	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do canal de venda correto para os produtos; - Listagem dos principais concorrentes; - Encontrar melhor estratégia logística para entrega; 		
AÇÃO	Propostas	Introdução de displays apresentando os produtos da marca	Ação com desconto especial de 10% em todos os itens para combater os concorrentes	Segunda participação na feira Aahar, principal feira de HoReCa da Ásia
	Resultados	Maior fidelização dos distribuidores regionais	Aumento dos valores faturados, dobrando o faturamento comparado com o mesmo período de 2018	Marca está sendo reconhecida pelos profissionais do segmento
	Implantação	2019	2019	2019

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou encontrar e detalhar as melhores formas de recuperação do mercado de facas profissionais na Índia para a Tramontina. Foram considerados todos os cenários possíveis, levando em conta todas as decisões e estratégias equivocadas tomadas no passado e que fizeram a empresa perder a participação nesse mercado em específico. A pesquisa contou com o auxílio de diferentes profissionais, incluindo pessoas da própria empresa estudada, como também do importador estabelecido na Índia e seus distribuidores, que são os reais conhecedores do mercado e suas particularidades.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido, pois, conforme apresentado no capítulo 5, as estratégias escolhidas pela empresa para atuação no mercado, levando em consideração os dados coletados a partir deste trabalho, possibilitaram à empresa a iniciar o processo de recuperação do mercado de facas na Índia, processo esse que está em andamento e, conforme mostrado no corpo do trabalho, está em constante evolução e aumento dos valores faturados no país.

Os objetivos específicos também foram atingidos, onde no primeiro a empresa conseguiu diagnosticar as dificuldades, particularidades e oportunidades do mercado, entendendo no que havia se equivocado no passado, podendo assim mudar sua estratégia de atuação e explorando mais o potencial do mercado. O segundo objetivo específico também foi atingido pois a empresa foi capaz de definir o melhor canal de distribuição para seus produtos, que é o segmento profissional, onde os profissionais têm maior poder aquisitivo e conhecimento para comprar itens de maior valor agregado com maior qualidade.

No terceiro objetivo específico, tínhamos como meta a implementação de ações de marketing e vendas, o que foi conseguido através da participação em feiras, sendo a feira Aahar a principal delas, e também com displays colocados nos principais distribuidores de HoReCa. Quanto ao quarto objetivo específico, considera-se atingido também por ser um processo que será constantemente avaliado. A empresa hoje é uma das líderes nesse segmento e isso comprova a eficácia das estratégias escolhidas durante a pesquisa realizada.

Conclui-se, portanto, que todos os estágios do projeto foram importantes e relevantes para que se obtivesse o resultado desejado, que era a recuperação do

mercado de facas profissionais na Índia. Restaurantes, Hotéis, profissionais organizadores de festas e casamentos hoje, sabem que a marca está presente novamente no mercado e têm conhecimento do grande leque de distribuidores presentes em todas as principais regiões do país.

Eu, Lenon, desenvolvedor do trabalho e participante direto em todo o processo de pesquisa e aplicação, acredito que a eficácia das ações fica evidente se olharmos a evolução da marca no mercado indiano. Desde 2014 visitando o país periodicamente, pude acompanhar todo esse processo desde o início, quando ainda começava a pesquisa de mercado, para tentar entender melhor como as coisas funcionavam por lá. Muitas viagens foram feitas sem nenhuma certeza de que estávamos tomando as decisões corretas, questionamentos começaram a surgir na cabeça dos gerentes, pois eram viagens sem retorno financeiro, e a insistência e perseverança em não desistir no meio do caminho foram cruciais para a empresa estar colhendo os resultados atuais e as boas perspectivas para os próximos anos.

Fica o sentimento de dever cumprido, pois foi possível utilizar tudo o que foi pesquisado no trabalho diretamente no mercado. Conseguimos alterar pontos que precisavam de ajustes durante o processo, sem perder tempo refazendo estudos e estratégias, uma vez que as visitas ao mercado eram constantes e eficazes. O principal de tudo, porém, foi poder desenvolver um projeto ímpar, com embasamento e estruturação, onde será possível que qualquer trader que venha a assumir o mercado, seja capaz de dar continuidade ao projeto.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. França: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARNEY, B. Jay; HESTERLY, S. William. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 5.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- CAMPOS, Bruno de. **Índia: de colônia britânica ao desenvolvimento econômico nacional**. In: **XI CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E 12ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS**, 12. 2015, Vitória. Artigo.
- CATEORA Philip R.; GILLY Mary C.; GRAHAM John L. **Marketing Internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**. 3. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. **Action research for operations management**. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, J. et al. **Em defesa do uso da pesquisa-ação na pesquisa em Administração no Brasil**. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 425-445, Jul/Ago/Set. 2010.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HILLMAN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços**. Curitiba: InterSaber, 2013.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2015.
- MALHOTRA, Nareshk. **Pesquisa de marketing: foco da decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MEINBERG, José Luiz. **Gestão de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SHIRAISHI, Guilherme. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

WESTWOOD, John. **Iniciação à exportação**. Lisboa: Actual Editora, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.