

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ANÁLISE DE MERCADO E CONTEXTO ECONÔMICO DE UMA INDÚSTRIA
EXPORTADORA TURCA: UM ESTUDO DE CASO**

**MARKET ANALYSIS AND ECONOMIC CONTEXT OF TURKISH EXPORT
INDUSTRY: A CASE-STUDY**

Andrei Mikhailov e Flávia Luciane Scherer

RESUMO

O presente artigo é um estudo de caso realizado na conhecida indústria turca, a qual pretende diversificar seu mercado no exterior, por meio da expansão para o Leste Europeu. O estudo visa analisar o mercado Russo em termos de oportunidades de exportação, assim como traçar perfil da concorrência existente. A carência de dados para o setor estudado, este é, mercado de acessórios para portas, instigou os pesquisadores a realizar estudo de macro setores. Destaca-se o setor de construção civil e mercado de portas como principais macrosetores. Junto a isso, foi elaborado um formulário, visando coletar informações básicas sobre concorrentes presentes no Mercado Russo. Posteriormente foi aplicada análise SWOT, constituída a partir de conversas informais com gestores da empresa, assim como a partir dos conhecimentos obtidos pelos próprios pesquisadores. Produto em questão é produzido mediante baixo investimento tecnológico, e modelos são facilmente copiados, o que torna a entrada no mercado ainda mais desafiadora.

Palavras-chave: estratégia, exportação, mercado, competição, construção civil.

ABSTRACT

This article is a case study at the famous Turkish industry, which aims to diversify its overseas market through the expansion to Eastern Europe. The study aims to analyze the Russian market in terms of export opportunities, and provide a profile of the existing competition. The lack of data for the studied sector, which is the door accessories market, forced researchers to study macro sectors. We emphasize that construction industry and the doors market are the main macro sectors. Next to that, a form was prepared, aiming to collect basic information about competing companies at the Russian market. It was later applied SWOT analysis, created from informal talks with company managers, as well as from the knowledge gained by the researchers themselves. The referred product is produced with low technological investment, and the models are easy to be copied, which makes entering a new market even more challenging.

Keywords: strategy, export, market, competition, construction industry.

1. Introdução

A internacionalização dos negócios é uma realidade para muitas empresas e setores, em razão de muitos fatores como a diminuição das distâncias propiciada pelos avanços das tecnologias de comunicação e informação, facilidades logísticas e conhecimento acumulado. Entender processos de internacionalização de empresas configura-se em importante tarefa acadêmica, haja vista a possibilidade de contribuir com a maturação do campo de estudos em internacionalização de empresas.

O presente estudo visou analisar o contexto econômico e competitivo do mercado de acessórios para portas na Federação Russa, do ponto de vista da empresa. O método de pesquisa é um estudo de caso, baseado em pesquisa qualitativa. No período em que foi realizado o estudo, segundo semestre de 2013, a referida empresa, que já exportava para Oriente Médio, Norte da África e parte da Europa, desejava se expandir para o cobiçado mercado Russo. Com isso, tornou-se necessário executar análise da situação do setor, com intuito de avaliar forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças, mediante possível início da entrada no mercado Russo. O presente artigo objetiva descrever e analisar o mercado russo para fechaduras, caracterizando o cenário de forma a auxiliar a tomada de decisão relativa às estratégias de entrada projetadas pela empresa A.

Em razão da baixa disponibilidade de informações a respeito do setor, visto seu tamanho reduzido e sua forte dependência de diversos fatores, optou-se por dar ênfase maior nos macro setores. Para tal fim, utilizaram-se dados da ITC, *International Trade Map*, um site alimentado com dados e estatísticas ligadas ao comércio mundial, provenientes da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) e WTO (*World Trade Organization*). Também, optou-se por usar dados da Rosstat, agência de estatísticas nacionais russas, uma espécie de IBGE no país. Foram utilizadas, portanto, fontes de dados secundários.

Ressalta-se que em 2014 teve início forte crise política e posteriormente crise econômica Russa, que afetou fortemente sua taxa de câmbio e suas relações comerciais com a Turquia. Adiciona-se, então, que as informações apresentadas no artigo dizem respeito à situação pré-crise, e que hoje podem ter sofrido consideráveis mudanças, em especial com relação às importações realizadas pelo país. Entretanto, entende-se que a abordagem dada ao estudo é atual e pode ser transferida para outras empresas e/ou setores.

Para organização, o presente artigo conta com 6 seções, iniciando com a apresentação da empresa. Na sequência, é apresentado referencial teórico, método utilizado e resultados obtidos. Por fim, são descritas as conclusões e listadas as referências usadas.

2. Referencial teórico

A globalização dos mercados tem impulsionado as empresas a adentrarem cada vez mais no mercado internacional, e assim a internacionalização pode ser entendida como um tipo de estratégia organizacional por meio da qual a empresa procura expandir seus negócios e paralelamente se desenvolver (SOARES, 2004). Deresky (2003, p.2006) descreve a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa gradualmente se modifica em função da competição internacional, da saturação dos mercados domésticos e da necessidade de expansão, de novos mercados e de diversificação.

Segundo pesquisa elaborada pelo Cooper e Kleinschmidt (1990), produtos industriais desenvolvidos apenas para mercado local tendem a mostrar alta taxa de defeitos, baixa participação de mercado e crescimento lento. Contudo, quando são desenvolvidos para o mercado internacional, tendem a obter lucros maiores em ambos os mercados. Já a estratégia internacional, para Hittet al (2008, p.211) é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora de seu mercado local.

Quando bem sucedidas, empresas obtêm quatro benefícios básicos com o uso de estratégias internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; HOSKISSON et al, 2008):

- a) maior tamanho do mercado;
- b) maiores retornos dos principais investimentos de capital ou dos investimentos em novos produtos e processos;
- c) maiores economias de escala, de esfera de ação ou de aprendizagem;
- d) uma vantagem competitiva por meio de localização, exemplo acesso a mão de obra barata ou a recursos importantes.

Entretanto, qualquer atuação no mercado internacional traz uma série de desafios. Dias (2000) afirma que a entrada de uma empresa no mercado externo exige planejamento do caminho a ser percorrido, demandando a adoção das melhores estratégias com intuito de alcançar uma vantagem competitiva. Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos sem, contudo, permitir-se decréscimos de qualidade dos bens produzidos (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003). O aprendizado empresarial produtivo e constante, aliado a busca por adaptação às novas realidades são imprescindíveis para o sucesso à longo prazo. Kaplinsky e Morris (2003, p 24 e p. 37) afirmam o mesmo, destacando que a participação nos mercados globais com crescimento sustentado de renda exige que a empresa tenha capacidade de aprender e se aperfeiçoar competitivamente.

A vantagem competitiva, por sua vez, deve ser buscada sob a forma de preços inferiores aos da concorrência, diferenciação de produtos, inovação, políticas de promoção e publicidade, lembrando que qualquer abordagem deve partir de uma estratégia que consiste nas ações mantidas por uma empresa, para que seja diferente das rivais (PORTER, 1990). Da mesma forma o ambiente competitivo exige conhecimento do mercado em que as empresas atuam de forma a atentarem as necessidades de seus clientes e às ameaças de seus concorrentes.

Na escolha por determinado mercado, é comum os profissionais de marketing e exportação serem fortemente influenciados pelo tamanho de mercado na hora de optar pela entrada. *'In many instances, the key determinant of entry choice is the size of the market'* (Kotabe e Helsen, 2004, p. 268).

Diante desta perspectiva, tornou-se muito importante para Empresa A analisar o mercado Russo, buscando encontrar as oportunidades de negócio.

3. Método

O presente estudo visou analisar o contexto econômico e competitivo do mercado de acessórios para portas na Federação Russa, do ponto de vista da empresa. O método de pesquisa é um estudo de caso, baseado em pesquisa qualitativa. Especificamente, foram seguidos os procedimentos abaixo:

- Elaboração e aplicação do formulário aos sites das empresas do ramo de acessórios de portas, presentes no mercado russo;
- Análise das informações internas da empresa A, em comparação com os dados da concorrência;
- Utilização de dados secundários, a partir de artigos, publicações e fontes confiáveis;
- Aplicação da análise SWOT.

A pesquisa de mercado e de concorrência é um instrumento importante para a obtenção de confiáveis informações de marketing. Para Empresa A, em especial, tais

informações são ainda mais relevantes, visto seu desejo de entrar no mercado Russo. Para tanto, optou-se por instrumento de pesquisa com ênfase mais qualitativa do que quantitativa.

Segundo Malhotra (1999), a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma abordagem não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar insights e uma compreensão do contexto do problema. Por outro lado, pesquisas quantitativas podem oferecer sólidas estatísticas acerca do tema pesquisado. Ao estudar um novo ambiente, frequentemente opta-se por uma pesquisa exploratória, seja quantitativa ou qualitativa. De acordo com Parente (2003), pesquisa exploratória visa gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado.

Com isso, a aplicação de um pequeno formulário aos sites de concorrentes da Empresa A foi muito importante no sentido de obter algumas informações básicas acerca da competição. Ao todo, este foi aplicado aos sites de trinta e nove empresas, todas elas presentes no mercado russo.

Além disso, diversas informações sobre mercado de construção civil e mercado de produtos acessórios e mercado de acessórios de portas foram coletadas, por meio das estatísticas e relatórios obtidos a partir das organizações mundiais ligadas ao comércio e/ou finanças, e também das organizações que trabalham com mercado de construção civil e mercados de produtos acessórios. Todos os formulários foram preenchidos pelo condutor da pesquisa, com base nos sites das empresas concorrentes encontradas. Posteriormente, as informações obtidas foram cruzadas, para realizar a análise do mercado e identificação de oportunidades. As oportunidades e ameaças identificadas foram comparadas com o perfil da empresa e seus produtos. Com isso, a questão da pesquisa passou a ser possível de ser respondida.

Além desses, foram utilizados outros dados secundários, obtidos por meio de publicações e relatórios elaborados pela empresa, bem como estatísticas disponíveis sobre o mercado russo que permitiam avaliar sua atratividade.

O estudo teve abordagem descritiva, com enfoque predominantemente qualitativo. A técnica de coleta de dados foi um questionário, preenchido com base nas informações exibidas nos sites das empresas concorrentes. Vale ressaltar que em função do forte crescimento do PIB da Federação Russa nos últimos anos, aliado à importância econômica do país e a grande população, o mercado de construção civil tem sido movimentado na última década, com isso, o seu mercado de acessórios para portas possui todos os principais competidores do ramo.

4. Resultados

A análise de resultados irá apresentar o histórico da empresa, perfil das empresas presentes no mercado, descrição dos principais países exportadores, assim como situação geral do setor de construção civil, da qual setor de acessórios para portas é fortemente dependente.

4.1 Histórico da Empresa

A empresa foi fundada no ano de 1988 na cidade de Istanbul, Turquia. Na época, operava como fabricante de maçanetas de portas. Atualmente incorpora no seu portfólio um número maior de produtos, como fechaduras de porta, puxadores de janela, puxadores de porta, fixador de porta e batedor de porta. A fábrica exporta para mais de 25 países, tendo países árabes como seu principal mercado estrangeiro. Exporta também para países europeus, como Ucrânia e Romênia.

A empresa distribui seus produtos por meio de grandes distribuidores de móveis e acessórios para portas, comumente chamados de representantes, os quais fornecem o produto para revendedores menores. Por sua vez, estes comercializam o produto por meio de representantes menores, lojas de construção, lojas de móveis.

No ano de 2013, a fábrica passou por uma mudança de sede, tendo adquirido uma instalação de mais de 5000 m². Tal alteração visou possibilitar à empresa ampliação da sua capacidade produtiva, assim como número de funcionários, que gira atualmente em torno de 200 colaboradores.

No mesmo período, a empresa contratou uma designer, com intuito de criar novos modelos de produtos. Até o presente momento, somente pequena parte do portfólio foi composto pelos produtos criados pela própria empresa, já que enorme maioria dos seus produtos são cópias, em termos de design, dos seus concorrentes mais bem-sucedidos. Tal situação impossibilita a empresa A de participar das exposições europeias. Isto ocasiona perdas para negócios, já que as exposições representam uma importante forma de prospecção de novos clientes. Por isso tal contratação se torna ainda mais relevante para o futuro da empresa.

4.2 Perfil das concorrentes atuantes no mercado Russo

Inicialmente, houve análise quanto a presença de concorrentes. Foram encontradas 39 concorrentes, que produziam seis principais tipos de acessórios para portas. Abaixo seguem informações sobre tipos de produtos.

Tabela 1 – Produtos fabricados pelos concorrentes

Tipo de acessório	Número de empresas	Participação (%)
Maçaneta de porta	31	79,5
Fechadura de porta	18	46,2
Puxador de porta	14	35,9
Trancador de porta	11	28,2
Batedor de porta	4	10,3
Puxador de janela	7	17,9
Outros acessórios	19	48,7

Fonte: elaboração própria

Observamos que o produto de maior frequência é maçaneta de porta com 79,5% de participação, seguido de outros acessórios e fechadura de porta. Da mesma forma, todas as 39 empresas pesquisadas produzem pelo menos um dos seguintes itens: maçaneta de porta, fechadura de porta. Vale ressaltar que juntos, os dois produtos supracitados constituem aproximadamente 90% da receita da Empresa A.

Figura 1 – Distribuição das concorrentes presentes no mercado Russo por país de origem



Fonte: elaboração própria

Observa-se Itália como país com maior número de exportadores no mercado Russo. Da mesma forma, constata-se que apenas 10% das empresas que atuam no referido mercado são nacionais, o que nos dá ideia de forte componente da importação presente. Ao mesmo tempo, 3 das empresas encontradas constituem empresas com fábricas em diferentes países, denominadas portanto, multinacionais. Ressalta-se que proporção de número de empresas não representa necessariamente a participação no mercado russo.

Outro fator analisado foi o tempo de mercado das concorrentes. Comenta-se aqui que o tempo de mercado a qual nos referimos se trata de data de abertura de cada empresa, e não à data de entrada no mercado Russo. Durante a pesquisa, foi possível identificar tal informação para 28 empresas, 71,8% do total pesquisado.

Tabela 2 – Tempo de mercado das concorrentes

Tempo de mercado (anos)	Número de empresas	Frequência (%)
Até 25	5	17,9
De 26 à 50	10	35,7
De 51 à 75	4	14,3
De 76 à 100	4	14,3
Acima de 100	5	17,9

Fonte: elaboração própria

Observamos que a categoria de 26 a 50 anos constitui a mais numerosa. Da mesma forma, 46,5%, quase metade das empresas, possui idade de pelo menos 51 anos. O tempo médio de mercado de 28 empresas foi de 60,20 anos, sendo a empresa mais nova chinesa Hiluke, com apenas 11 anos e a mais antiga, estadunidense Yale Locks & Hardware, com 173 anos.

Comparando a média das idades de empresas por país, considerando os quatro países estrangeiros com maior número de empresas presentes, estas são, Itália, China, Turquia e Espanha, obtém-se resultados abaixo.

Tabela 3 – Tempo de mercado por país exportador

País	Tempo de mercado (anos)
Itália	87,0
Espanha	46,5
Turquia	38,0
China	18,3

Fonte: elaboração própria

Constata-se forte tradicionalismo das empresas presentes no mercado estudado, em especial Italianas. Por outro lado, China desponta como país com empresas bastante novas no mercado. O mesmo não é surpreendente, considerando desenvolvimento da indústria exportadora chinesa bastante recente. Concluímos, então, que o tempo de mercado da Empresa A é inferior à metade do tempo médio de mercado das empresas concorrentes.

4.3 Competição em macro setores

Por meio da ITC (*International Trade Map*), que contém dados da WTO e UNCTAD, houve levantamento de dados dos principais macro setores. Entre estes, podemos elencar setor de acessórios de metal para construção civil, setor fechaduras como um todo, e também setor de portas. Ressalta-se aqui que o setor de fechaduras analisado não abrange somente fechaduras para portas, mas sim todos os tipos de fechaduras. Abaixo, podemos observar informações a respeito dos países exportadores destes três tipos de produtos, tanto no Mundo quando no mercado Russo.

Tabela 4 – Exportações mundiais de HS6 830241 – mantimentos, materiais de metal para edifícios em 2012.

País	Exportado em US \$ 1.000,00	Participação (%)
China	1.304.461	23,56
Alemanha	1.236.539	22,33
Estados Unidos	337.680	6,10
Áustria	297.672	5,38
Itália	288.486	5,21
Polônia	247.246	4,47
México	178.383	3,22
França	172.440	3,11
Turquia	120.468	2,18
Mundo	5.536.772	100,00

Fonte: ITC Trade Map, 2015

Nota explicativa: no ITC, HS6 830241 é *Mountings, fittings & similar articles of base metal for buildings*.

Observamos a forte dominância dos países com China e Alemanha, juntos totalizando mais de 45% da exportação mundial de mantimentos, materiais de metal para edifícios. Com isso, podemos supor uma grande economia de escala para empresas Chinesas, presentes no mercado Russo. Já a Turquia aparece apenas em nona posição, com apenas 2,18% do total exportado no Mundo. Com isso, pode-se levantar a hipótese de que a exportação turca de produtos para construção civil é pouco conhecida no mundo.

Tabela 5 – Exportações mundiais de HS6 830140 - fechaduras a base de metal em 2012

País	Exportado em US \$ 1.000,00	Participação (%)
China	1.261.161	33,50%
Alemanha	346.529	9,20%
México	297.263	7,90%
Estados Unidos	224.445	5,96%
Taipei, China	202.037	5,37%
Itália	195.289	5,19%
Espanha	114.158	3,03%
Hong Kong, China	95.678	2,54%
Turquia	82.020	2,18%
Mundo	3.764.974	100,00

Fonte: ITC Trade Map, 2015

Nota explicativa: no ITC, HS6 830140 é *Locks of base metal*.

Analisando a dinâmica das exportações de fechaduras de metal, observamos dominância ainda mais forte da exportação Chinesa. O país abrange mais de um terço das exportações mundiais, com US \$ 1,26 bilhões em produtos comercializados. Já a Turquia aparece em nona posição, com pouco mais de 2% do total exportado. Com isso, pode-se

levantar a hipótese de que a exportação turca de fechaduras a base de metal é pouco conhecida no mundo.

4.4 Mercado Russo

Figura 2 – Dinâmica da entrega de construções residenciais na Federação Russa no período 2001 – 2011



Fonte: Rosstat, 2013

Nota de tradução: Ввод жилья, млн кв. м. = entrega de moradias, milhões de m². Прирост = crescimento.

Observa-se que houve um grande crescimento da construção civil de 2001 a 2008, aumentando a entrega de construções residenciais de 31,7 milhões de m² em 2001 para mais de 64,1 milhões de m², totalizando elevação de mais de 100%. Entretanto, nos dois anos posteriores, com a forte queda do preço de petróleo, ocorreu contração da economia, provocando considerável contração da construção civil, atingindo o auge da queda no ano de 2009, com diminuição em 6,7% da área residencial entregue. Já em 2011, se observa retorno do crescimento do setor, com aumento da área entregue em 6,7%.

Tabela 6 – Importações Russas de HS6 830241 – mantimentos, materiais de metal para edifícios em 2012

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)	Crescimento médio das exportações 2008-2012 (%)
Alemanha	128668	34.6	6794	-6
China	88774	23.8	3125	3
Áustria	40217	10.8	4514	3
Turquia	35278	9.5	3668	27
Polônia	15669	4.2	4103	5
Mundo	372291	100	4572	8

Fonte: ITC Trade Map, 2015

Como podemos observar na tabela abaixo, posição da Turquia sobe de 11ª no Mundo para 4º maior exportador Russo de HS6 830241. Encontra-se, portanto, entre os principais exportadores dos produtos para o mercado russo, ocupando 4ª posição, com 9,5% do mercado. Ainda assim, sua participação nas exportações é bastante inferior a de maiores exportadores,

como Alemanha, com 34,6% do mercado e China com 23,8%. Porém, de 2008 a 2012 Turquia foi o país que mais apresentou crescimento em exportações para Rússia, em média de 27% ao ano. Constatou-se então uma considerável expansão da presença de mercadoria turca no mercado Russo, frente a produtores de outros países.

Observamos também que para cada tonelada de mercadoria importada, a China possui o mais baixo preço médio por tonelada exportada, de apenas US \$ 3125. No mesmo critério, segunda posição é ocupada pela Turquia, com preço médio de US \$3668, 17,4% maior que o preço da China. Não podendo avaliar qualidade da mercadoria exportada, é possível, ainda assim, supor a vantagem da China sobre Turquia quanto ao preço da mercadoria.

Tabela 7 - Importações Russas de HS6 830140 – fechaduras de metal em 2012

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)	Crescimento médio das exportações 2008-2012 (%)
China	25604	49.7	4755	7
Alemanha	7425	14.4	19236	10
Itália	6068	11.8	11602	2
Turquia	3156	6.1	7408	-9
França	1708	3.3	25493	108
Mundo	51514	100	7105	10

Fonte: ITC Trade Map, 2015

No caso das fechaduras de metal, participação da Turquia sobe de 8º maior exportador mundial para 5º maior exportador no mercado Russo, representando 6,1% do total importado pelo país. A primeira posição é dominada pela China, com 49,7% do total das importações. Já Alemanha, na segunda posição, apresenta volume de exportação inferior a um terço do Chinês, com 14,4% do mercado de importação russo. Ao mesmo tempo, observamos que para cada tonelada de mercadoria importada, a China possui o mais baixo preço médio por tonelada exportada, de apenas US \$ 4755. No mesmo critério, segunda posição é ocupada pela Turquia, mas desta vez com preço médio de US \$ 7408, ou seja, 55,8% maior que o país anterior. No período entre 2008 e 2012, a França ocupou primeira posição no crescimento das exportações, de 20%. Entretanto, vale ressaltar que não foi identificada nenhuma empresa do país presente no mercado russo. A China ocupa segunda posição, com 10% de crescimento e Alemanha ocupa terceira, com 6%.

Já a Turquia está na quarta posição, com crescimento médio de 4%. Entretanto, no ano de 2012, apresentou queda de exportação de 9% com relação ao ano anterior (ITC, 2013). Da mesma forma, analisando o balanço comercial da Federação Russa, concluímos que a mesma além de importar, exporta a referida pauta de produtos (ITC, 2013).

4.5 Mercado de Portas

Mercado de portas é um dos setores que mais influencia no desempenho das empresas produtoras de acessórios de portas. Todo modelo de maçaneta, fechadura ou acessório deve se adaptar ao modelo, design e exigências técnicas impostas pelos produtores de portas ou associações que regulam o mercado. Tabela abaixo mostra os principais exportadores do produto.

Tabela 8 - Origem das importações russas de HS6 441820 – portas e seus acessórios¹ em 2012

País	Valor (US \$ 1.000,00)	Participação no mercado Russo (%)	Valor médio por tonelada (US \$)	Crescimento médio das exportações 2008-2012 (%)	Imposto da Importação estimado
Bielorrússia	26464	33.4	2863	não há dados	0
Itália	20480	25.8	6912	-3	20
China	5261	6.6	2671	13	20
Finlândia	5207	6.6	4046	-7	20
Ucrânia	5120	6.5	3713	190	0
Sérvia	4383	5.5	6503	49	0
Turquia	2378	3	5332	-3	20
Alemanha	2364	3	8691	-20	20
Mundo	79340	100	2863	10	

Fonte: ITC Trade Map, 2015

A Bielorrússia, décimo-terceiro maior exportador mundial do produto, passa a ser o primeiro maior exportador da Rússia, com US \$ 26,46 milhões do total de US \$ 79,34 milhões importados pelo país em 2012, obtendo uma participação de 33,4% no total importado. Vale a pena ressaltar que segundo dados da ITC, a mesma não sofre com Imposto de Importação, ao contrário de outros grandes competidores. Itália ocupa uma sólida segunda posição, com US \$ 20,48 milhões exportados, 25,8% do total. China e Finlândia dividem o terceiro lugar, com respectivamente 6,6% de participação no mercado. Posição da Turquia eleva-se de décima-sétima para sétima posição, mas sua parcela no total importado russo continua baixo – apenas 3%. Entretanto, presente valor é maior do que a participação total de produtos turcos no total importado pela Rússia – 3% contra 2,2% (ITC Trade Map, 2013).

Quanto ao preço médio da tonelada da unidade (tonelada) de portas, a China obteve valor mais baixo, de US \$ 2671, superando a Bielorrússia, com preço de US \$ 2863. Já o preço médio da unidade (tonelada) de portas importada é de US \$ 4124, 54,40% superior ao preço médio da unidade de portas chinesas.

De modo geral, observamos a China parece obter considerada vantagem em relação ao preço dos produtos acessórios para construção civil, fechaduras de modo geral, assim como portas em relação à Turquia, da mesma forma que mantém vantagem em preços sobre maçanetas e fechaduras de portas da Empresa A. Ao mesmo tempo, observamos que a escala e volume da exportação chinesa é muito maior que o volume e escala turca nas referidas categorias.

Sendo assim, podemos supor que, junto a inferiores custo de produção e mão-de-obra, empresas chinesas do setor possuam vantagens de economias de escala.

4.6 Análise Swot

A análise SWOT é um acrônimo formado pelas iniciais de palavras *Strengths* (pontos fortes), *Opportunities* (oportunidades), *Weaknesses* (pontos fracos) e *Threats* (ameaças). Kotler (2000, p.98) define essa metodologia como a “avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças”, de uma empresa ou setor. Com isso, tal análise foi importante para obter o panorama geral da comparação da Empresa A com seus concorrentes. O quadro 1 apresenta as forças da organização

¹ Em inglês *Doors and their frames and thresholds, of wood*

Quadro 1 – Forças da Empresa A

Forças da Empresa A
Boa qualidade do produtos
Gestão de relacionamento com principais clientes
Proximidade geográfica do mercado-alvo

Fonte: elaboração própria

A empresa A oferece garantia de 2 anos, para uma das suas marcas de produtos e 5 para outra. Além disso, possui diversos selos e certificados de qualidade, com TSE, TSEN, CE. Em comparação, muitas das concorrentes chinesas possuem garantia de apenas 1 ano.

Empresa A presa muita pelas parcerias de longa duração, em especial com seus clientes. Durante o trabalho com a Empresa A foi constada a existência de vários distribuidores antigos, alguns com histórico de relacionamento de mais de décadas com a empresa. Em especial, se levarmos em conta a dificuldade que sem tem em encontrar um distribuidor confiável no mercado altamente competitivo e saturado de produtos semelhantes, perceberemos o quanto pode ser vantajoso focar nos clientes de longo prazo. Preços reduzidos muitas vezes são a estratégia necessária para convencer o novo distribuidor a colocar os produtos da empresa à venda, o que prejudica ou até torna negativa a margem de lucro. Nos mercados desconhecidos e distantes sempre há riscos de fraudes por parte de distribuidores pouca confiáveis. Nestes casos, torna-se mais difícil de aplicar um processo judicial, visto legislação específica de cada país.

Quanto às fraquezas organizacionais, o quadro 2 traz uma síntese de resultados obtidos.

Quadro 2 – Fraquezas da Empresa A

Fraquezas da Empresa A
Preço pouco competitivo
Design de produtos diferente do exigido pelo mercado Russo

Fonte: elaboração própria

Durante a conversa com gestores da Empresa A, identificou-se preços relativamente altos dos produtos comercializados, e dificuldade de concorrer com empresas de preços inferiores. Da mesma forma, constata-se que, ao invés de terceirizar produção de determinados componentes, empresa foca em produção completa. Isto torna seus produtos mais caros, já que diversos dos concorrentes compram componentes mais baratos da China. Também, parte das empresas realizam ao menos montagem parcial de produtos na China, onde custos de mão de obra são consideravelmente mais baixos.

Outra limitação decorre do design dos produtos, em especial de maçanetas de portas. Vale ressaltar que aproximadamente 80% do faturamento da empresa A vêm da venda de maçanetas de portas. Principais mercados da Empresa A são constituídos pela Turquia e pelos países Árabes, onde predominam modelos de maçanetas com muitas curvas e de tamanhos maiores. Por outro lado, no mercado Russo são valorizadas maçanetas menores e de traços mais retos, caracterizando estilo europeu. Com isso, design dos produtos da Empresa A não atende completamente às exigências do mercado para qual se deseja entrar.

Entretanto, a empresa A pode se aproveitar de algumas oportunidades existentes no mercado, conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades para Empresa A

Oportunidades para Empresa A
Crescimento do setor da construção civil
Contratação de designer externo

Fonte: elaboração própria

Apesar da queda, observamos retorno do crescimento do setor da construção civil em 2011. Conforme já foi comentado, mercado de acessórios de portas fortemente acompanha o mercado de construção civil. Já a construção civil acompanha fortemente a economia do país. Apesar da queda do PIB em 2009, a economia Russa tem se recuperado bem e apresenta previsões positivas de crescimento nos próximos anos, mesmo que em taxas bem inferiores em relação às taxas antes da crise. Com crescimento do mercado abrem-se novos nichos e possibilidade de investimento. Por isso torna-se mais que necessário um constante monitoramento do mercado em busca de tais.

Também, a maior parte dos modelos da empresa são cópias de modelos de outras. Com isso, seu design, mesmo que bem adaptado a certos mercados, deixa a desejar. Com a oportunidade de elaborar e produzir novos modelos, abre-se a oportunidade de exibi-las em feiras e exposições, conseguindo uma visibilidade maior com reduzido investimento financeiro. Mas o ponto principal é que *design* mais inovador e adaptado às preferências dos consumidores poderá ser uma porta de entrada no mercado russo.

Relativo às ameaças para organização, pode-se observar a síntese no quadro 4.

Quadro 4 – Ameaças para empresa A

Ameaças para Empresa A
Desaceleração ou crise da economia russa
Flutuações nos preços de matéria-prima

Fonte: elaboração própria

Constata-se como maior ameaça a crise da economia russa e consequente desaceleração da construção civil, assim como de setores subjacentes. Caso isso ocorrer, a lucratividade e o faturamento da empresa poderão ser prejudicados. Da mesma forma, materiais usados na fabricação de produtos da Empresa A, como zinco, alumínio e ferro representam commodities, portanto sujeitas a fortes variações de preço.

5. Conclusão

Com isso, por meio das análises realizadas constatou-se que a economia e mercado de construção civil Russo estavam crescendo, mas em proporções menores que antes da crise de 2009. Da mesma forma, observamos que macro setores analisados possuem presença turca limitada no total exportado no Mundo. Também, observamos que participação turca no total importado pelo mercado Russo, dentro dos macro setores analisados, é superior a sua participação no total mundial. Setor de acessórios de portas apresenta forte presença de tradicionalismo, e tempo de mercado dos principais concorrentes é bastante elevado, mais que o dobro do tempo de mercado da Empresa A.

Ao mesmo tempo, design das maçanetas não está totalmente adaptado às exigências do russo. Observa-se, também, forte concorrência das maçanetas de design e qualidade semelhante, mas de preços mais baratos. De modo geral, há um grande número de concorrentes no mercado o que contribui para alta rivalidade entre eles.

Por fim, constata-se que empresa A provavelmente terá dificuldades na comercialização lucrativa de seus produtos, ao iniciar exportação para o mercado. Ainda assim, terá oportunidades de testar-se em ambiente diferente e com certeza terá muito aprendizado, o que é essencial para garantir competitividade de uma empresa exportadora.

Acredita-se, da mesma forma, que o estudo realizado contribuiu para alertar a Empresa A acerca de situação do mercado Russo, e espera-se que conhecimento adquirido facilite sua possível entrada no mercado.

6. Bibliografia

BRITTO, Ricardo Pitelli de. *Competição Global: uma contribuição para o estudo da competitividade paulista*. São Paulo, 2004. Dissertação de mestrado-Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 206 p.

BRITTO, Ricardo Pitelli de. *Estratégia e marketing internacionais: uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de empresas em países emergentes*. São Paulo, 2010. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 214 p.

JUSSANI, Ailton Conde. *Internacionalização e fatores de influenciana decisão de customização de produtos: estudo de caso em empresado setor de autopeças*. São Paulo, 2009. Dissertação de mestrado-Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 166 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*, 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

SALLES, Taglialegna Thiago; et.al. Exportação brasileira de papel e celulose: sua dinâmica pela equação gravitacional. Em: *Revista Árvore*, v 35, n 3, 2011.

SILVA, Rosângela Sarmiento et al. Análise do processo de internacionalização de uma empresa venezuelana. Em: *Revista eletrônica de negócios internacionais*, v.8, n.1, 2013.

THOMÉ, Karim Marini; MEDEIROS, Janann Joslin; Calegário, Leal, Cristina Lélis. Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma *trading company* que atua entre economias emergentes. Em: *Revista eletrônica de Administração*, v.19, n.1, 2013.