



A INTEGRAÇÃO VERTICAL E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O caso do setor moveleiro italiano

Banca examinadora

Profª Orientadora: Maria Cecilia Coutinho de Arruda

Profº José Augusto Guagliardi

Profº Antonio Jesus Cosenza

Aos meus pais, Luís e Marinha

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RONALDO PADOVANI

**A INTEGRAÇÃO VERTICAL E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

O caso do setor moveleiro italiano

Dissertação apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Mercadologia
como requisito para a obtenção do
título de mestre em Administração

Orientadora: Prof.^a Maria Cecilia C. de Arruda

SÃO PAULO
1998



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



940/98



1199800940

PADOVANI

Escola de Administração de S Empresas de São Paulo	
Data 21.5	Nº de Chamada 684.4(45) P124i
Tombo 940/98	Dis. e.1

0017 - 93660

PADOVANI, Ronaldo. O uso de um sistema integrado de distribuição para pequenas e médias empresas em processo de internacionalização: o caso do setor moveleiro italiano. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 152p. (Dissertação de Mestrado Apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Trata das vantagens e desvantagens do uso da integração vertical. Aborda a conveniência da integração vertical em pequenas e médias empresas quando de suas operações em mercados estrangeiros. Apresenta o setor moveleiro italiano, formado basicamente por pequenas e médias empresas, cujo faturamento é fortemente influenciado pela sua atuação em mercados estrangeiros.

Palavras-Chaves: Integração Vertical - Distribuição - Setor Moveleiro - Pequenas e Médias Empresas - Mercadologia - Itália.

SUMÁRIO

Prefácio	01
1. Tema e Justificativa	03
1.1 Tema	03
1.2 Justificativa	03
1.3 Pressuposto Básico	12
2. Revisão Bibliográfica	13
2.1 Introdução	13
2.2 A Integração Vertical	18
2.3 Estudo das Condições nas quais se Verifica a Conveniência da Integração Vertical	50
3. Análise do Setor Moveleiro Italiano	62
3.1 O Sistema Competitivo Internacional	62
3.2 O Setor Moveleiro no Mundo	66
3.3 O Setor Moveleiro Italiano	76
4. Metodologia	95
5. Coleta e Processamento de Dados	102
5.1 Questionário	102
5.2 Processamento de Dados	103
6. Considerações Finais	114
7. Bibliografia	126
Apêndice 1 - Elenco das Empresas Consultadas	137
Apêndice 2 - Correspondência Enviada	148

AGRADECIMENTOS

É difícil elaborar um elenco de pessoas a quem agradecer todas as contribuições recebidas ao longo da realização deste trabalho. Foram elas inúmeras e igualmente significativas, porém, gostaria de deixar registrado um especial agradecimento à Eunice Maria Sampaio Moreira, quem primeiro me incentivou a mergulhar nessa empreitada, à Loredana Sarti, que não poupou esforços para me fornecer todas as informações de que necessitei sobre a indústria moveleira italiana e à Solange Caribé, que dedicou muitas de suas horas livres ocupando-se da revisão final deste texto.

Cabem também distintos agradecimentos ao CNPq, a quem devo o financiamento, por dois anos dos estudos nesse curso de mestrado, ao pessoal da Secretaria dos cursos de pós-graduação, ao pessoal da Biblioteca e da Secretaria de Intercâmbio (em especial à Sônia Marins) da EAESP/FGV, que tiveram muita paciência para agüentar meus dias de mau humor, e ao pessoal do Ufficio Relazioni Internazionali da Università Commerciale Luigi Bocconi de Milão.

Gostaria também de expressar uma imensa gratidão à Prof^a Maria Cecilia Coutinho de Arruda, que apesar de ter oficialmente assumido a condição de minha orientadora somente no final deste trabalho, ao longo desses quase cinco anos, consciente ou inconscientemente, foi quem mais colaborou em toda a parte metodológica da pesquisa cujo resultado o leitor vai poder avaliar nas páginas que seguem.

Enfim, a todos, muito obrigado!

RELAÇÃO DE FIGURAS E TABELAS

Figura-1: Condições nas quais a integração vertical implica em maior eficiência.

Figura-2: Fatores que determinam as vantagens competitivas das nações.

Tabela-1: Maiores Exportadores de Móveis do Mundo - 1989.

Tabela-2: Maiores Exportadores de Móveis entre os Países em Via de Desenvolvimento – 1989.

Tabela-3: Comércio Internacional de Móveis na Alemanha.

Tabela-4: Maiores Importadores de Móveis do Mundo – 1989.

Tabela-5: Participação Percentual de Móveis Importados.

Tabela-6: Maiores produtores de máquinas para a indústria moveleira - 1990.

Tabela-7: Dados estatísticos sobre o setor moveleiro no mundo (valores em ECU).

Tabela-8: Exportações Italianas por País de Destino.

Tabela-9: Exportações italianas por tipologia de produto.

Tabela-10: Distribuição percentual das importações italianas por país de origem.

PREFÁCIO

Segundo DEMATTE (1994), os processos econômicos são compostos por uma seqüência de atos que, partindo da descoberta de uma necessidade do desenvolvimento de um modo de satisfazê-la e da avaliação dos fatores de produção necessários à manufatura e distribuição ao atacado, terminam com a distribuição ao cliente final e posterior consumo. Tal seqüência é chamada de ciclo produtivo e, ultimamente, também definida por PORTER (1980), como cadeia do valor.

Cada ciclo pode dispor-se, no espaço, de diversas formas, ou seja, pode concentrar-se totalmente em uma área restrita ou pode expandir-se, até atingir diversas partes do globo.

Historicamente, a expansão geográfica das atividades econômicas deveu-se à falta, por parte de uma comunidade, de um ou mais bens essenciais não obteníveis por outro modo senão através da troca. Essa necessidade estimulou ulteriores trocas para a obtenção de produtos não tão essenciais, criando um comércio que favoreceu o contato entre as mais distantes áreas e fez surgir um outro elemento que tem contribuído persistentemente para o alargamento territorial dos ciclos produtivos: a existência de produtos semelhantes, oferecidos em lugares diversos a preços diversos. Tal fator é tão importante que fez com que impérios econômicos surgissem e desaparecessem. Podemos tomar como exemplo Portugal que, ao descobrir uma rota alternativa para as Índias e conseguir os mesmos produtos até então comercializados no mercado europeu, em

forma de monopólio, pela República de Veneza, determinou o declínio desta última.

Essas forças incentivaram a atividade mercantil, a qual, na ânsia de ampliar seu espectro de atuação, determinou bem cedo formas de ativar o comércio inter-territorial, anulando ou diminuindo barreiras como a língua, eventuais políticas protecionistas e a dinâmica das taxas cambiais, que alteram os preços relativos dos produtos.

É no sentido de aproximar as nações e facilitar o livre comércio que, desde o final da 2ª Guerra Mundial, muitos tratados têm sido assinados, como o da unificação econômica européia (CEE), do Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai), do Nafta (EUA, Canadá e México) e do Asean (Singapura, Malásia, Tailândia, Indonésia, Ilhas Brunei e Filipinas).

Apesar desse processo ser lento e de muito ainda ter que ser feito para favorecer o livre comércio internacional, está mais do que provado que a comunidade econômica mundial caminha numa direção tal que é praticamente impossível que uma empresa sobreviva atuando apenas no seu mercado doméstico, já que se ela decidir não levar os seus produtos além fronteiras, concorrentes estrangeiros entrarão em seu mercado e a atacarão.

Além do fator concorrencial na dinâmica da ampliação territorial, o desenvolvimento desta última, ao beneficiar o consumidor com o crescimento da variedade de produtos oferecidos, torna-o mais exigente, o que alimenta e acirra, ainda mais, o processo em questão.

1. TEMA E JUSTIFICATIVA:

1.1. TEMA (A Integração Vertical e o Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas - O Caso do Setor Moveleiro Italiano):

Posto que a Itália é o terceiro maior produtor e o maior exportador de móveis do mundo, com um parque industrial formado em mais de 80% por pequenas e médias empresas, este trabalho pretende ser um estudo exploratório do modelo de competitividade deste setor da economia italiana.

Em especial, pretende-se verificar se a força do setor moveleiro italiano no mercado exterior provém de uma integração vertical da atividade de distribuição.

1.2 JUSTIFICATIVA:

Grande parte da literatura referente aos processos de internacionalização de pequenas e médias empresas limita-se a descrever as razões que impelem essas empresas a exportar; estas podem ter origens internas e externas à empresa. As origens internas são representadas por fatores como o excesso de capacidade produtiva ou alguma vantagem competitiva relativa à empresa ou a seus produtos. Os estímulos externos, entretanto, são relativos à entrada de concorrentes domésticos no mercado externo, ao aumento da concorrência no mercado doméstico devido à entrada de concorrentes estrangeiros, ao surgimento de novas regras governamentais ou de novas oportunidades. Os estímulos internos são geralmente relacionados a problemas específicos, enquanto que os

externos são mais relacionados a algum tipo de inovação (OLSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1978).

É interessante notar que, apesar da importância dada aos motivos acima mencionados, a sua existência é tida como necessária, mas não suficiente para que uma empresa se lance num processo de internacionalização. Somente a combinação destes fatores com uma atitude coerente do corpo diretivo da empresa é que pode dar força ao desenvolvimento desse processo (SIMPSON & KUJAWA, 1974).

De fato, numerosos estudos enfatizam o papel, mais do que significativo, das pessoas no crescimento do espírito empresarial que dá vida aos processos de internacionalização. Exatamente por isso, num ambiente de maior complexidade como é o internacional, são maiores as chances de ocorrência de problemas devidos à língua ou o mau posicionamento estratégico das empresas de pequeno e médio porte, já que é nesse tipo de empresa que ocorre a maior dependência de um único administrador, o qual nem sempre está preparado para gerenciar um processo de crescimento. Portanto, é mais do que justificado o interesse por um estudo que possa ajudar essas empresas a melhor empreender tal processo com maiores chances de sucesso.

Para tanto, vários modelos têm sido desenvolvidos, sempre enfatizando o fator incremental nas decisões referentes ao ambiente internacional. O modelo mais difundido foi desenvolvido por alguns expoentes da Universidade de Uppsala e prevê a existência de estágios de desenvolvimento que vão da simples exportação através de agentes, à

abertura de filiais comerciais, para terminar com a constituição de unidades produtivas instaladas no exterior (JOHANSON, 1977).

Os primeiros estágios são aqueles em que o controle sobre as atividades no exterior é mais limitado e, portanto, desenvolvido sob o comando de agentes ou representantes. Quando a experiência e o *know-how* dessas empresas cresce, elas tendem a se mover em direção a estágios que apresentem maior controle e maior distância cultural do país de origem.

Apesar de bastante convincentes, esses modelos evolutivos foram desenvolvidos sobre uma base empírica frágil, o que torna surpreendente o fato de terem sido aceitos e utilizados quase universalmente durante as décadas de 70 e 80.

De fato, pesquisas posteriores mostram que nem sempre o desenvolvimento internacional das empresas segue os modelos incrementais, porque estas podem não apenas desrespeitar a ordem proposta por tais modelos, como desprezar alguns dos estágios acima elencados (TURNBULL, 1987).

Ora, se tais modelos apresentam todos esses pontos fracos, então qual seria o modelo ideal que as pequenas e médias empresas deveriam seguir para terem aumentadas as chances de sucesso no seu processo de internacionalização?

Tentando responder a esta pergunta, decidiu-se estudar quais as vantagens que teria uma empresa de pequeno e médio porte em desenvolver, ela própria, as atividades de distribuição no exterior.

A escolha de pequenas e médias empresas tem duas justificativas. Uma delas é o fato de já ser bastante ampla a literatura mundial no que tange a empresas de grandes dimensões. A outra, deve-se a que as empresas de menor porte desempenham um importante papel na economia de vários países, como o Brasil. CORBETTA (1993) afirma que isso se dá, provavelmente, pelo nível menos elevado de investimentos requeridos por empresas de menor porte para superar as barreiras de entrada, pela difusão de técnicas de controle de qualidade para empresas de dimensões reduzidas e pela flexibilidade de produção de tais empresas em relação às necessidades da demanda, além de razões históricas.

Para que a presente pesquisa tivesse maior credibilidade, decidiu-se estudar o fenômeno proposto em um país onde a presença das pequenas e médias empresas fosse de indiscutível relevância para a sua economia. Além disso, e para que esse estudo fosse factível, decidiu-se fixar um setor dessa economia no qual, naturalmente, fosse grande a concentração das pequenas e médias empresas. Paralelamente a isso, o estudo a ser feito deveria apresentar-se útil para uma posterior aplicação na economia brasileira.

A confluência destes fatores determinou a escolha da Itália, como economia, e seu setor moveleiro como foco de estudos.

Escolhida a Itália para este estudo, nada mais natural que definir o seu setor moveleiro como campo para a análise de pequenas e médias empresas em processo de internacionalização. Antes de mais nada porque este setor tem marcada presença de empresas de pequeno e médio porte: cerca de 86% dos fabricantes de móveis italianos trabalham com menos de 10 funcionários (empresas pequenas); as empresas médias (10-199 funcionários) representam 14,3%. As empresas de grande porte (mais de 200 funcionários) são apenas 43, num total de 36.634 empresas, e se concentram principalmente no setor de móveis para escritório e lojas.¹

Além do mais, a Itália é líder mundial na exportação de móveis. Possui mais de 20% do mercado mundial, estando cerca de 4 pontos percentuais à frente do segundo colocado (Alemanha), além de ser o segundo maior fornecedor de móveis para os Estados Unidos, que é o país que mais importa móveis, no mundo (SMITH, 1994).

Naturalmente, o estudo de um setor rico em pequenas e médias empresas da economia italiana não teria nenhum sentido se não pudesse ser aproveitado no Brasil.

É por isso que antes de se decidir por estudar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, procurou-se identificar um setor que apresentasse alguma relevância na economia brasileira, e a seguir escolher um país que estivesse num estágio de desenvolvimento mais avançado, para disso tirar algum proveito.

¹ Informações extraídas do último censo realizado pelo Instituto Italiano de Estatística - ISTAT no setor industrial italiano, concluído em 21 de outubro de 1991 e publicado em outubro de 1995.

Infelizmente, o Brasil não conta com dados estatísticos muito atualizados, já que seu último censo foi realizado em 1985. Contudo, o SEBRAE - Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de São Paulo, baseado nesse censo, desenvolveu em 1994 algumas extrapolações bastante interessantes: estima-se que existam cerca de 3,5 milhões de micro e pequenas empresas espalhadas por todo o território nacional e cobrindo os setores da indústria (525.000 estabelecimentos), comércio (1.837.500 estabelecimentos) e serviços (1.137.500 estabelecimentos), sendo que, desse total, cerca de 26,40% situam-se no Estado de São Paulo.

Em termos de número de estabelecimentos, as estatísticas do SEBRAE mostram que, do total instalado no Brasil, 90,6% é de micro-empresas (até 19 empregados, para o caso da indústria, e até 9 empregados para o setor de serviços/comércio); 7,7% de pequenas empresas (de 20 a 99 empregados, para o caso da indústria, e de 10 a 49 para o setor de serviços/comércio); 1,03% de médias empresas (de 100 a 499 empregados, para o caso da indústria, e de 50 a 99 para o setor de serviços/comércio) e apenas 0,35% de grandes empresas (acima de 500 empregados, para o caso da indústria, e acima de 100 para o setor de serviços/comércio).

Com relação à participação no valor bruto da produção, as micro-empresas representam 16,11%, as pequenas 26,96%, as médias 29,23% e as grandes 26,25%, sendo que, no setor industrial, as três primeiras categorias somam juntas 64,96% do valor total gerado, com destaque para as médias empresas, que representam 41,90%, ou seja, 8,85 pontos

percentuais acima do valor gerado pelas indústrias de grande porte.

Essas estatísticas evidenciam a importância, na economia brasileira, das pequenas e, principalmente, das médias empresas. Confirmam também, se compararmos os dados sobre o número de empresas e aqueles sobre a participação no valor gerado, que a produtividade das micro, pequenas e médias empresas deixa um pouco a desejar. Contudo existe a consciência, entre 58% delas (pesquisa feita pelo SEBRAE em 1992), de que seus equipamentos necessitam de reposição e que seu processo produtivo necessita de algum investimento, o que já é sinal de que elas precisam de muito trabalho de pesquisa para alcançarem o nível das pequenas e médias empresas das economias mais avançadas.

Quanto ao setor moveleiro, este, junto com o da transformação de minerais não-metálicos, o de produtos alimentares, o da madeira e o editorial e gráfico, formam uma classe onde a participação das micro-empresas supera 85%, o que ocorre igualmente com mesmo setor da economia italiana, apesar dos diferentes níveis de desenvolvimento.

De fato, segundo uma pesquisa realizada pela ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário -, este setor industrial brasileiro ocupa uma posição pouco relevante no comércio mundial de móveis, apesar de possuir algumas vantagens comparativas significantes em relação aos principais países exportadores, como matéria-prima e mão-de-obra abundantes. No período de 1981 a 1990, as exportações brasileiras atingiram uma média anual de US\$ 36,5 milhões, enquanto que somente no ano de 1988, o mercado mundial de móveis produziu US\$

22,152 bilhões e as exportações da Itália, Alemanha e Taiwan atingiram US\$ 9,825 bilhões.

Mais recentemente, devido às mudanças ocorridas na Europa Oriental, muitas empresas brasileiras passaram a exportar móveis de madeira maciça de *pinus* para os países do Leste Europeu, onde existe uma tradição estabelecida no consumo deste tipo de madeira. Como decorrência, as exportações do setor cresceram de forma significativa nos últimos anos, tendo atingido a cifra de US\$ 351,3 milhões no ano de 1996, valor superior a quase dez vezes o de 1990. Este grande crescimento atesta a potencialidade da indústria brasileira em relação ao mercado externo.

De fato, a indústria brasileira de móveis tem grandes chances de elevar a sua competitividade em relação aos países exportadores, principalmente nos segmentos de madeira maciça, já que possui uma oferta bastante elástica de madeiras de lei e a custos menores do que nos demais países. O Brasil detém também uma outra fonte importante de competitividade que é a sua mão-de-obra. Trata-se de uma indústria que reúne um universo de 13.500 pequenas e médias empresas empregando diretamente cerca de 300.000 trabalhadores².

Segundo esse mesmo relatório da ABIMÓVEL, o fraco desempenho externo da indústria brasileira de móveis não deriva somente da desatualização tecnológica de suas empresas mas, principalmente, da falta de tradição exportadora. A indústria de móveis é formada

² Informação obtida em entrevista com o Sr. Eduardo Lima, secretário da ABIMÓVEL, no dia 15 de janeiro de 1998).

basicamente por pequenas e médias empresas que, devido à ausência de recursos e de programas de apoio à exportação, têm destinado sua produção essencialmente ao mercado interno. A inexistência de canais adequados de comercialização e de sistemas cooperativos parece ser o maior obstáculo encontrado pelas empresas brasileiras no seu processo de abordagem de mercados estrangeiros.

Tendo consciência desses fatores, a própria ABIMÓVEL³ concluiu que para projetar a indústria brasileira de móveis no exterior é necessário identificar os principais mercados consumidores, os padrões de consumo e qualidade, as principais tendências internacionais e, principalmente, as estratégias comerciais de sucesso e os canais de comercialização utilizados, o que vem reforçar a validade de se estudar a dinâmica da distribuição em processos de internacionalização de pequenas e médias empresas e, em especial, do setor moveleiro.

Naturalmente, uma vez que o tema acima apresentado parece ter sido pouco discutido na esfera que inclui as pequenas e médias empresas, propõe-se um estudo exploratório, de forma a ampliar o conhecimento e estabelecer hipóteses explicativas sobre o problema proposto para, num próximo trabalho concentrar esforços na elaboração de um modelo ideal de internacionalização para pequenas e médias empresas.

³ Ídem.

1.3 PRESSUPOSTO BÁSICO:

A indústria moveleira italiana emprega a integração vertical da parte comercial da cadeia de valor, da mesma forma que boa parte das grandes empresas o fazem, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:

2.1. INTRODUÇÃO:

Quando uma empresa decide expandir suas atividades para além das fronteiras que delimitam seu país de origem, ela se confronta com uma difícil pergunta: será o desenvolvimento das atividades de venda e distribuição mais eficiente se realizado por empregados próprios ou por colaboradores externos contratados?

ROBINSON (1978) considera esse um dos pontos mais críticos do *international business*, seja pelos reflexos que uma decisão do gênero traz a todas as outras atividades do *marketing mix* (por exemplo, o uso de uma força de vendas e de um canal distributivo integrados à atividade de produção requer um orçamento para publicidade e um controle de preços diferente do que requer uma força de vendas e um canal distributivo independentes da atividade produtiva), seja porque é através desse tipo de atividade que uma empresa monitora seu mercado e conseqüentemente aumenta seus lucros (LILIEN, 1983).

Naturalmente as decisões que envolvem a escolha entre um ou outro tipo de canal distributivo não são imutáveis no tempo. Contudo, é difícil alterá-las sem gerar reflexos negativos na empresa, o que reforça a idéia da elaboração de um estudo acurado antes que tais decisões sejam tomadas.

Isso acontece porque o custo de tais atividades é elevadíssimo. Segundo SALVAGNI (1997), os custos de distribuição no Brasil representam 16,1%

do valor do produto e, mesmo em países mais desenvolvidos, esse percentual não costuma ser inferior a 8%.

Para ajudar as empresas a escolher o modelo distributivo que mais se adapta às suas condições, ANDERSON & WEITZ (1986) sugerem quatro esquemas de organização: o convencional ou tradicional, o interno, o administrado e o contratual.

O canal convencional pode ser definido como uma coalizão de empresas de propriedade e administração independentes umas das outras, cada uma das quais movida pelo lucro e em geral pouco preocupadas com as etapas anteriores e posteriores à sua posição na cadeia do valor. Do ponto de vista organizativo, esse tipo de coalizão, também chamada por alguns como opção “buy”, não apresenta necessariamente estratégias com interfaces comuns, já que as decisões são tomadas em cada elo da cadeia, sem qualquer divisão formal do trabalho, geralmente através de “barganha” entre seus dirigentes (STERN, 1982).

Contrariamente, o esquema interno ou *corporate* constitui uma solução *make* porque as atividades comerciais são realizadas em unidades internas e de propriedade da empresa, o que lhe permite atingir economias em termos administrativos e tecnológicos, através da integração e coordenação dos fluxos de informações ao longo de toda a cadeia do valor (MCCAMMON JR, 1970), além de estar mais próximo do consumidor.

As duas formas restantes representam níveis intermediários de integração vertical, em que a empresa exerce um maior controle sobre as atividades comerciais, relativamente ao canal convencional, mas inferior ao que ocorre na integração vertical.

Pode-se dizer que o canal administrado é um passo avante na direção da integração. A coordenação entre a produção, vendas e distribuição não ocorre através da *ownership*, como no caso da integração vertical, mas através do poder de um, mas nunca muitos, dos participantes do ciclo produtivo sobre os demais. Esse poder pode ter origem econômica ou tecnológica, ou seja, o líder do canal, que é o detentor da fonte de poder, pode contar com uma vantagem de cunho econômico ou tecnológico e, através da mesma, pode influenciar os demais participantes do ciclo a cumprir determinadas tarefas que visam atingir bons níveis de eficiência para todos e em especial para o líder, que vê assim garantida sua vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes (STERN, 1982)

Certamente, cada participante do ciclo produtivo pode ter um conjunto de objetivos próprios, porém esses devem estar sempre em sintonia com os objetivos do líder. O não cumprimento das metas estipuladas geralmente resulta em punição, o que prejudica o desempenho do infrator, já que o mesmo é, em grande parte, influenciado pela vantagem competitiva que só o líder detém (STERN, 1982).

A força de uma marca é indiscutivelmente uma fonte de poder. Tomemos como exemplo o produto Vaporetto, que devido ao forte investimento em publicidade, participação em feiras e também ao talento do representante

brasileiro da Polti, fabricante do Vaporetto, conseguiu criar o conceito da limpeza à base de vapor, inexistente no Brasil até então. De fato, em três anos de trabalho no mercado brasileiro, a Polti passou de um volume anual de vendas de 1.500 unidades, em 1993, para mais de 200.000, em 1996, o que a levou a investir US\$ 15 milhões na construção de uma unidade produtiva em Araras, no interior do Estado de São Paulo, com área de 15.000 m². Isso significa um faturamento anual de mais de US\$ 80 milhões (DE FRANÇA, 1996).

A imagem criada foi tão forte que hoje, assim como Bom Bril tornou-se sinônimo de palha de aço, Vaporetto é visto como sinônimo de limpeza a vapor e, mesmo depois do surgimento de outros produtos semelhantes no mercado, vindos da Suíça, dos Estados Unidos ou mesmo produzidos no Brasil, quando alguém vai comprar um equipamento do gênero, tem em seu subconsciente o nome Vaporetto.

Naturalmente, a força da marca Vaporetto coloca seu produtor numa posição de vantagem com relação à rede de vendas. Num caso extremo, ele poderia impor uma quota mínima de vendas a cada um de seus revendedores e, nesse caso, restaria a eles aceitar a condição ou trabalhar com um produto similar, arriscando-se a não ter o sucesso de vendas que o nome Vaporetto atualmente garante.

Numa situação menos extremista, o produtor da marca Vaporetto, baseado no histórico de vendas e em pesquisas de opinião, poderia sugerir à distribuição uma tática de promoção dos produtos - em termos

de preços e financiamento - que dado o peso do nome Vaporetto, teria excelentes chances de ser aceita.

Dessa forma, a Polti do Brasil estaria se utilizando de um canal administrado ao aplicar seu poder para direcionar os esforços de cada elemento da cadeia do valor, de forma a assegurar uma boa distribuição de seus produtos, o que beneficiaria a ambos produtor e distribuidor. Este último poderia aceitar, ou não, a estratégia proposta pelo produtor, mantendo suas estratégias relativas às demais linhas de produtos com as quais trabalha e à própria linha de atuação de suas lojas.

O modelo contratual, assim como o administrado, prevê a cooperação entre empresas participantes de um mesmo ciclo produtivo. Nesse caso porém, as funções que devem ser desenvolvidas por cada participante, sempre sob a influência do líder, estão estipuladas em um contrato, estruturado de comum acordo entre todos. Dessa forma, o conjunto pode atingir economia de escala e oferecer aos seus clientes maior eficiência, do que decorrem maiores níveis de competitividade (LILIEN, 1983). Um exemplo desse tipo de sistema é o *franchising*, onde as regras entre franqueado e franqueador estão bem determinadas em um contrato específico.

Assim como ANDERSON & COUGHLAN (1987), este trabalho investigará somente a temática *make-buy*, ou seja, em que condições é mais conveniente usar um canal de distribuição integrado à atividade de produção, no caso de empresas de pequeno e médio porte e que se encontrem em processo de internacionalização.

Os modelos híbridos - menos extremistas - se forem importantes, como parece sugerir o bom senso, deverão emergir naturalmente a partir da pesquisa de campo que se pretende realizar.

2.2. A INTEGRAÇÃO VERTICAL:

A integração vertical é definida como a combinação, no interior de uma empresa, de processos tecnicamente distintos (PORTER, 1980). Pode-se afirmar que uma empresa está avaliando a questão da integração vertical quando um vendedor direto é considerado como alternativa a um representante externo, ou quando é levantada a hipótese de se utilizar uma agência publicitária interna ao invés de uma externa, ou ainda quando são tomadas decisões sobre a organização dos canais de distribuição. Tal dilema manifesta-se também no marketing internacional, já que uma empresa pode decidir entrar num mercado estrangeiro através de uma subsidiária autônoma ou através de representantes locais. Além do mais, a elaboração de uma estratégia, de eventuais pesquisas de mercado e o desenvolvimento de novos produtos podem ser realizados internamente ou delegados a agentes externos contratados.

As vantagens da integração vertical no que tange os serviços de vendas e as atividades dos canais de distribuição são bastante destacadas ... Entretanto, muitos autores discordam dessas regras gerais, enfatizando, ao invés, as vantagens de representantes e de canais distributivos convencionais (ANDERSON & WEITZ, 1986).

WILLIAMSON (1981), por exemplo, em sua análise dos custos de transação, propõe que *a priori* é mais conveniente ao principiante em um mercado internacional a adoção de um canal distributivo convencional porque o mesmo lhe permite desfrutar os benefícios de um especialista do mercado local, o qual pode atingir economia de escala trabalhando ao mesmo tempo com vários produtores e, conseqüentemente, oferecer produtos mais competitivos ao mercado, em termos de preços e de serviços.

Certamente, afirma ainda Williamson, será tanto mais conveniente a opção *buy*, quanto maior for a concorrência no mercado atacadista e quanto maior for o poder do produtor sobre os distribuidores, porque nesse caso é mais fácil substituir um representante ineficiente ou ineficaz e, para Williamson, a possibilidade de substituição já é suficiente para fazer com que esse sistema funcione a contento.

Se o modelo convencional defendido por Williamson se mostra interessante nos termos acima enumerados, há quem o ataque pelo problema da falta de controle que pode apresentar. RISLEY (1972) e HAAS (1976), por exemplo, consideram a opção *buy* atraente somente para pequenas empresas ou para zonas de limitado potencial de vendas. Nesses casos, afirmam, as vantagens obtidas com a economia de escala por parte dos prestadores de serviços superam os problemas de controle que podem surgir com o uso dos mesmos.

Os problemas de controle surgem, segundo Risley e Haas, porque os representantes externos possuem objetivos imediatistas e não se

empenham numa estratégia de longo prazo, a qual requer, por exemplo, a elaboração de relatórios periódicos e de pesquisas de mercado, a promoção de novos produtos, o cultivo de novos clientes ou de pequenos compradores com potencial de crescimento e o desenvolvimento de atividades de suporte.

Já os funcionários diretamente ligados a uma empresa, supõem ainda Risley e Haas, são mais orientados à estabilidade da relação com seus empregadores e, portanto, mais suscetíveis à influência de seus superiores e menos influenciados pelo retorno de curto prazo (especialmente se recebem salários e não comissões), o que vem a diminuir bastante os eventuais problemas de controle.

BUCKLIN (1973), contrariamente a Risley e Haas, sustenta que é a eficiência e não o controle a qualquer custo, o critério para se avaliar a escolha de um canal distributivo. Dessa forma, um canal distributivo coordenado através das pressões de um mercado altamente concorrencial pode ser mais eficiente do que um canal coordenado através de uma administração centralizada, o que ainda por cima implica na assunção dos custos administrativos de tal centralização. Conseqüentemente, a integração vertical seria conveniente somente no caso da empresa poder operar com mais eficiência internamente do que confiando tais tarefas a um representante externo.

SHAPIRO (1977) destaca que se os representantes operam num mercado sob forte concorrência, eles tendem a ser bem organizados, conscientes dos custos, altamente motivados e sobretudo, excelentes profissionais de

vendas. Dessa forma, os representantes podem constituir uma eficiente alternativa a uma ampla e burocrática força de vendas direta.

Shapiro arrisca ainda a dizer que as funções comerciais de uma empresa devem ser integradas verticalmente somente quando esta última for suficientemente grande para administrar as despesas decorrentes da integração.

DOWNES (1966) também defende a opção *buy*, argumentando que organizações muito complexas e fortemente burocráticas, como tendem a ser aquelas que adotam o modelo da integração vertical, apresentam forte relutância em interromper programas e remover pessoas, o que pode reduzir a eficiência do canal distributivo e a própria competitividade da empresa.

Para STERN & EL ANSARY (1982), a eficiência usada por Bucklin e justificada por Shapiro e Downes para defender a opção *buy*, só pode ser conseguida através da integração vertical. Usando suas próprias palavras, é somente através de uma premeditada coordenação interorganizativa que a distribuição pode atingir seu máximo nível de aproveitamento, em termos de apresentação de resultados satisfatórios para os clientes finais, intermediários e industriais.

Continuando a sua análise, Stern e El Ansary chegam a afirmar que os distribuidores independentes desenvolvem as suas funções com recursos humanos e financeiros limitados. Afirmam ainda que os representantes externos existem somente porque existe demanda por eles, ou seja, os

seus clientes são produtores que não tem condições de integrar as funções comerciais.

Uma consequência desta assertiva é que as empresas devem recorrer à integração vertical das atividades comerciais apenas para atingir economia de escala. Quando tal condição não se verifica, as empresas devem fazer uso de representantes externos.

O trabalho de SCHERER (1980) vem justificar, de certa forma, as idéias de Stern e El Ansary na medida em que a integração vertical, a seu ver, pode trazer reduções de custo, como decorrência da economia de escala, além de favorecer a controle ambiental. A redução de custos surge pois a execução eficiente de uma função requer uma estreita coordenação de vários processos.

A indústria do aço pode ser um bom exemplo de integração vertical para reduzir custos. Na verdade, integrando os fornos, os conversores e os laminadores primários, o custo de beneficiamento diminui em virtude da eliminação dos processos de aquecimento do metal entre as diversas operações.

A este ponto, resta saber se é mais vantajosa para uma empresa a economia de escala que ela pode obter integrando as várias partes da cadeia do valor, ou a economia de escala que os distribuidores independentes obtêm ao trabalharem ao mesmo tempo com vários produtores.

Quanto ao controle ambiental, Scherer explica que a integração vertical pode ser usada para garantir, de um lado, o fornecimento de matérias primas escassas e, de outro, um maior acesso ao mercado. Para esse autor, ao possuir um maior controle sobre os fornecedores ou sobre os canais de distribuição, as empresas reduzem as possibilidades dos mesmos atuarem através de estratégias monopolistas e de supervalorizarem seus serviços. Logo, a integração vertical serviria para reduzir o risco dos custos aumentarem a partir do momento em que os agentes de distribuição ou os fornecedores se tornassem muito fortes.

O controle que se obtém através da integração vertical também pode ser fonte de vantagem competitiva sobre a concorrência (PORTER, 1980), já que a mesma coloca uma empresa na condição de diferenciar a própria oferta, de praticar preços inferiores ao dos concorrentes e de oferecer, portanto, serviços superiores.

Claramente, a necessidade de controle ambiental defendida por Scherer manifesta-se quando as empresas percebem que as boas condições concorrenciais do mercado serão substituídas por condições de forte cunho monopolista, o que pesa enormemente sobre o preço dos produtos e serviços.

Para o empresário Bill Gates, a verticalização é coisa do passado e a parceria é a estratégia do presente (TOLEDO, 1996). KONIJNENDIJK & WIJNGAARD (1991) confirmam as palavras de Gates, ao afirmar que as empresas fogem cada vez mais da estrutura verticalizada para permanecerem pequenas, já que a integração vertical requer muito

trabalho de coordenação e as torna pouco flexíveis. Além disso, consideram impossível uma verdadeira integração vertical de todos de todos os elos da cadeia produtiva, pois eles são infinitos.

Os problemas de coordenação podem se agravar ainda mais quando se trata de atuar num ambiente internacional, onde as diferenças culturais podem fazer de um produto de sucesso no seu mercado de origem, um verdadeiro fracasso num mercado estrangeiro, caso sejam inobservadas certas nuances que diferenciam um país do outro, por mais próximos que possam ser culturalmente.

Konijnendijk e Wijgaard consideram que o modelo ideal é aquele que reúne as qualidades da integração vertical - como o controle sobre todas as etapas da cadeia do valor - com as vantagens da estrutura desverticalizada - como a flexibilidade. A esse sistema dão o nome de *co-makership*, no qual as relações comerciais ocasionais entre os diversos elos da cadeia produtiva são substituídas por relações longas e duradouras, que cobrem aspectos que passam, entre outras coisas, pelo estabelecimento do preço de um produto, o controle da qualidade, a quantidade, a pontualidade na entrega, a frequência e a fluidez das informações.

Naturalmente, um sistema como este, afirmam, provoca uma certa dependência dos diversos parceiros que nele trabalham. É por esta razão que se deve ter certeza de querer e poder participar de uma estrutura como esta. O distribuidor tem que ter certeza de que seu fornecedor vai continuar fabricando produtos competitivos e o produtor, por sua vez, tem

que garantir que sua produção não se torne muito específica ou muito direcionada a um único nicho de mercado.

Ainda segundo os autores, as estruturas de custo dos parceiros são abertas e portanto é difícil para ambas as partes superfaturar. Nesse modelo, o lucro vem da certeza do que deverá ser produzido e vendido, otimizando esforços e reduzindo estoques. O ponto negativo é o fato de que, se por qualquer razão a sociedade for desfeita, os segredos de ambas as partes poderão ser usados contra elas e principalmente contra o produtor, já que ele fica muito mais exposto do que o distribuidor.

MOORTHY (1988) aborda o tema da integração vertical de uma outra forma. Para ele, os produtos de largo consumo ou baixo conteúdo tecnológico e portanto mais fáceis de serem substituídos, podem ser comercializados por canais independentes, enquanto que produtos com elevado conteúdo tecnológico e de mais difícil substituição são mais convenientemente distribuídos por estruturas integradas. Além disso, afirma que estruturas grandes e que operam em ambientes monopolistas têm maior propensão a integrar a distribuição de seus produtos, como consequência da própria cultura da empresa.

De fato, produtos de baixo conteúdo tecnológico e que portanto são facilmente copiados são distribuídos em mercados que requerem pouca especificidade; logo, os fabricantes de tais produtos podem ter a certeza de que se os mesmos não forem bem distribuídos por seu parceiro, não será muito difícil encontrar um outro que possa desenvolver as mesmas funções e de acordo com suas expectativas e linhas estratégicas.

DIAMANTOPOULOS (1987), num trabalho que reúne idéias de Stern & El Ansary, McCammon, Williamson e Bucklin, ressalta que a integração vertical é conveniente, pois dá à empresa que desenvolve esse tipo de estratégia, liberdade de posicionar seus produtos, além de simplificar o acesso ao mercado e com isso obter informações mais imediatas sobre o que produzir, em qual quantidade e quando, diminuindo assim, desperdícios com os recursos da empresa, sejam eles materiais ou humanos.

Tais vantagens, contudo, são acompanhadas pela incapacidade de gerir uma estrutura complexa, provavelmente repleta de pressões internas e atitudes oportunistas causadas pela própria dificuldade de se recrutar pessoas capazes e confiáveis e de se controlar com eficácia cada etapa da cadeia do valor.

Diamantopoulos dá a entender, assim como Konijnendijk e Wijgaard, que as empresas devem procurar modelos que aliem a simplicidade do sistema convencional às vantagens da estrutura integrada verticalmente. Entre os modelos sugeridos estão os já descritos: contratual e administrado.

Naturalmente, a validade destes modelos está baseada na capacidade de um empresa conseguir aplicar seu poder sobre as demais, ou ainda, da sua habilidade de influenciar as demais empresas da sua cadeia do valor.

Muitas organizações têm essa capacidade, porém não a utilizam. De fato, WILLIAMSON (1975), afirma que a capacidade de uma empresa

influenciar outras empresas é fortemente baseada na própria percepção da extensão dessa capacidade. Se uma empresa acredita ser fraca, então inevitavelmente ela será mais suscetível a ser influenciada do que a influenciar.

Uma empresa pode ampliar seu domínio de várias formas:

- ◇ estendendo sua influência a um número maior de empresas;
- ◇ estendendo sua influência a um número maior de variáveis (preço, qualidade, tempo de entrega, etc.) com relação a uma determinada empresa;
- ◇ focalizando sua influência sobre um determinado aspecto da relação entre as empresas e aumentando o peso do seu poder sobre o mesmo.

Conclui Diamantopoulos que a melhor maneira de uma empresa desenvolver uma integração quase-vertical é procurando parceiros com os quais possa ter relações de poder assimétricas, ou seja, influenciar mais do que ser influenciado.

O ponto fraco de um sistema como este é que uma empresa pode estar submetida à influência de vários operadores e, neste caso, pode ser difícil para a mesma decidir qual o caminho a seguir, o que diminuiria a eficiência de tal modelo, já que ela é baseada no poder de uma empresa sobre os demais.

Kathryn HARRIGAN (1983) afirma que a integração vertical é uma das estratégias mais comumente adotadas pelas empresas quando essas

começam a crescer e decidem diversificar suas atividades. Contudo, afirma que não existe um único modelo a ser seguido e empresas diferentes, em estágios diferentes de desenvolvimento, deveriam adotar estratégias diferentes de integração vertical.

Harrigan considera que a integração vertical, se bem aplicada, apresentaria dois tipos de benefícios: um relativo à lucratividade da empresa e outro à sua competitividade. A lucratividade é afetada diretamente porque, ao se integrar, passa-se a absorver a margem de lucro (ou prejuízo) que as várias etapas produtivas possuem. Já a competitividade é alterada porque, através da integração vertical, uma empresa pode aperfeiçoar suas habilidades comerciais e tecnológicas, controlar melhor o ambiente no qual trabalha e diferenciar sua oferta.

Todas essas vantagens não estão livres de objeções. Uma estrutura integrada possui naturalmente custos fixos superiores aos de uma estrutura especializada, logo, para que ela seja eficiente, há a necessidade de um volume de vendas também superior, o que significa possuir preços competitivos ou uma quota de mercado elevada. Além disso, uma empresa verticalizada sente muito mais o impacto de uma crise econômica, o que a levaria, ao adotar esse tipo de estratégia, a desenvolver uma linha de produtos que o mercado esteja sempre disposto a adquirir, independentemente da economia do país onde se está trabalhando, ou seja, um produto essencial. Em outras palavras, as vantagens da integração vertical pagam o preço da inflexibilidade.

Harrigan conclui seu trabalho dizendo que se uma empresa decidir pela integração como estratégia de desenvolvimento, então ela deve procurar o tipo de integração que mais se adapta ao seu perfil. Chega a sugerir quatro modelos: a integração completa; a integração parcial, a quase-integração e a terceirização.

A integração completa, segundo Harrigan, geralmente é usada quando uma empresa crê que essa é a melhor forma para proteger sua propriedade intelectual contra a indesejável espionagem industrial, quando se deseja ter controle absoluto sob a qualidade de um produto em todas as suas etapas de produção e, finalmente, quando a integração vertical pode trazer aumento de lucratividade. Ela funciona bem em situações nas quais as guerras de preços inexistem, as possibilidades de expansão são grandes e o afastamento das novas tecnologias desenvolvidas pelo mercado são pouco relevantes.

A integração parcial, para Harrigan, é uma estratégia segundo a qual uma empresa integra verticalmente somente as etapas que lhe podem dar as vantagens acima descritas. Dessa forma, a empresa que adota este tipo de estratégia pode absorver as vantagens da integração e ao mesmo tempo deixar para o mercado os riscos que correria ao integrar funções para as quais não está preparada para desenvolver. Além disso, pode continuar a usufruir dos avanços tecnológicos do mercado.

Na quase-integração, definida aqui por Harrigan e já discutida anteriormente neste trabalho, uma determinada empresa pode não possuir o controle acionário das empresas imediatamente vizinhas na sua

cadeia do valor, mas detém o controle sobre eles, ao menos o suficiente para desenvolver a contento suas estratégias. O *franchising* e a *joint-venture* são formas de quase-integração vertical, nos quais os riscos de uma expansão são diretamente proporcionais ao capital investido (HARRIGAN, 1988; SHETH & PARVATIYAR, 1992; KIM & HWANG, 1992; TALLMAN & SHENKAR, 1994).

Finalmente, a terceirização, segundo Harrigan, é uma forma de integração na qual a empresa obtém determinados serviços de um fornecedor selecionado no mercado, cuja qualidade é garantida por um contrato. Dependendo da empresa e do risco que ela pretende assumir, pode-se terceirizar desde o departamento de pesquisa até o recrutamento e seleção.

Robert BUZZELL (1983), num artigo em que analisa as vantagens da integração vertical, explica que uma vez que esse tipo de estratégia envolve consideráveis investimentos, ela pode levar a mais sólida estrutura tanto ao sucesso quanto à falência. Considera que empresas que gozam de uma forte presença no mercado têm grandes chances de sucesso ao verticalizar os processos de sua cadeia do valor.

As vantagens que Buzzell aponta para uma estrutura verticalizada são as mesmas já apresentadas anteriormente, ou seja, redução dos custos de transação, garantia de fornecimento de matérias-primas e/ou serviços, maior controle sobre as várias fases do *marketing mix*, aumento das barreiras de entrada para eventuais concorrentes. Já as desvantagens são o elevado investimento inicial, aumento do *break-even point*,

afastamento do desenvolvimento tecnológico pelo qual o mercado passa e generalização das competências.

Sobre este último aspecto levantado por Buzzell, ou seja, as *core competences*, PRAHALAD & HAMEL (1990) defendem a tese de que, para uma empresa ter sucesso, ela deve concentrar suas forças em algumas poucas funções para as quais consiga realmente criar valor, num processo contínuo e mais rápido que seus concorrentes.

Prahalad e Hamel comparam a estrutura de uma empresa com uma árvore, cuja beleza de sua ramagem é reflexo de raízes bem assentadas e saudáveis. Ou seja, tais autores atacam a integração vertical por verem na especialização a melhor forma de uma empresa estar à frente de suas concorrentes.

De fato, alegam, a menos que uma empresa disponha de uma vasta fonte de recursos financeiros, é muito difícil que ela se especialize em todas as funções que desempenha, a ponto de ser uma das melhores do mercado em todas elas. Em outras palavras, uma empresa pode ter várias linhas de produtos, desde que a tecnologia que esteja na base de todas elas seja a mesma. Por exemplo, pode desenvolver uma especial competência para distribuir produtos de uma forma tal que consiga levar seus produtos aos lugares mais distantes. Naturalmente, como a base dessa competência está na habilidade de distribuir produtos, a empresa que detiver esse dom poderá ampliar sua gama de produtos sem estar dispersando esforços. Essa dispersão ocorreria, contrariamente, se tal empresa aproveitasse a sua capacidade de estar em todos os lugares da

Terra e decidisse fabricar sua própria linha de produtos. Ora, se as tecnologias para vender e fabricar um produto são completamente diferentes, tem-se grandes chances de fracassar nessa empreitada e prejudicar o retorno do negócio que realmente sabe fazer.

Uma recente pesquisa desenvolvida junto a 558 empresas japonesas por MAKINO & DELIOS (1996) confirma as idéias de Prahalad e Hamel, ao demonstrar empiricamente que aquelas organizações que entraram em mercados estrangeiros através de associações com parceiros locais, tiveram um desempenho superior àquelas que decidiram fazê-lo sozinhas. Concluem, ainda, que a conveniência de um parceiro local é diretamente proporcional ao nível de experiência no mercado estrangeiro no qual se pretende atuar.

David FLATH (1989) defende que as empresas procuram integrar-se verticalmente como forma de garantir uma forte presença no mercado. Cita como exemplo o caso da Du Pont, que chegou a possuir cerca de 23% das ações da General Motors e, com isso, tornou-se o maior fornecedor de tintas e tecidos para esta última. Naturalmente, esse tipo de estratégia, além de requerer capital, necessita que as leis anti-truste sejam suficientemente amenas para ignorar a formação de eventuais cartéis.

Richard BALDWIN (1990) afirma que a verticalização é um fato que depende do tipo de produto comercializado. Simplesmente, alguns tipos de produtos são mais sensíveis às barreiras de entrada em um mercado e conseqüentemente o custo de distribuição se eleva ao se usar uma

estrutura independente. Em outras palavras, para certos produtos é mais barato realizar a distribuição através de uma estrutura interna do que por uma externa contratada.

Para Baldwin, a distribuição no exterior, de produtos que necessitem assistência pré e pós venda, é mais convenientemente quando realizada por agentes independentes do que por uma estrutura verticalizada. As causas apontadas são: a dificuldade de selecionar mão-de-obra adequada; a burocracia, que pode esbarrar até mesmo na proibição de investimentos diretos por empresas estrangeiras; diversidade de leis no que tange a proteção da propriedade intelectual, taxaço, *franchising* e políticas locais de anti-truste.

Baldwin assume que os fatores acima citados aumentariam os custos da distribuição caso ela fosse realizada por uma estrutura verticalizada. Portanto, aconselha que produtos com elevado conteúdo tecnológico sejam distribuídos, em mercados estrangeiros, por estruturas independentes, pois isso diminuiria os custos de tal atividade. Naturalmente, se o ambiente estrangeiro não apresentar todas as possíveis barreiras acima descritas, então vale a tese de Moorthy que defende que produtos com elevado conteúdo tecnológico são mais bem distribuídos por estruturas internas, exatamente por ser difícil encontrar pessoal treinado, com condições de trabalhar com esse tipo de tecnologia.

Uma solução para a distribuição de produtos que necessitam de uma boa assistência pré e pós venda é encontrar um representante e treiná-lo para

absorver a tecnologia do produto com o qual deve trabalhar. Evidentemente, esse tipo de estratégia expõe o detentor da tecnologia ao risco de passar seus segredos para uma empresa que, no caso de deixar de ser sua parceira, pode se tornar uma concorrente, com o agravante de conhecer os pontos fortes e fracos do ex-sócio.

SAMUELSON & BALMER (1988) afirmam que a integração vertical é uma maneira de construir barreiras à entrada de concorrentes e de controlar os preços dos produtos, o que aumentaria a lucratividade do nicho explorado, diminuindo a presença de concorrentes. Essa estratégia, porém, pode encontrar dificuldade em ser implantada, dependendo da extensão da legislação anti-truste do país em que se pretende entrar. Nos casos em que a integração vertical compreende a aquisição de um concorrente num mercado altamente concentrado ou, ainda, que detenha uma elevada quota de mercado, a integração vertical pode ser vista como contrária à livre concorrência, o que inviabilizaria essa forma de ação.

Uma alternativa à integração vertical é a formação de *joint-ventures* que, sobretudo, permitem um rápido acesso às diversas formas de tecnologia necessárias para o desenvolvimento das várias funções da cadeia do valor. Além disso, a criação de um novo negócio não pode ser encarada como a formação de um cartel, contrariamente à sua aquisição.

CHU (1989) explica que o uso de uma *trading company* para a distribuição no exterior pode ser conveniente porque a mesma, ao trabalhar com diversas empresas, goza de economias de escala em termos de financiamento, seguro, armazenagem, transporte, ampla rede de

escritórios espalhados pelo mundo, boa rede de informações e domínio de línguas e culturas estrangeiras. Entretanto, as *tradings* não têm condições de desenvolver estratégias de marketing específicas ou de prestar serviços de assistência técnica.

A assertiva acima vem novamente de encontro à idéia de Moorthy (1988) que defende o uso da integração vertical para a distribuição de produtos que possuem um elevado conteúdo tecnológico e requerem uma forte assistência ao consumidor. Nesse caso, continua Chu (1989), a empresa produtora teria que adquirir o *know-how* para distribuir seus produtos no exterior pouco a pouco, na medida de sua penetração em determinado mercado estrangeiro. Como discutido por Samuelson & Balmer (1988), isso pode levar ao insucesso da empreitada, o que nos deixa no meio de um impasse, o qual poderia ser resolvido se a empresa optasse por uma solução intermediária entre a alternativa *make* e a *buy*, ou seja, desenvolver um acordo de colaboração com um parceiro local, que conhece bem o mercado e pode ser treinado para absorver a tecnologia que lhe é proposta, dando ainda a possibilidade ao produtor de estar próximo do mercado estrangeiro e de aprender suas nuances, contrariamente ao que ocorreria se fizesse uso de um representante.

KUMPE & BOLWIJN (1988) consideram que a integração vertical é uma preocupação que somente as empresas de grande porte devem ter e afirmam que as vantagens da integração vertical, como diminuição de custos através da eliminação de funções intermediárias e a concentração de esforços em P&D, são válidas quando se trabalha com produtos de baixo conteúdo tecnológico, os chamados *commodities*. Porém, quando

uma empresa trabalha com produtos tecnologicamente sofisticados, a integração vertical pode representar um sério risco, pois a decisão de desenvolver um certo tipo de atividade, ao invés de terceirizá-la, pode afastá-la dos avanços tecnológicos, tanto na área de produção, quanto na de organização e métodos.

A argumentação de Kumpe e Boldwijn, semelhante à de HAMEL & PRAHALAD (1990), BLEEKE & ERNST (1992) e KANTER (1994), confirma a idéia de que se uma empresa desvia tempo e recursos para desenvolver atividades para as quais não é especializada, acaba por realizar mal, também, aquelas tarefas que sabe fazer bem. Também consideram que, para gozar das vantagens da integração vertical sem ter que efetivamente adotar essa estratégia, as empresas devem desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus parceiros, já que os mesmos são, antes de mais nada, fonte de atualizada tecnologia.

O fenômeno da globalização, que na verdade já existe desde o tempo dos fenícios e que ficou mais patente graças ao rápido desenvolvimento das tecnologias de informação, justifica ainda mais a estratégia de desverticalização, pois facilitou o acesso à tecnologia, agora não mais restrita às fronteiras de um determinado país.

Lawrence BACOW (1990), assim como Williamson (1975), acredita que as economias que podem ser obtidas através da integração vertical perdem sua força num ambiente competitivo, onde é difícil produzir a um custo inferior ao que o mercado é capaz de fornecer, a menos que a verticalização, em si, seja fonte de ganho de eficiência.

Bacow, baseado num trabalho de Porter, lista uma série de economias que podem ser alcançadas através da integração vertical. Entre elas estão:

- ◇ operações combinadas. Algumas vezes, a integração de dois elos consecutivos na cadeia do valor podem levar a economias. Por exemplo, ao se integrar a produção e extrusão do aço, evita-se que o mesmo tenha que ser aquecido duas vezes, gerando economia de energia e, conseqüentemente, um produto mais competitivo em termos de preço;
- ◇ agendamento e coordenação. A integração vertical permite que uma empresa possa controlar cada etapa da cadeia de valor - como por exemplo o nível de estoques - e, conseqüentemente, aplicar modernas tecnologias de administração da produção, como o *just-in-time*;
- ◇ economias de informação. A integração vertical pode ser fonte de informações, ao controlar de perto alterações dos custos de produção e mudanças nas necessidades do consumidor, possibilitando uma mais rápida mudança de estratégia. Além disso, a integração vertical permite um acesso mais rápido ao mercado;
- ◇ eficiência. A integração vertical pode permitir que uma empresa desenvolva determinadas tarefas de maneira mais eficiente do que o mercado em geral. O acesso mais imediato às informações e a possibilidade de aplicar as técnicas do *just-in-time* ou *kanban* são, por

si só, um bom motivo para o aumento da eficiência da cadeia do valor à qual uma certa empresa pertence;

◇ oferta e demanda. Talvez a razão mais forte para uma empresa lançar mão da integração vertical se deva ao fato de que com tal estratégia ela pode garantir a demanda em alguma etapa da cadeia do valor. Por exemplo, muitos construtores de *shopping centers* americanos aumentaram, nos últimos anos, sua participação acionária em grandes lojas de departamentos como C&A e Sears, de modo a garantir que as mesmas, na condição de grandes âncoras, estivessem presentes nos novos empreendimentos a serem lançados e a condições extremamente vantajosas. Dessa forma, o construtor do *shopping center* pode garantir um maior sucesso de seu empreendimento, a atração de um bom *mix* de lojas e, conseqüentemente, boas taxas de financiamento;

◇ poder de negociação. Como apresentado no item anterior, a integração vertical dá volume às empresas e, portanto, maior poder para negociar com seus parceiros e conseguir, desta forma, contratos mais vantajosos. Tomando como exemplo o caso do construtor de *shopping centers*, se o mesmo tem uma grande participação acionária numa loja que pode servir como âncora, a ponto de poder garantir que a mesma participará do seu novo empreendimento, ele tem maior poder de contratação para com os pequenos lojistas, pois é notória a relação do sucesso de um *shopping center* e o número e qualidade das lojas âncoras que ele consegue reunir;

◇ diversificação. A integração vertical permite, em alguns casos, que uma empresa diversifique seus ativos e com isso diminua os riscos de insucesso. No caso dos shopping centers, a participação do construtor em grandes lojas pode garantir a sua sobrevivência numa época em que o crescimento dos empreendimentos imobiliários seja lento.

O mesmo trabalho de Bacow (1990) aponta três características negativas na integração vertical. Antes de mais nada, afirma que são poucas as empresas que operam em escala suficientemente grande para suportar os custos de uma estrutura verticalizada.

A remuneração salarial é um outro problema que pode se apresentar numa estrutura verticalizada, pois as formas de retribuição variam de função a função e, ao se colocar todas sob o mesmo teto, pode-se gerar conflitos de interesses. Além disso, existem os riscos macroeconômicos, ou seja, dependendo do setor de atuação de uma empresa, seu completo estabelecimento pode demandar muito tempo e, com isso, expô-la às variações do mercado ou mesmo das políticas governamentais; estas, dependendo da sua intensidade, podem decretar o insucesso de uma empresa, antes mesmo dela ter iniciado suas atividades.

Lisa ELLRAM (1991) argumenta que a globalização da economia ampliou as dimensões dos mercados e, conseqüentemente, as competências e recursos necessários para se atuar nesse novo contexto, onde a integração vertical pode ser de utilidade.

Ellram coloca que as razões que levam uma empresa a se integrar verticalmente são de três tipos básicos: controle, acesso à informação e custo. De acordo a autora, baseada nos trabalhos de Williamson (1975), a integração vertical permite que uma organização administre seu acesso ao mercado através de um controle maior, o qual evita o oportunismo que pode ocorrer. Além disso, a integração vertical pode assegurar um atendimento de qualidade coerente com as expectativas da organização, diminuir as distâncias entre os parceiros - que uma vez integrados, passam a fazer parte da mesma empresa - e finalmente diminuir os custos de produção através da geração de economias de escala.

Como outros autores, Ellram (1991) também enumera uma série de desvantagens na integração vertical que se equiparam às suas vantagens. Entre as mais importantes estão as deseconomias - que surgem quando uma empresa integra mais etapas do que é capaz de gerir - e os riscos de perpetuar tecnologias obsoletas, já que não se pode ser bom em tudo. Uma estrutura verticalizada exige um elevado número de competências em variadas áreas, além de uma grande fonte de recursos para se especializar em todas. Além disso, estruturas grandes são mais difíceis de serem desfeitas, o que aumenta as barreiras de saída e o risco de uma empreitada do gênero.

Ainda baseada nos trabalhos de Williamson, Ellram propõe às empresas que, ao invés de verticalizarem, unam-se a seus parceiros através de contratos de longo prazo. Ao utilizar esta estratégia, poderão ter seus custos de produção diminuídos - ao passarem parte dos mesmos para a responsabilidade de seus parceiros - e os riscos de seus

empreendimentos minimizados, pois passam a trabalhar com pontos de equilíbrio menores e a compartilhar informações de mercado.

O modelo japonês de produção é baseado nesse tipo de relação e tem por objetivo principal aumentar a qualidade dos serviços ao consumidor e, paralelamente, diminuir os custos envolvidos nas atividades produtivas, expurgando tudo o que não represente valor para o cliente. Nesse sistema, uma montadora de veículos, por exemplo, mantém estreitos laços de relacionamento com suas parceiras - as *keiretsu* - fornecendo informações precisas sobre o tipo de peça que tem necessidade e os tempos necessários de entrega. Do outro lado da cadeia está o revendedor de automóveis, que também tem a obrigação de fornecer à montadora informações sobre a demanda. Com isso, são diminuídos os tempos mortos entre uma operação e outra, minimizados os estoques e os erros de análise da demanda e, conseqüentemente, são diminuídos os custos de produção, sem que com isso uma empresa tenha que assumir sozinha os riscos de todas as etapas da cadeia do valor (DEMING, 1990).

Contudo, esse modelo também prevê desvantagens, como a diminuição de incentivos para ser competitivo devido à dependência dos parceiros, a exposição a atitudes oportunistas, a dificuldade de administrar múltiplas relações e a diminuição da lucratividade do produto final devido à passagem de parte da mesma para os vários produtores intermediários

Ellram (1991) crê que o uso das relações contratuais são mais convenientes quando as tecnologias necessárias a uma determinada empresa são muito específicas e portanto, requerem um elevado volume

de investimentos e considerável tempo para o domínio das mesmas. Além disso, a pressão estabelecida pelo contrato para a boa manutenção das relações entre os parceiros é uma garantia de sucesso para esse modelo, ainda que nem todos os pormenores possam ser colocados em um contrato.

Já para KAY (1998), tal como num casamento, numa relação entre empresas, o mais importante é o contrato comercial implícito e não o contrato legal explícito, pois caso seja preciso invocar a lei para resolver litígios, é sinal de que a relação não tem futuro.

Segundo STIGLER (1951), assim como HARRIGAN (1983), a integração vertical é uma estratégia que varia de acordo com o ciclo de vida de uma empresa. O primeiro, contudo, contrariamente ao que pensa Harrigan, acredita que as empresas jovens e aquelas em fase de declínio tendem a verticalizar as etapas da sua cadeia de valor, pois estas constituem funções simples e que não compensam serem contratadas no mercado. Já as empresas na fase madura, na sua visão, tendem a evitar esse tipo de estratégia, pois as funções que desenvolvem já são suficientemente definidas para encontrar fornecedores no mercado, a menos que as mesmas representem uma grande importância estratégica.

BORRUS (1988) afirma que sacrificar a agilidade no desenvolvimento de novos produtos não é a estratégia adequada a se tomar. Infelizmente, a menos que uma empresa disponha de considerável fonte de recursos, é bastante difícil que ela se coloque em posição de desenvolver as mais modernas tecnologias com competências próprias. Em outras palavras,

como já foi levantado por outros autores, é impossível que uma empresa seja excelente nas diversas competências da cadeia do valor. Evidentemente, empresas que trabalham em ambientes de tecnologia avançada, como no caso de *chips* de computador, a verticalização pode garantir a manutenção dos segredos industriais por mais tempo, apesar de afastar a empresa do rápido desenvolvimento de tecnologias complementares e torná-la obsoleta em pouco tempo (BROOKES, 1987).

Segundo avaliação da IBM (BORRUS, 1988), é mais válido um dólar gasto em pesquisa e desenvolvimento do que um dólar gasto na integração vertical. De fato, ao escolher parceiros que desenvolvam atividades complementares, especializados em nichos de mercado, pode-se construir um consórcio que operaria com as mesmas vantagens de uma estrutura integrada verticalmente, porém com economias estruturais que permitiriam um melhor desfrutamento da capacidade produtiva, já que os pontos de equilíbrio são menores.

Segundo BARBERIS (1990), C.E.O. da Magneti Marelli (companhia do grupo FIAT ligada ao setor de carburação), pelo menos na sua área de atuação, a integração vertical é vista como um fator que limita a competitividade das empresas, já que pode fazer com que aquelas que utilizam este tipo de estratégia fiquem menos flexíveis e mais fechadas a inovações. De fato, aponta ainda, ao se analisar a *performance* de companhias americanas e japonesas entre os anos 1985-1987, percebe-se que aquelas caracterizadas por um elevado grau de verticalização são as que possuem os resultados mais inexpressivos.

Os japoneses, continua Barberis, foram os primeiros a perceber esse tipo de perigo e trataram logo de aumentar o grau de autonomia de suas subsidiárias, ou mesmo desverticalizar, e procurar no mercado fornecedores externos. Na Europa, onde esse fenômeno foi observado com certo atraso, a necessidade de desverticalização mostrou-se ainda mais patente, já que o grau de concentração de companhias automobilísticas naquele continente é bem menor do que nos Estados Unidos ou Japão, além do mercado e das indústrias automobilísticas europeus serem de dimensões bem mais reduzidas.

Conclui Barberis, dizendo que o modelo ideal a ser utilizado, pelo menos na indústria automobilística, é aquele em que os fornecedores de autopeças são verdadeiros parceiros das montadoras e, com a finalidade de estimular a competição e criatividade entre estes, as montadoras deverão fornecer idéias e especificações a mais de uma empresa, escolhendo o parceiro ideal através da avaliação de seus resultados em termos de custo/benefício e proximidade dos padrões estabelecidos.

SALMON & TORDJMAN (1988) afirmam que num ambiente internacional, a verticalização torna-se ainda mais difícil, principalmente em setores nos quais as empresas são de pequeno porte e, portanto, sem recursos financeiros e humanos adequados para lidar com mercados e culturas diversas. Além disso, muitas empresas preferem expandir-se internamente em seu país, onde teoricamente possuem mais vantagens competitivas, aos invés de se lançarem em mercados estrangeiros.

Apesar da verticalização não ser muito aceita entre as pequenas empresas, afirmam ainda Salmon e Tordjman, entre as empresas de grande porte, a integração vertical de atividades realizadas em mercados estrangeiros é vista como uma forma de diversificar riscos, aproveitar recursos disponíveis e pouco utilizados ou, ainda, gerar economias de escala, aproveitando o fato de que a modernização dos meios de transporte e comunicação, diminuiu as barreiras culturais e tornou internacionais marcas e produtos, facilitando sua distribuição no exterior. Ao comparar todas as argumentações apresentadas verifica-se que, de uma forma ou de outra, todos os autores concordam com a idéia de que a integração vertical é uma alternativa para enfrentar os problemas que podem surgir com as imperfeições do mercado e, ao se falar de imperfeições de mercado, automaticamente volta-se a WILLIAMSON (1981) e à sua análise dos custos de transação.

O enfoque central da análise dos custos de transação é o seguinte: em que condições as transações comerciais, ou seja, o desenvolvimento de uma campanha publicitária, a venda de um produto e o cumprimento das funções de distribuição são melhor geridas em um sistema hierárquico/burocrático do que se fossem unidades autônomas contratadas e reguladas pelas pressões de um mercado aberto e sob forte concorrência.

Segundo Williamson, assim como MIXON (1994) e AULAKH, KOTABE & SAHAY (1996), desde que não haja incerteza no mercado, sempre será preferível um canal de vendas e distribuição independente pois, nesse caso, pode-se gozar da experiência de um *expert* no mercado em que se

deseja atuar, sem que se tenha que assumir os elevados custos que uma estrutura burocrática comporta. Contudo, nem sempre o mercado e os agentes que nele atuam apresentam comportamento satisfatório, ou seja, não é raro encontrar fatores que geram imperfeições no mercado.

Segundo os autores, constituem fatores que geram crise de mercado: o oportunismo, o limite racional das pessoas e a incerteza e inexatidão das informações com as quais empresas e pessoas devem lidar.

O oportunismo é definido como a perseguição astuciosa de interesses próprios, de forma a enganar deliberadamente a contraparte. Ele pode assumir diferentes formas, tais como a ocultação e/ou distorção de informações, fugindo às condições implícitas ou explícitas de um contrato. Tal comportamento pode partir tanto do produtor como do distribuidor.

De forma geral, as partes de um contrato julgam haver mais oportunismo do que realmente existe, já que, em um grande número de casos, acabam por confundir a leal perseguição de objetivos com oportunismo. Um exemplo de normal perseguição dos próprios interesses é o desejo de um distribuidor de ampliar sua gama de produtos, ainda que os produtores que representa preferissem que ele dedicasse atenção exclusiva aos mesmos. Em outras palavras, a divisão de esforços com mais de uma linha de produtos pode ser considerada, pelo produtor, uma forma de oportunismo, já que sua linha de produtos teria que compartilhar esforços com outras.

Acredita-se ainda que, em muitos casos, os parceiros possuem capacidade cognitiva limitada, ou seja, não são capazes de analisar e resolver problemas de elevada complexidade, dentro de um comportamento objetivo e racional. Além do mais, a análise dos custos de transação prevê que tais parceiros geralmente não gozam de informações completas, ou ainda, que estão submetidos a condições de incerteza.

A incerteza é associada à necessidade de informações para diminuir o risco de insucesso. Dessa forma, pressupõem-se que o oportunismo apareça como um fator para impulsionar as partes a esconderem as informações que possuem, com o escopo de usá-las em proveito próprio.

Como consequência das asserções acima temos que, antes de mais nada, não se pode prever cada tipo de problema que possa vir a ocorrer e portanto montar contratos exaustivos que especifiquem todas as eventualidades e medidas necessárias para combatê-las. Dessa forma, a possibilidade de se utilizar um contrato para controlar organizações externas é limitada.

Enfim, a dificuldade de se obter informações precisas torna difícil o perfeito controle das cláusulas de um contrato, já que é difícil demonstrar se e quando as mesmas estão sendo desrespeitadas.

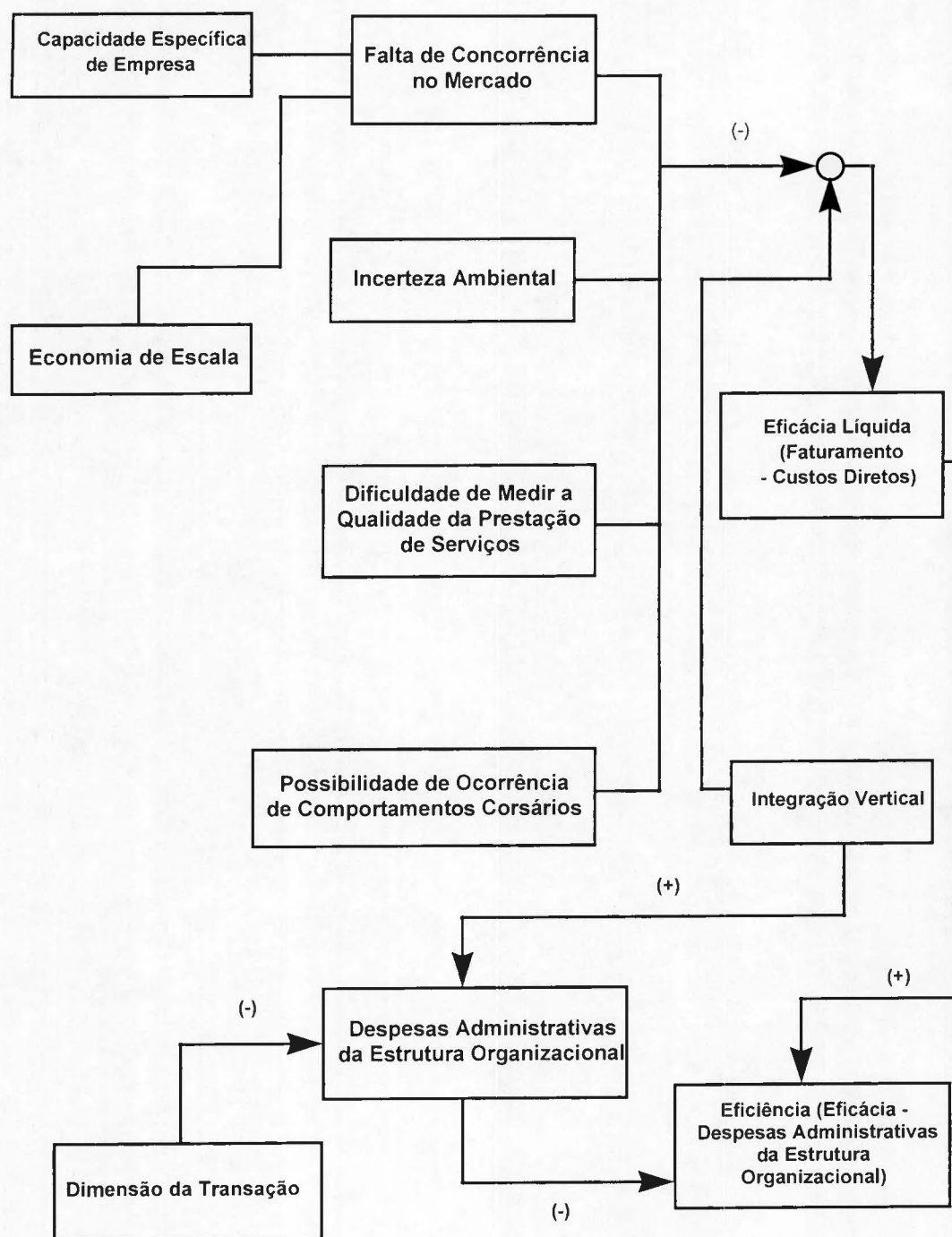
Nas condições acima citadas, afirmam WILLIAMSON (1981), MIXON (1994) e AULAKH, KOTABE & SAHAY (1996), a integração vertical é eficiente porque permite resolver conflitos e monitorar o desenvolvimento de cada elo da cadeia do valor. Na verdade, continua, a perseguição da eficiência é o único motivo para se empreender uma opção *make*.

O esquema mostrado a seguir e elaborado por ANDERSON & WEITZ (1986) sintetiza as idéias de Williamson e ajuda a melhor compreender em que condições a integração vertical é mais conveniente do que o uso de forças externas. Segundo tal modelo, a eficiência da atividade de marketing é condicionada pelo grau de contribuição ou eficácia líquida resultante das atividades de marketing e dos custos administrativos da estrutura, relacionados com as atividades de supervisão e controle.

No esquema, a eficácia líquida é o resultado da concorrência na oferta dos prestadores de serviços, do grau de incerteza no ambiente em que se desenvolvem as atividades de marketing, da dificuldade de avaliação de tais atividades e da possibilidade de comportamentos corsários por parte dos parceiros. Cada um desses fatores tem um impacto negativo sobre a eficácia líquida.

A eficácia líquida atingida por agentes externos contratados é tipicamente maximizada através do controle da chamada *mão invisível* de um mercado fortemente concorrencial. Todavia, o sistema entra em crise quando o mercado se torna menos competitivo. Além disso, se é difícil fazer com que um contrato seja cumprido, então a conseqüente diminuição da eficácia pode ser controlada com a integração vertical e o controle administrativo e a cultura organizativa podem vir a ser utilizados para minimizar as potenciais perdas causadas por comportamentos oportunistas.

Figura-1: Condições nas quais a integração vertical implica em maior eficiência.



Fonte: Anderson and Weitz (1986), p. 8 (Tradução do autor desta dissertação).

2.3. ESTUDO DAS CONDIÇÕES EM QUE SE VERIFICA A CONVENIÊNCIA DA INTEGRAÇÃO VERTICAL:

A revisão bibliográfica feita no item anterior permitirá enumerar uma série de condições que sugerem a escolha de uma estrutura verticalizada, em detrimento de uma independente. Para tanto serão analisados os componentes do diagrama apresentado anteriormente, começando pela falta de concorrência entre os distribuidores, que por sua vez é função das capacidades específicas das empresas e da possibilidade das mesmas atingirem economias de escala.

A capacidade específica de uma empresa é definida como o conjunto de conhecimentos e habilidades particulares necessários para se desenvolver as funções de *marketing* (ANDERSON, 1986). Essas habilidades, adquiridas através da prática profissional, são vistas como um verdadeiro patrimônio, por serem geradoras de valor agregado. Incluem, os conhecimentos teóricos, os métodos de trabalho da empresa e suas redes de relações. De fato, como costuma dizer Giovanni Agnelli, acionista majoritário do Grupo FIAT, as tecnologias podem ser compradas, porém para que funcionem, é necessário poder contar com pessoas preparadas para operá-las.

Um indicador do grau de importância dos conhecimentos específicos é o tempo requerido para se treinar um vendedor ou a dificuldade de se contratar um profissional já especializado e com uma boa rede de contatos. Isso explica porque toda vez que um bom executivo vai embora, a empresa perde uma parte daquilo que é o maior diferencial competitivo

de qualquer companhia que pretenda durar no mercado. Perde, também, tudo o que foi investido, até então, naquele funcionário, do recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios. Tal perda é dobrada quando se considera que é preciso formar outras pessoas para substituir as que saíram. Estima-se que a perda pode custar entre R\$ 300.000 e R\$ 600.000, no caso de um profissional mediano. Com um executivo de primeira linha, a conta pode ser superior a um milhão de reais (BERNARDI, 1997). Há ainda os ativos que funcionários talentosos levam junto quando vão embora: clientes, fornecedores, contatos de parceria e até projetos. Para piorar, ao deixar a empresa, os talentos em geral vão fortalecer o concorrente.

São exemplos de capacidade específica o domínio sobre as técnicas de distribuição de um produto diferenciado, as competências necessárias para se prestar serviços de assistência técnica e uma boa rede de relações com os varejistas.

Quanto mais diferenciado for um produto, maiores são as capacidades específicas exigidas para comercializá-lo e, portanto, menor é o grau de concorrência entre os distribuidores, o que faz concluir que, quanto maior a diferenciação, maiores serão as chances de um produto ser melhor distribuído por uma estrutura integrada.

Dentro dessa lógica, bens de capital são um bom exemplo de produtos com melhores chances de ser mais eficientemente distribuídos por estruturas verticalmente integradas, enquanto os bens de amplo consumo, apresentariam mais vantagem em estruturas independentes.

ANDERSON & COUGHLAN (1987) reafirmam a idéia acima ao discutir a relação entre integração vertical e o ciclo de vida dos produtos. Os autores afirmam que, uma vez que produtos maduros têm maiores chances de sucesso do que os recém-lançados, é mais fácil para um fabricante recrutar um grande número de distribuidores que queiram disputar a exclusividade de trabalhar com um produto maduro.

Produtos recém-lançados, ao contrário dos maduros, necessitam de atenção e competência especial dos agentes de vendas no que tange à publicidade e à distribuição. Dessa forma, os poucos distribuidores que detiverem tais conhecimentos podem exigir pesadas recompensas para trabalhar com esses produtos, ou seja, a concorrência entre eles deve ser baixa, o que implica baixa eficiência das atividades de *marketing*.

Além disso, deve-se considerar que a natureza incerta da demanda de um produto recém-lançado dificulta a avaliação da eficiência das atividades de *marketing*. Por exemplo, é difícil dizer se um produto novo está fracassando porque não está atendendo completamente às necessidades dos clientes, ou porque as atividades promocionais foram mal desenvolvidas, ou ainda, por causa de um programa de distribuição inadequado. Isso nos leva a concluir que um produto novo é mais convenientemente distribuído através de um canal de distribuição integrado, enquanto que um produto maduro pode utilizar, sem maiores problemas, um canal de distribuição independente.

DAVIDSON (1982) completam a idéia acima dizendo que o uso de representantes comerciais independentes para produtos de uso bastante

difundido chega a ser uma imposição dos governos locais, já que estes geralmente obrigam que se use a mão-de-obra local, sempre que ela existir e, como já foi dito, é difícil não encontrar um bom número de distribuidores que queiram trabalhar com um produto maduro, pois são grandes as chances de que ele tenha sucesso.

Além disso, produtos que requerem serviços de assistência técnica muito específicos, também tendem a ser mais bem distribuídos por estruturas verticalmente integradas, pois elas permitem o tão defendido controle ambiental. Dessa forma, a opção *make* fornece ao produtor a possibilidade de melhor monitorar o desenvolvimento de tais serviços, já que a avaliação dos mesmos é bastante subjetiva e, portanto, mais difícil de ser efetuada sobre os serviços realizados por empresas independentes.

Sendo os conhecimentos específicos, característicos das funções de *marketing*, de tal importância, é de se esperar que, quanto menos pessoas souberem desempenhá-los, maior será a ocorrência de comportamentos oportunistas. Melhor dizendo, se um produto requer funções muito específicas para ser distribuído e se são poucas pessoas capazes de desempenhá-las, então a integração vertical parece ser mais conveniente, exatamente por evitar a ocorrência dos referidos comportamentos oportunistas.

A possibilidade de uma empresa de distribuição atingir economias de escala é um outro fator que, tal como as capacidades específicas, contribui para a diminuição do grau de concorrência entre os

distribuidores. Ao atingir tais economias, um distribuidor torna-se capaz de oferecer ao mercado um mesmo produto em condições mais competitivas face a seus concorrentes, gerando desequilíbrios no plano das relações produtor-distribuidor. Caso sejam pouco numerosos os distribuidores capazes de desenvolver as mesmas atividades, com o mesmo grau de eficiência, a integração vertical pode ser a escolha indicada.

A turbulência e a imprevisibilidade do mercado, freqüentemente encontrados em ambientes internacionais, em função da diferença cultural entre os países, constituem uma outra fonte de instabilidade e oportunismo capaz de diminuir a eficácia líquida, uma vez que elas dificultam a definição e avaliação das obrigações dos parceiros.

Quando essa avaliação se torna trabalhosa, a solução *buy* perde sua conveniência, pois o fato de não podermos determinar se uma atividade está sendo cumprida torna difícil julgar se um agente está sendo oportunista, o que propicia discussões entre os parceiros e, invariavelmente, faz com que os termos dos contratos sejam contestados, gerando instabilidade na relação.

WILLIAMSON (1979) e ARROW (1974) entendem que a integração vertical pode ser útil para diminuir a ocorrência do oportunismo gerado num ambiente de incerteza, apesar disso tornar a organização menos flexível. A opção *make* pode ser mais vantajosa porque a condição de funcionário concede ao superior melhores condições para monitorar o trabalho de seus subordinados. Por exemplo, é possível controlar a

produtividade de um funcionário de vendas através do número de ligações telefônicas que ele faz num mês.

Buscando evitar a incerteza, freqüentemente ocorre o fato de uma empresa que já opera em um mercado através de um canal distributivo integrado para certa linha de produtos, ao querer servir esse mercado com um novo produto, utilizar esse mesmo canal distributivo. Seguindo tal estratégia, o produtor estará economizando recursos ao maximizar o uso de sua força de vendas e minimizando riscos, por estar trabalhando num ambiente que já lhe é familiar (COUGHLAN, 1983 e DAVIDSON, 1985).

Em países ou mercados em que a força das patentes se mostra insuficiente para garantir ao fabricante proteção sobre sua propriedade intelectual, a integração vertical vem, novamente, mostrar-se como uma boa opção para reduzir os riscos de plágio, mais freqüentes em estruturas abertas.

DAVIDSON & MCFETRIDGE (1985) sustentam ainda que, sempre com o objetivo de diminuir a incerteza, a integração vertical das atividades comerciais é a escolha mais provável no caso de um processo de internacionalização, particularmente se o produto em questão for muito próximo do *core business* da empresa pois, como sua saúde financeira depende do sucesso comercial de tal produto, ela pode querer acompanhar mais de perto o seu desempenho.

Os comportamentos corsários, quando surgem, também diminuem a eficiência. ANDERSON & WEITZ (1986) ilustram esse problema com o

exemplo de um restaurante de estrada que opera através de um contrato de *franchising*. Se o franqueado se aproveitar da distância que o separa do franqueador para diminuir custos em pontos que possam afetar a qualidade dos serviços prestados, ele pode estar prejudicando toda a cadeia, pois o consumidor irá guardar a má impressão não daquela filial, mas de toda a cadeia.

A integração vertical é, novamente, uma alternativa para contornar esse tipo de problema, uma vez que, como já foi dito, ela permite um maior grau de controle sobre a qualidade e homogeneidade dos produtos. Isso levaria à diminuição do risco de, por exemplo, um varejista pouco organizado nos serviços de assistência pós-venda vir a denegrir a reputação de uma marca e, conseqüentemente, influir de forma negativa sobre o resultado de outros pontos de venda.

De uma maneira geral, a burocracia do sistema integrado permite o controle do oportunismo ao diminuir as imperfeições do mercado e ampliar o controle sobre seus parceiros, já que em estruturas verticalizadas, os empregados, em princípio, não têm nenhum direito sobre os lucros obtidos através das atividades desenvolvidas, os quais são, no final das contas, o objetivo de qualquer comportamento oportunista. Além disso, ela permite às empresas aumentar o seu acesso às informações sobre seus clientes, dando-lhe maiores oportunidades de melhorar a qualidade de serviços prestados.

A integração vertical também pode ser vantajosa do ponto de vista organizacional, pois as estruturas verticalizadas podem oferecer uma

gama de incentivos mais ampla e sofisticada do que o mercado, tal como identificar um profissional com o perfil desejado e criar, no mesmo, a sensação de fazer parte da vida da empresa. Entre esses incentivos estão a segurança do posto de trabalho, a condição de *status* oferecida pela estrutura hierárquica e a atmosfera do ambiente de trabalho, a qual inclui as expectativas de um futuro convergente e as recompensas para as prestações de toda uma vida de trabalho, ao invés de contribuições isoladas e ações punitivas devidas a eventuais insucessos (WILLIAMSON, 1975).

OUCHI (1979) confirma a idéia de Williamson e propõe que o uso de uma cultura organizacional pode envolver o funcionário de forma a fazê-lo cooperar com as atividades da empresa. Desse modo, os objetivos individuais se confundem com os da empresa e as pessoas ficam mais tolerantes a instabilidades ocasionais, já que as expectativas de longo prazo podem ser mais positivas. Assim, a organização se torna um clã, dentro do qual opera um sistema social informal baseado no empenho dos funcionários e na confiança mútua, o que reduz a necessidade de uma fiscalização burocrática e de uma avaliação explícita.

Finalmente, AULAKH & KOTABE (1997), num recente trabalho, concluem que pelo menos entre as empresas pesquisadas, o uso de um canal de distribuição independente em mercados estrangeiros parece ser o mais adequado nos casos em que a integração vertical comporte custos elevados ou habilidades que extrapolem suas capacidades. Além disso, as empresas pesquisadas parecem preferir a flexibilidade que um canal

independente concede, face aos riscos e incertezas que os mercados estrangeiros conferem.

Resumindo, a literatura propõe que a integração vertical seja utilizada para atacar um mercado estrangeiro nas seguintes condições:

- ⇒ quanto maiores forem as capacidades específicas requeridas para se trabalhar com um produto;
- ⇒ quanto mais jovem for um produto dentro do seu ciclo de vida;
- ⇒ quanto maior for a necessidade de serviços pré/pós venda;
- ⇒ quanto maior for o grau de diferenciação dos produtos;
- ⇒ quanto maior for a proximidade do produto a ser lançado no exterior dos *core products* da empresa;
- ⇒ quanto menores forem as restrições legais dos governos a investimentos diretos e quanto maior for a estabilidade política e econômico do país estrangeiro que se pretende abordar;
- ⇒ quando um canal distributivo integrado já estiver sendo usado para a distribuição de outros produtos fabricados por um determinado produtor;
- ⇒ quanto mais fracas forem as patentes no que se refere à proteção dos segredos industriais;

A análise do diagrama proposto por ANDERSON & WEITZ (1986) apresenta uma lacuna relativa a alguns importantes indicadores da viabilidade do uso de um canal distributivo integrado, tais como:

- ⇒ o comportamento dos concorrentes;
- ⇒ as divergências culturais entre o país do fabricante e o país do distribuidor;
- ⇒ a dimensão das empresas;
- ⇒ a importância e dimensão dos mercados em relação aos *core products* das empresas.

O comportamento dos competidores com relação à escolha do tipo organizacional do canal distributivo também pode influenciar o produtor na sua escolha, ainda que em menor intensidade no que diz respeito às pequenas e médias empresas. Se os concorrentes, em certo mercado estrangeiro, têm um canal distributivo integrado para a comercialização dos seus produtos, pode ser que o "entrante" queira igualmente ter um canal distributivo integrado para mostrar ao seu consumidor que também está investindo recursos para melhor servi-lo (CALVET, 1981).

O tipo de estrutura organizativa também pode ser influenciado pelo país no qual a empresa quer trabalhar. Países culturalmente distintos podem ser abordados com mais facilidade pelo uso de um canal distributivo independente, pois as técnicas gerenciais utilizadas nos mesmos podem ser completamente diferentes daquelas do país de origem do produtor; o recurso a um canal independente pode evitar erros que levariam ao fracasso total da empreitada no exterior (DAVIDSON, 1982).

A verticalização é, ainda, um fator geralmente levado em consideração somente por empresas em fase madura de desenvolvimento e, portanto, com capacidade financeira e administrativa suficientemente desenvolvida

para arriscar atividades em ambientes internacionais, através de estruturas mais complexas.

Além disso, em alguns países parte-se do pressuposto de que ser pequeno é uma boa idéia, já que a influência dos sindicatos é muito menor em pequenas empresas, e os incentivos fiscais para as pequenas e médias empresas são bem mais atrativos do que para as grandes, devido ao importante papel social que as mesmas desempenham ao empregar uma considerável parcela da população.

Em alguns setores, ainda, a base do sucesso dessas empresas reside no fato de possuírem pequeno porte e, apesar de muitas gozarem de renome internacional, permanecerem pequenas e artesanais. Sua vantagem competitiva está baseada no fato de ser pequeno, o que inviabilizaria seu crescimento organizacional através de uma verticalização.

É importante também considerar que, quanto maior a importância de um mercado, maior é a tendência de uma empresa querer controlar todas as etapas de distribuição no mesmo, buscando assegurar-se de que está desfrutando o máximo dele e, também, para acompanhar mais de perto as necessidades e alterações do perfil de seus consumidores.

Dentre os fatores acima elencados, são de especial importância para as empresas de pequeno e médio porte em processo de internacionalização, a dimensão das mesmas, a cultura do país de origem e seu setor de atuação.

Estas variáveis constituirão a base para a elaboração de um questionário, que deverá trazer indicações sobre as condições em que a integração vertical das atividades de distribuição pode ser considerada vantajosa para pequenas e médias empresas em processo de internacionalização. Antes porém, será feita uma análise do setor moveleiro italiano, tomado como padrão.

3. ANÁLISE DO SETOR MOVELEIRO ITALIANO:

3.1 O SISTEMA COMPETITIVO INTERNACIONAL:

Antes de se começar a analisar a competitividade de um país, cabe definir em que termos ela será medida. O presente trabalho levará em consideração o conceito de produtividade, ou seja, um setor é considerado competitivo internacionalmente se ele emprega, de forma otimizada em relação aos outros países, os recursos à sua disposição, sejam eles econômicos ou humanos.

Naturalmente, a otimização de recursos depende da sua disponibilidade. Onde a mão-de-obra é abundante, ela pesará de forma mais contundente sobre a relação trabalho/capital. Por outro lado, um país mais desenvolvido tecnologicamente, terá sua competitividade menos influenciada pela quantidade de mão-de-obra disponível e mais pelos avanços tecnológicos de que é detentora.

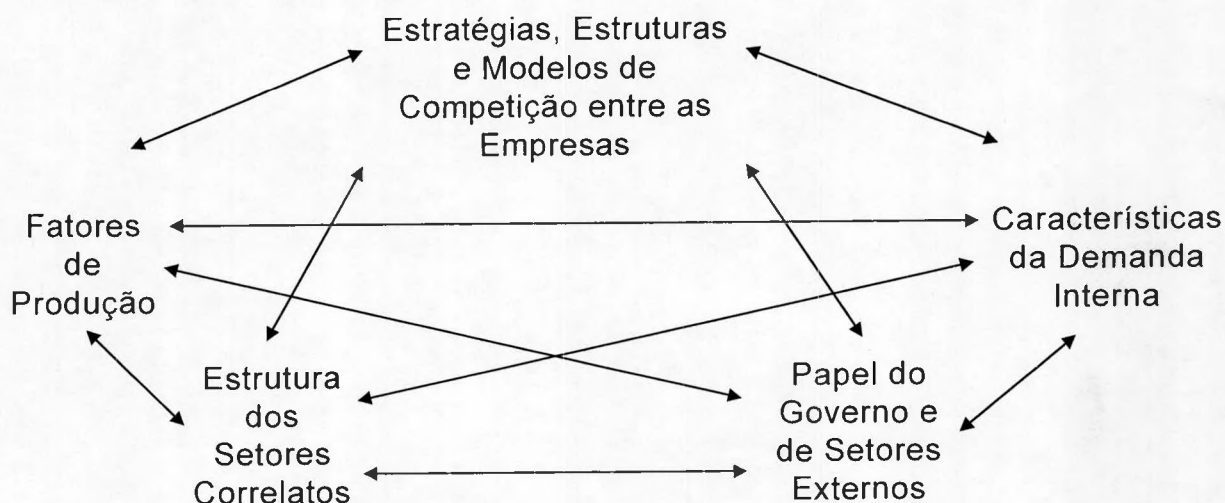
Essa definição traz importantes consequências como, por exemplo, a de que um saldo comercial positivo não é sinônimo de competitividade, especialmente se analisado ao longo de uma série temporal. Na verdade, uma balança comercial favorável pode ser o resultado, tanto de uma política permanente de sucesso, como de estruturas frágeis e efêmeras, escondidas atrás de incentivos governamentais e mão-de-obra de baixo custo.

Também não são consideradas vantagens competitivas a posse de matérias primas e a existência de infra-estruturas, tidas como vantagens comparativas. Em outras palavras, elas são, sem dúvida, um grande impulso para o desenvolvimento de um determinado setor industrial, mas não suficientes para garantir seu sucesso ao longo dos anos (PORTER, 1990).

A idéia de vantagem competitiva, ao contrário, está baseada na capacidade de uma empresa ou país de otimizar seus recursos disponíveis (as vantagens comparativas) e criar e inovar a uma velocidade superior à de seus concorrentes.

As idéias acima estão fundamentadas no modelo de competitividade de PORTER (1990) e sintetizadas no esquema abaixo representado:

Figura-2: Fatores que determinam as vantagens competitivas das nações.



Fonte: Porter, M.E. (1990), p. 127 (Tradução do autor desta dissertação).

(a) Estratégias, Estruturas e Modelos de Competição entre as Empresas:

Esse tópico refere-se à competitividade interna de um setor. É diretamente ligado ao número de empresas existentes em um setor de determinado país. Via de regra, quanto maior esse número, maior a competitividade interna e, portanto, maior a segmentação do mercado e melhor a qualidade da oferta. Com isso, o mercado interno se esgota rapidamente e obriga as empresas a se internacionalizarem. Além disso, é relevante a existência de uma cultura que garanta uma contínua reciclagem das tecnologias de produção e um contínuo fluxo de investimentos;

(b) Características da Demanda Interna: Como as empresas são um

reflexo da sua clientela, revestem-se de suma importância as características da mesma, tais como o seu grau de sofisticação (quanto mais exigente for a demanda, mais rapidamente as empresas aprendem a fabricar produtos de alta qualidade e a baixo custo), sua variedade (quando maior a variedade de gostos, maior a diversidade ofertada), sua velocidade de crescimento (um mercado em franco crescimento estimula a procura por novas tecnologias);

(c) Fatores de Produção: Pressupõem que é privilegiada a nação que

contar com oferta de fatores produtivos, como matérias-primas, mão-de-obra especializada, *know-how*, infra-estrutura e recursos financeiros;

(d) Estrutura dos Setores Correlatos: Um importante suporte para o

desenvolvimento de um setor é a possibilidade de poder contar com

fornecedores que trabalhem em ambiente internacional e que sejam, portanto, capazes de apresentar uma grande experiência e a possibilidade de fornecer tecnologia de ponta;

- (e) Papel do Governo e dos Setores Externos: O papel dos Governos como estimuladores do crescimento é representado através da formação de políticas anti-truste, incentivos fiscais, investimentos em infra-estrutura urbana e educação.

São também agentes influenciadores de desempenho, fatores externos como as guerras e as invenções tecnológicas radicais. As guerras são "*importantes*" porque estimulam a demanda no período que se segue ao seu encerramento. Da mesma forma, os avanços tecnológicos radicais estimulam a demanda, seja por tornar a oferta mais conhecida (como no caso do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa), seja por tornar possível a fabricação de um produto em larga escala e, portanto, a custos reduzidos, o que aumenta seu acesso às faixas de renda mais baixas da população (como no caso da invenção dos teares mecânicos no século XVIII).

Os itens acima descritos estão todos interligados, formando um círculo "*virtuoso*" dentro do qual se estabelecem as estratégias de cada empresa. Ou seja, quanto maior o número de empresas de um setor, maior a concorrência e portanto melhor a qualidade dos produtos desenvolvidos e mais qualificada a mão-de-obra necessária. Um setor assim atrai a atenção de outros investidores (incentivando ainda mais competição) e estimula o desenvolvimento de tecnologias de apoio.

3.2 O SETOR MOVELEIRO NO MUNDO:

Nos primeiros anos da década de 80, pesquisadores indagavam porque a indústria do móvel, apesar de já ter atingido uma fase de maturidade, não seguia os ditames da teoria do ciclo de vida internacional dos produtos, ou seja, ainda que esse setor já fosse caracterizado por uma tecnologia consolidada e por uma forte incidência dos custos de mão-de-obra e de matéria-prima, não se notava, pelo menos de maneira expressiva, uma imigração deste tipo de trabalho para os países em via de desenvolvimento.

Na verdade, naqueles anos, os maiores produtores de móveis a nível mundial continuavam a ser os países industrializados, entre os quais encontravam-se países, como os Estados Unidos, que se limitavam a satisfazer a demanda interna, e países, como a Itália, que não somente satisfaziam a demanda interna, mas também incrementavam o comércio internacional de móveis (SBRANA, 1983).

Muitas eram as explicações que justificavam a manutenção da indústria moveleira nas economias mais avançadas. Entre essas explicações estavam:

- (a) os países emergentes tinham feito escolhas precisas das indústrias que pretendiam desenvolver, concentrando esforços em poucos setores como o têxtil e o calçadista, enquanto que o moveleiro não representava, até então, um setor de grande interesse;

- (b) ao contrário dos setores mencionados acima, a demanda por móveis nos países em via de desenvolvimento era bastante discreta, o que restringia o desenvolvimento de uma indústria local (PORTER, 1990), ainda que em muitos desses países a industrialização seja impulsionada pelas exportações e não pelo tamanho do mercado interno;
- (c) a existência de madeira de boa qualidade e de mão-de-obra em abundância não era vista como suficiente para garantir o desenvolvimento de tal tipo de atividade, que requer mão-de-obra qualificada e conhecimentos tecnológicos que não se obtêm em curtos espaços de tempo;
- (d) como o móvel é um produto que se presta a deslocamentos espaciais limitados, fato confirmado pela carteira de mercados estrangeiros dos principais exportadores de móveis, os países do Sudeste Asiático e os da América do Sul se viam prejudicados nos principais mercados consumidores de móveis, em função das distâncias físicas consideráveis que os separam;
- (e) os setores madeireiro e moveleiro ocupavam uma posição de destaque na economia de diversos países industrializados, passando por sucessivas reestruturações de forma a consolidar sua posição e aumentar sua competitividade.

Além disso, o forte crescimento da indústria moveleira que, na Itália do final dos anos 70, superava a média anual de 33% (SBRANA, 1983)

desmentia um outro ponto da teoria do ciclo de vida internacional dos produtos, segundo a qual os setores maduros seriam caracterizados pela estagnação da demanda ou, pelo menos, por uma fraca taxa de crescimento.

O comércio internacional de móveis continuou a crescer fortemente na década de 80, passando por pequenas desacelerações nos últimos anos desta e nos primeiros anos da década seguinte. Segundo a OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), o total das exportações mundiais de móveis cresceu de US\$ 8,4 bilhões em 1983, para US\$ 21,9 bilhões em 1989, o que representa um crescimento anual médio de 17,3%.

Ainda que o constante crescimento das exportações sugira uma estabilidade no setor, os últimos anos trouxeram algumas mudanças. Ao contrário do que se previa no início dos anos '80, países muito distantes dos Estados Unidos e da Europa, como Taiwan e Tailândia, desenvolveram uma promissora indústria moveleira. Taiwan chegou a superar o volume de exportações de países tradicionais no setor moveleiro como a França, a Bélgica e a Dinamarca, atingindo em 1989 uma quota de mercado de 8,6%, ou seja, tornando-se o terceiro maior exportador de móveis do mundo, depois da Itália, com 20,4%, e da Alemanha, com 16,6%, como mostra a tabela a seguir:

Tabela-1: Maiores Exportadores de Móveis do Mundo - 1989⁴

País	Valores em Bilhões de \$US	Quota de mercado (%)
Itália	4,524	20,4
Alemanha	3,674	16,6
Taiwan	1,897	8,6
França	1,380	5,9
Canadá	1,325	5,8
Bélgica/Luxemburgo	1,061	4,8
Dinamarca	1,028	4,6
Estados Unidos	1,005	4,5

Fonte: US Dept. of Commerce, 1990

Taiwan é líder entre os países em via de desenvolvimento, com um volume de exportações de móveis equivalente a quase US\$ 1,9 bilhões, seguida pelo México com apenas US\$ 0,54 bilhões, China com US\$ 0,31 bilhões e Tailândia com US\$ 0,27 bilhões (SMITH, 1994).

Apesar de ser grande a diferença do volume de exportações de móveis entre Taiwan e seus concorrentes em via de desenvolvimento, a taxa de crescimento do volume exportado nestes é bem mais expressiva. Enquanto as exportações de móveis de Taiwan cresceram, no período 1987-1989, somente 3%, as do México, China e Tailândia cresceram respectivamente 71%, 68% e 89%. (SMITH, 1994). Isso se dá, provavelmente, porque o volume exportado por esses três países é bem menos que o taiwanês, o que facilita uma rápida alavancagem.

⁴ Dado mais recente disponível.

Tabela-2: Maiores Exportadores de Móveis entre os Países em Via de Desenvolvimento – 1989⁵

Países	Valores em Bilhões de \$US	Variação (%) 1987-1989
Taiwan	1,897	3
México	0,535	71
China	0,312	68
Tailândia	0,265	89
Filipinas	0,242	40
Coréia do Sul	0,227	34
Indonésia	0,165	0
Singapura	0,136	55

Fonte: US Dept. of Commerce, 1990

Não só o aumento das exportações nos países do Sudeste Asiático, mas também o progressivo aumento das importações nos países europeus e norte-americanos fazem parte das transformações pelas quais passou o setor moveleiro nos últimos 10 anos. A Alemanha, por exemplo, segundo dados da Deutsch-Niederländische Handelskammer, teve no período 1986-1990 um aumento de 35,4% nas suas exportações acompanhado de um aumento de 85,3% nas importações; somente no período 1989-1990, enquanto as exportações cresceram 4,4%, as importações aumentaram 15,8%.

Tabela-3: Comércio Internacional de Móveis na Alemanha.⁶

DM\$ (bilhões)	1986	1987	1988	1989	1990	Variação (%) 1990/89
Exportações	4,8	4,9	5,6	6,3	6,5	4,4
Importações	3,4	4,1	4,8	5,4	6,3	15,8

Fonte: Deutsch-Niederländische Handelskammer

⁵ Dado mais recente disponível.

⁶ Ídem.

Já nos Estados Unidos, onde em 1978 as importações de móveis representavam apenas 6,6% do mercado interno, esse percentual passou a 25% em 1990, elevando esse país ao posto de maior importador de móveis do mundo, com uma participação de mercado que, em 1989, era de 24,1%, seguido da Alemanha com 14,1% e a França, com 12,2%, conforme consta na seguinte tabela:

Tabela-4: Maiores Importadores de Móveis do Mundo – 1989⁷

País	Valores em Bilhões de \$US	Participação nas Importações Mundiais Totais de Móveis (%)
Estados Unidos	5,278	24,1
Alemanha	3,097	14,1
França	2,665	12,2
Reino Unido	1,800	8,2
Holanda	1,407	6,4
Suiça	1,280	5,8
Japão	1,227	5,6
Bélgica/Luxemburgo	1,089	5,0

Fonte: OECD Annual Statistics, 1990

Curiosamente, entre os 8 maiores importadores de móveis de 1989, quatro estavam entre os maiores exportadores e entre esses, três eram países europeus, ou seja, Alemanha, França e Bélgica/Luxemburgo.

Os estudiosos dos anos 90 tentam explicar as modificações ocorridas nos últimos anos através das próprias características dos móveis, que estão entre os poucos produtos considerados naturalmente globais, por desempenharem as mesmas funções básicas independentemente do mercado consumidor.

⁷ Dado mais recente disponível.

O desenvolvimento de novas tecnologias de transporte e embarcação também contribuiu para o aumento da globalização deste setor e, conseqüentemente, para a penetração dos países do Sudeste Asiático na competitiva arena norte americana e européia.

Novas técnicas como o *knock-down* (KD) e o *ready-to-assembly* vêm contribuir para a globalização do setor, pois permitem a embalagem dos produtos ainda desmontados, o que reduz o volume por unidade e, conseqüentemente, o custo de transporte, estimulando o comércio de móveis entre localidades tão distantes como Europa e Japão. Além do mais, o grau de compactação ao qual vêm sido submetidas as mercadorias, segundo essas técnicas, faz diminuir a freqüência de danos aos produtos (SMITH, 1994).

É verdade, porém, que a maioria das exportações de móveis ainda é realizada para mercados vizinhos aos países produtores. A matriz de Borzzata (1991), que representa a participação percentual de móveis importados, no mercado de móveis dos principais importadores desse produto, é uma outra prova das dificuldades que o moveleiro apresenta para entrar em mercados consumidores distantes dos centros produtores. Ela mostra, por exemplo, que quase 40% do mercado francês de móveis é coberto por produtos importados, dos quais mais da metade são produtos italianos e alemães. Já o Japão tem quase 50% dos móveis que importa oriundos de Taiwan, país relativamente vizinho e cujas quotas de mercado em países da União Européia são bastante pequenas.

Através da Tabela-5 é possível também notar que os produtos taiwaneses participam com 3,5% do mercado norte-americano, assim como os japoneses, ultrapassando países tradicionalmente exportadores de móveis como Itália e Alemanha. Estes, mesmo sendo mais próximos dos Estados Unidos, têm uma quota de mercado inferior à dos asiáticos, comprovando que a proximidade de um mercado consumidor de móveis pode não ser garantia de sucesso para o mesmo.

Tabela-5: Participação Percentual de Móveis Importados

de/para	Itália	França	Alemanha	UK	Espanha	USA	Japão
Itália	--	14,6	5,8	7,1	1,9	1,3	0,6
França	1,2	--	1,5	3,1	1,6	0,2	0,1
Alemanha	1,3	6,1	--	6,6	1,4	0,4	0,3
UK	0,0	1,0	0,7	--	0,3	0,3	0,1
Espanha	0,1	0,3	0,3	1,2	--	0,0	0,3
USA	0,1	2,2	0,5	0,9	0,0	--	0,1
Japão	0,0	0,0	0,1	0,3	0,1	3,5	2,3
Taiwan	0,0	0,4	0,3	1,3	0,1	3,5	2,3
Outros	2,1	12,6	13,5	14,9	2,4	5,2	3,2
Total	4,8	37,2	22,8	35,4	7,8	11,0	5,5

Fonte: Borzatta, Paolo (1991), p. 9.

Talvez o fator decisivo para impulsionar os países asiáticos em direção ao mercado internacional de móveis tenha sido a busca pela produtividade. Até dez anos atrás, os países em via de desenvolvimento, que sempre gozaram de matéria prima de boa qualidade e de mão-de-obra barata, apresentavam uma produtividade bastante reduzida, o que fazia com que seus produtos se tornassem pouco atrativos. Se, além disso, for considerado o elevado custo de transporte desse tipo de produto, a pequena demanda interna (característica dos países em via de desenvolvimento) e o discreto conhecimento das necessidades nos

mercados estrangeiros, chega-se a uma indústria pouco adequada às exigências dos mercados internacionais.

O desenvolvimento dos meios de comunicação tornaram acessíveis a tais países as mais modernas tecnologias de produção e informações precisas sobre o mercado internacional, alterando sua posição no cenário mundial de móveis.

A introdução de linhas de produção automatizadas (CAD/CAM), por exemplo, tornou possível flexibilizar a produção em lotes menores, permitindo um rápido desenvolvimento de novos *designs* e um elevado controle de qualidade. Além disso, a indústria moveleira também tomou emprestado da indústria metal-mecânica a idéia do uso de máquinas de múltiplas funções, capazes de cortar, entalhar e lixar, reduzindo o volume de investimentos e aumentando a produtividade.

O desenvolvimento de tecnologias de apoio foi tão grande que os quatro maiores produtores de móveis do mundo são, também, os quatro maiores produtores de máquinas para trabalhar madeira, como mostra a tabela a seguir:

Tabela-6: Maiores produtores de máquinas para a indústria moveleira - 1990.

País	Produção (bilhões de US\$)
Alemanha	2,60
Itália	1,46
Estados Unidos	1,14
Japão	0,70
Taiwan	0,50

Fonte: Smith and West, 1994

A Tabela-6 também mostra que Taiwan, um dos florescentes pólos moveleiros do Sudeste Asiático, figura entre os cinco maiores produtores de máquinas para trabalhar madeira.

O comportamento dos Governos também tem pesado no sucesso dos países em busca da competitividade. Em Taiwan, por exemplo, o Governo subsidia as exportações, além de ter reduzido a zero as taxas de importação de matérias-primas para setores que quer desenvolver, como é o caso do moveleiro (URBAN, 1987). A Coréia, por sua vez, investiu na formação de profissionais que, depois de terem aprendido o *estado da arte* de outros países tecnologicamente mais avançados, estão em condições de criar um produto *made in Korea* capaz de competir nos níveis mais altos de renda e de qualidade, ao invés de fazerem parte de uma mão-de-obra terceirizada, como acontece em muitos países asiáticos (PORTER, 1990).

A presença de madeira em abundância e de boa qualidade nos países asiáticos tem sido uma ótima base de apoio para o desenvolvimento de sua indústria moveleira, por diminuir a dependência de centros madeireiros e, ao mesmo tempo, impedir o avanço dos grandes produtores de móveis, dificultando seu acesso à matéria-prima. De fato, muitos países asiáticos estão gradativamente aumentando as barreiras tarifárias à exportação de madeiras usadas na indústria moveleira e subsidiando o desenvolvimento de uma indústria local, capacitando-a a fabricar produtos com maior valor agregado e, com isso, incrementar suas economias (SMITH, 1994).

3.3 O SETOR MOVELEIRO ITALIANO:

O setor moveleiro italiano é o resultado de um sistema fortemente integrado de empresas que desenvolvem uma gama de estratégias quase tão ampla quanto o número de produtos oferecidos e mercados servidos. Dividem de forma eficiente a carga de trabalho de cada elo da cadeia de valor, projetando para o mundo uma imagem de homogeneidade e sucesso, condicionando o desenvolvimento das empresas de setores correlatos e criando um ambiente que estimula a formação de uma adequada fonte de recursos humanos. Além disso, é inegável a importância da contribuição dos pioneiros deste setor. Por meio de um eficaz mecanismo de transferência de conhecimentos, conseguiram passar aos seus seguidores suas fórmulas de sucesso, descobertas, estilos, tecnologias e métodos de produção, beneficiando o sistema como um todo e aumentando sua competitividade internacional (BORZATTA, 1991).

A força da indústria moveleira italiana vai muito além da criatividade de seus artesãos ou da qualidade de seus produtos, sendo o resultado de uma soma de eventos que começaram nos primeiros anos do pós-guerra. De fato, a produção moveleira italiana nem sequer fazia parte de estudos estatísticos sobre a economia daquele país antes do início do século, dada a sua insignificância (BARONI, 1995).

A necessária reconstrução das habitações após a II Guerra Mundial e o subsequente *boom* de construção de casas de veraneio decorrente da busca por padrões de vida mais saudáveis fizeram com que, de 1951 a

1995, o número de residências crescesse de 11.411.000 para 27.529.000 e o número de casas de veraneio subisse de 193.000 para 3.643.336. Tal expansão imobiliária criou uma forte demanda por móveis, tanto práticos como de qualidade e capazes de espelharem a personalidade de seus proprietários (DE RITA, 1995)⁸.

Para responder a essa demanda, os produtores de móveis italianos não podiam se basear no passado, já que não existia tradição em se produzir móveis para a florescente classe média. Conseqüentemente, tiveram que se valer da sua experiência em produzir para o clero e para a alta burguesia, cujas necessidades encerravam um elevado conteúdo artístico e qualitativo, características amplamente procuradas pela atual sociedade italiana, usadas como símbolo de ascensão social e de poder econômico (DE RITA, 1995).

Na verdade, não é raro a nobreza estar envolvida na origem de um pólo moveleiro. Um claro exemplo é o pólo situado em Brianza, nos arredores de Monza, inicialmente criado para satisfazer as necessidades da residência de verão do Rei da Itália (um palácio que abriga cerca de 700 cômodos) e atualmente um dos mais importantes distritos moveleiros da Itália (BARONI, 1995).

O setor moveleiro italiano - assim como o têxtil, o calçadista, o joalheiro, o cerâmico e tantos outros que encerram um elevado conteúdo artístico - é marcado pela forte presença de pequenas e médias empresas que empregam um contingente de 219.312 pessoas, das quais mais de

⁸ A atualização das informações contidas no trabalho de De Rita foi extraída do último censo realizado na Itália pelo ISTAT - Instituto Italiano de Estatística.

120.000 trabalham em unidades industriais com menos de 20 empregados. É, portanto, um setor de estrutura bastante peculiar: quase 86% das empresas que o compõem possuem menos de 10 empregados; as empresas com um número de funcionários entre 10 e 199 representam 13,6%. As grandes empresas (mais de 200 empregados) são somente 48 em um total de 36.634⁹.

Um confronto entre as estatísticas de 1981 e aquelas de 1991 revela uma redução de cerca 11% das empresas artesanais, contra um acréscimo de 9% das pequenas empresas e aumentos menos significativos do número de empresas de maiores dimensões. Isso evidencia, além de um elevado grau de fragmentação do setor, um baixo incremento nas dimensões das suas empresas¹⁰.

Essa característica permite unir o trabalho do artesão a modernas técnicas de produção, de forma a satisfazer os mais variados nichos de mercado, fazendo com que, apesar de fragmentado, esse setor apresente uma oferta de excelente qualidade e com características bem definidas, como as descritas a seguir (STUDI ECONOMICI E TECNICI, 1986):

- (a) Produtores de móveis de marca. Este é um segmento que sintetiza valores modernos, estéticos e de grande coerência formal. Sua fórmula de sucesso está baseada no *design*, elemento que faz com que a relação entre produtor e *designer* seja privilegiada em relação aos demais segmentos. Seus produtos são adquiridos sobretudo pelos

⁹ Dados retirados do último censo realizado entre as empresas italianas pelo ISTAT - Instituto Italiano de Estatística, concluído em 21 de outubro de 1991 e publicado em outubro de 1995.

¹⁰ Ídem.

consumidores de renda médio-alta/alta, através das chamadas *boutiques* de móveis. É graças a essa linha de produtos que o móvel italiano adquiriu a fama internacional de que goza hoje;

- (b) Produtores de móveis clássicos. Oferecem móveis especializados voltados para uma classe de consumidores disposta a pagar mais para ter um produto de linhas tradicionais, de elevada qualidade e durabilidade. Os preços são médios/médio-altos e esses produtos são geralmente vendidos através de distribuidores especializados;
- (c) Produtores de móveis de conveniência. Sua fórmula de sucesso é baseada na inovação do processo produtivo, a qual permite o uso de economias de escala e um conseqüente compromisso com preços baixos. Vendem seus produtos através de pontos de venda tradicionais ou através dos "*mercato*", estruturas semelhantes aos *shoppings* de móveis existentes no Brasil;
- (d) A "cola". Grupo menos diferenciado e que se apresenta como fornecedor de outros produtores ou como fornecedores exclusivos de certos distribuidores. É o caso dos fornecedores da rede de distribuição sueca IKEA ou da brasileira Babylandia que possuem fornecedores aos quais emprestam o *know-how* e a marca, ocupando-se somente da promoção e distribuição de seus produtos;
- (e) Os artesãos. A fórmula de sucesso é baseada na flexibilidade da oferta e na personalização do produto. Não possuem uma forma de

distribuição própria, mas sim um contato direto com os arquitetos e decoradores. Seus preços ocupam a faixa média do mercado.

Uma outra característica desse segmento da economia italiana é o elevado grau de concentração territorial das suas indústrias: 62% das mesmas, o que corresponde a 67% da mão-de-obra, estão sediadas na região norte da Itália. As regiões com maior número de empresas são a Lombardia (8.942) e o Vêneto (6.389)¹¹.

A região norte italiana vem desenvolvendo, nos últimos vinte anos, um contínuo crescimento em direção a uma maturidade e capacidade produtiva que a colocaram em posição de destaque em relação às demais. A Lombardia, por exemplo, teve um crescimento do número de indústrias moveleiras de 88,38% entre os anos 1961 e 1981 (de 577 a 1087 indústrias). No Trivêneto a situação é ainda melhor, com um crescimento somente no Vêneto de 180,82%, passando de 292 para 820 indústrias e no Friuli de 337,76%, de 98 para 429 indústrias (STUDI ECONOMICI E TECNICI, 1986).

A concentração de empresas em determinadas áreas geográficas, formando os distritos industriais, faz com que seus integrantes beneficiem-se de uma elevada flexibilidade e eficiência organizativa e produtiva, devido à pequena dimensão de seus integrantes e às relações cordiais, quase familiares, que os unem. Esse modelo também permite, em face da proximidade geográfica entre suas empresas, tanto uma elevada capacidade de transferência de tecnologia, quanto a aplicação de

¹¹ Dados retirados do último censo realizado entre as empresas italianas pelo ISTAT - Instituto Italiano de Estatística, concluído em 21 de outubro de 1991 e publicado em outubro de 1995.

métodos de simplificação e de unificação, que facilitam a padronização dos produtos e de seus componentes.

Estima-se que, além dos pólos moveleiros, a Itália tenha cerca de 400 diferentes tipos de distritos industriais que produzem desde lâ até tampas plásticas de garafas, passando por torneiras, máquinas, óculos, jóias, bombas, pequenos eletrodomésticos e uma série de outros artigos. Concorrem diretamente com grandes multinacionais nos nichos em que atuam. Para se ter uma idéia, somente as pequenas e médias empresas instaladas no Norte italiano exportam mais do que as indústrias japonesas do setor de equipamentos eletrônicos. Na região de Alessandria, por exemplo, existe uma empresa de nome Guala, desconhecida da grande maioria das pessoas e que, ainda assim, é o maior produtor mundial de dosadores para garafas de *whisky* e licores. Um outro exemplo é o distrito de Biela, cujos lanifícios inventaram a lâ fria, que esquentada no inverno e é tão fresca quanto a seda no verão¹².

Fundamentalmente, o sistema de distritos industriais baseia-se na especialização de suas empresas em uma fase específica da cadeia de valor. Por exemplo, um grupo de empresas especializa-se na produção dos painéis de madeira, outra somente no corte, outra no acabamento, outra na montagem e assim por diante. Tal grau de especialização e a forte concorrência inerente à proximidade entre empresas do mesmo ramo de atuação obrigam-nas a procurarem os mercados internacionais com o objetivo de gerar escala e baratear seus produtos. Com isso, acabam por interagir com as mais modernas tecnologias e tendências, melhorando

¹² Dados fornecidos pelo Dr. Ugo Aprea, diretor do escritório de São Paulo do ICE - Instituto Italiano para o Comércio Exterior, dezembro de 1997.

sua oferta e fazendo com que se inovem a uma velocidade superior às possibilidades de imitação e assimilação por parte dos concorrentes, o que, em última instância, constitui o embrião de uma vantagem competitiva.

Na medida em que as empresas especializam suas atividades, cada qual contribuindo com sua quota de criatividade, acabam por oferecer ao mercado uma grande variedade de produtos, os quais resultam numa enorme possibilidade de combinações, gerando para o consumidor final inúmeras opções de compra. Para isso, um único produtor não necessita imobilizar sozinho pesados investimentos em equipamentos, o que aumentaria o tempo de amortização dos mesmos, o *break-even point* e, conseqüentemente, os preços de seus produtos, tornando-os menos competitivos (BORZATTA, 1991).

O sistema de distritos industriais também oferece a vantagem da concentração de mão-de-obra especializada, a capacidade de atrair e estimular o desenvolvimento de fornecedores qualificados, a proximidade dos concorrentes e a facilidade de distribuição, o que novamente vem ao encontro do fator redução de custos, pois um distribuidor de móveis não precisa percorrer todo o país para completar sua oferta, mas simplesmente ir a um distrito, como se estivesse indo a um *shopping center* (DE RITA, 1995; CORBETTA, 1994).

Os distritos industriais, no final das contas, estimulam que suas empresas permaneçam pequenas, o que passa a ser conveniente a partir do momento em que ser pequeno significa uma forma de contornar

problemas com os sindicatos. Estes começam a interferir de modo mais ativo na administração de uma empresa à medida em que ela vai ganhando porte. Com isso, são evitadas greves rotineiras e exigências descabidas, que tornam essa estrutura pouco flexível.

O sistema distributivo do setor moveleiro italiano é tão fragmentado quanto seu sistema produtivo. O último censo feito pelo ISTAT (Istituto Italiano de Estatística) acusa um número de varejistas desse setor em torno de 34.000, presença mais de 100% superior a importantes centros europeus produtores de móveis. A Alemanha, por exemplo, possui 9.000 pontos de venda, uma população 36% maior que a da Itália (ATLAS Geográfico Mundial, 1994) e um consumo per capita de móveis 65% superior ao dos italianos (THE EUROPEAN Market for Furniture: Excerpts from the 1996 Edition, 1996). A superfície média de cada ponto de venda é de 400 m² e o número médio de empregados não passa de 2 ou 3, geralmente pertencentes a um mesmo núcleo familiar. O faturamento anual desses negócios gira em torno de US\$ 470.000 (BORZATTA, 1991).

Dado o elevado volume de pontos de venda existentes na Itália, cada produtor é fornecedor de um grande número de varejistas. Estima-se que um pequeno produtor abasteça cerca de 300 a 400 pontos de venda, enquanto que um médio ou grande produtor pode abastecer até 1.000 varejistas. Conseqüentemente, cada varejista tem uma importância apenas marginal em relação às vendas totais de cada produtor. Naturalmente, a recíproca também é verdadeira, ou seja, cada produtor tem uma importância individual pouco relevante no faturamento de cada varejista, o que faz com que somente alguns poucos produtores

mantenham estruturas expositivas permanentes de suas coleções, promovendo suas vendas sobretudo através de catálogos (BORZATTA, 1991).

A ponte de ligação comumente usada entre os produtores de móveis e os varejistas é, em geral, a figura do representante, quase sempre plurimandatário, ao qual é confiada uma determinada área geográfica. Dessa forma, é bastante restrita a influência do produtor sobre a demanda, já que, a partir deste modelo de distribuição, o preço ao consumidor final é determinado pela margem de lucro do representante e dos preços praticados pelo varejista (BORZATTA, 1991).

De fato, o preço ao consumidor tem sido a única arma empregada entre os varejistas contra a concorrência, sendo pouco utilizada a diferenciação através de serviços, tais como a oferta de uma ampla variedade de produtos e a assistência pré-venda.

Numa tentativa de inverter esse panorama, os produtores (principalmente os de maiores dimensões) estão passando a utilizar uma estrutura distributiva verticalizada, através do estabelecimento de *show-rooms* próprios nas principais cidades italianas para, com isso, diferenciar sua oferta e incrementar seu volume de vendas. Em alguns destes pontos de venda já é possível encontrar até catálogos eletrônicos que permitam a visualização de um ambiente com qualidade tão boa quanto a de uma fotografia.

Os mais importantes canais de distribuição de móveis existentes hoje na Itália são, conforme STUDI ECONOMICI E TECNICI (1986) e BORZATTA (1991):

- (a) Boutiques. Constituem o natural destino dos móveis de marca. Caracterizam-se por uma relação mais forte entre o distribuidor e o produtor, o que significa que cada distribuidor deste setor trabalha com um número reduzido de fornecedores, o que permite uma melhor exposição dos artigos de um produtor e, por parte do distribuidor, uma maior motivação para promover tais produtos. Localizam-se nos centros históricos e enfatizam a qualidade dos serviços;
- (b) Pontos de venda tradicionais. São voltados para a classe média, possuem um estoque modesto, em termos de quantidade, porém bastante diferenciado. Baseiam seu sucesso em uma oferta de móveis de boa qualidade a preços médios. Apresentam pouca inovação ao longo do tempo e garantem seu sucesso através do nome construído ao longo de anos de trabalho;
- (c) "Mercatoni". Estruturas semelhantes aos *shopping centers* de móveis existentes no Brasil. De uma maneira geral localizam-se fora dos grandes centros comerciais e apresentam uma oferta de produtos de baixo conteúdo artístico e qualitativo;
- (d) Arquitetos e decoradores. Apesar de ocuparem uma discreta participação no mercado, são de grande importância, já que são

verdadeiros ditadores de tendências entre as classes médio-altas/altas;

- (e) Venda direta ao público. Uma quota consistente da produção italiana de móveis é vendida diretamente ao consumidor final. Em geral, são as empresas artesanais e pequenas que suprem esse mercado, apesar de algumas grandes também aderirem a esse tipo de venda;
- (f) Sistema IKEA. Tem adquirido cada vez mais força o sistema de distribuição desenvolvido pela rede sueca IKEA, cujo aspecto é bastante semelhante ao de uma loja Makro, e se baseia no princípio de passar para o consumidor final os serviços de transporte e montagem dos móveis. Com isso, pode-se oferecer produtos a custos inferiores;
- (g) Grandes magazines. É bastante discreta a importância das lojas de departamentos e demais estruturas não especializadas na venda de móveis. Geralmente oferecem produtos para pronta entrega e, portanto, sem nenhuma forma de diferenciação.

Em 1995, a demanda interna do setor moveleiro italiano foi equivalente a US\$ 5,9 bilhões, dos quais apenas US\$ 428 milhões, ou cerca de 7,2%, foram provenientes de importações. Desse faturamento, 59,6% vieram da venda de dormitórios e salas de visita e jantar, seguidos em importância da venda de móveis para cozinhas (17,9%), de móveis para escritório (14,6%) e de cadeiras (7,9%) (STUDI ECONOMICI E TECNICI, 1996).

Os números acima indicam que os italianos têm uma elevada propensão ao consumo de móveis, sendo o segundo maior mercado de móveis da Comunidade Européia e o quarto maior do mundo, conforme a tabela abaixo, com valores de 1989, em milhões de ECU:

Tabela-7: Dados estatísticos sobre o setor moveleiro no mundo (valores em ECU).

País	Consumo (C)	Produção (P)	Exportação (E)	Importação (I)	I/C (%)	E/P (%)
USA	40.770	37.383	1.106	4.494	11,0	3,0
Japão	15.057	14.512	280	824	5,5	1,9
Alemanha	12.337	12.860	3.330	2.807	22,8	25,9
Itália	7.366	11.122	4.111	355	4,8	37,0
França	6.489	5.261	1.188	2.416	37,2	22,6
Reino Unido	4.615	3.662	680	1.633	35,4	18,6
Espanha	3.366	3.692	589	263	7,8	16,0

Fonte: Borzatta (1991), p. 8.

De fato, o mobiliário tem uma grande prioridade nos gastos das famílias italianas e tende a ser renovado freqüentemente, a partir do momento em que esse tipo de produto é cada vez mais usado como instrumento de comunicação e de realização dos estilos de vida dos compradores. Além disso, o alto grau de sofisticação desse consumidor tem contribuído para que o *design* italiano afirme-se no mundo todo (BORZATTA, 1991).

A tabela anterior também mostra que, entre os principais produtores de móveis do mundo, a Itália se coloca, de um lado, entre os mais fracos importadores, de móveis e de outro, entre os mais importantes exportadores. De fato, as exportações italianas de móveis representam 1,85% do seu PIB, 39% do volume de exportações de móveis da União Européia (THE EUROPEAN Market for the Furniture: Excerpts from the

1996 Edition, 1996) e cerca de 20% do comércio internacional de móveis (SMITH, 1994).

Os principais mercados consumidores dos móveis italianos são a Alemanha, a França e os Estados Unidos, cujas participações percentuais figuram na Tabela-8:

Tabela-8: Exportações Italianas por País de Destino¹³

País	Participação Percentual
Alemanha	24
França	13
Estados Unidos	9
Reino Unido	6
Rússia	5
Suiça	4
Bélgica/Luxemburgo	4
Áustria	3
Holanda	3
Outros	29

A tabela anterior mostra que, apesar do móvel ser um produto que naturalmente rompe fronteiras, por desempenhar basicamente as mesmas funções tangíveis em qualquer ponto do planeta, presta-se a deslocamentos espaciais relativamente restritos. De fato, quase 40% das exportações italianas de móveis têm como destino os países com os quais a Itália faz fronteira.

Uma forte razão para esse tipo de comportamento é o custo do transporte, que é calculado com base no volume e peso dos produtos, características sobre as quais os móveis levam desvantagem. Além disso, a proximidade cultural e a conseqüente formação dos blocos econômicos, como a União

¹³ **Fonte:** INDUSTRIA LEGNO-ARREDO ITALIANA - Consultivo Economico 1996

Européia e o Nafta, favorecem o comércio entre os países associados, antes de mais nada porque, nessas condições, os trâmites legais são menos burocráticos e o protecionismo é inexistente.

Tabela-9: Exportações italianas por tipologia de produto.

Linha de Produto	Participação nas Exportações Italianas de Móveis
Componentes e Acessórios	26,78%
Salas de Jantar	26,36%
Dormitórios	15,62%
Móveis para Escritório	15,50%
Cadeiras	11,09%
Móveis para Cozinha	4,65%

Fonte: THE ITALIAN Furniture Industry (1995), p. 102.

A linha de produtos exportados procura se adequar aos inconvenientes já ressaltados no que se refere aos móveis. Nesse sentido, como indicado na Tabela-9, os produtos mais exportados são os componentes e acessórios, por serem de mais fácil transporte e por receberem uma carga tributária geralmente inferior à do produto acabado. Seguem, em ordem de importância, as exportações de salas de jantar e de dormitórios, assim como acontece no mercado interno.

Ainda que não existam estatísticas específicas, pode-se dizer que a expansão internacional do móvel italiano é devida, em grande parte, a simples operações de exportação. São poucas as empresas que tentaram consolidar sua presença nos mercados estrangeiros através da transferência do aparato produtivo, ou do estabelecimento de uma rede própria de distribuição (STUDI ECONOMICI E TECNICI, 1993). De qualquer forma, as séries históricas comprovam que o setor moveleiro

italiano conseguiu se desenvolver em ritmos superiores àqueles de todo o seu setor manufatureiro, graças às exportações, já que demanda interna sempre se demonstrou oscilante (DEMATTE, 1987).

A acesso ao mercado estrangeiro, realizado através de estruturas independentes, faz com que o produtor de móveis italiano detenha, assim como no mercado interno, pouco poder sobre o composto de marketing, como o estabelecimento do preço, a escolha das formas de distribuição ao varejo, o estabelecimento do tipo de promoção e o desfrutamento da marca.

Conclui-se, portanto, que se o móvel italiano não goza internacionalmente de uma identidade industrial ou nacional, seu sucesso no exterior é garantido pela excelente qualidade de seus produtos, do *design* inovador e dos preços altamente competitivos (MAGNANI, 1981). Tanto isso é verdade que, uma vez que tal tipo de estrutura de distribuição não prevê um elevado grau de fidelidade, quando a lira italiana se valoriza em relação às principais moedas internacionais, o móvel italiano perde terreno no mercado exterior.

Os contatos com os eventuais representantes ou compradores no exterior são geralmente feitos nas feiras internacionais, que são uma rápida maneira de analisar as características da demanda e da eventual concorrência local, os preços praticados, a qualidade dos produtos, os canais de distribuição e as formas de promoção comumente usadas. Alguns produtores chegam a participar de mais de dez feiras internacionais por ano. A própria Assarredo-Federlegno-Arredo,

associação que congrega os produtores italianos de móveis e artigos de decoração, organiza desde 1961 o Salão Internacional do Móvel de Milão, cuja edição de 1998 desenvolver-se-á sobre uma superfície de 180.000 m² e deverá contar com a presença de mais de 160.000 visitantes, 65.000 dos quais provenientes de mais de 120 países, colocando-a entre as principais manifestações do gênero¹⁴.

Uma outra forma de divulgação bastante usada é a publicidade em revistas especializadas de arquitetura e decoração, geralmente veiculada, porém, com a mesma linguagem utilizada no mercado italiano.

Já as importações italianas de móveis, que na segunda metade da década de 80 crescia a taxas alarmantes, com perspectivas até de superar o crescimento das exportações, teve essa tendência invertida ultimamente, talvez em função do processo de desvalorização da lira italiana, iniciado em 1993, fato que contribuiu para o aumento das exportações e evidentemente prejudicou as importações.

No ano de 1996, as importações de móveis da Itália atingiram cerca de US\$ 576 milhões, ou seja, 6,6% das exportações do setor. Quase 50% dessas importações partiram dos mesmos países para os quais a Itália mais exporta, ou seja, a Alemanha, que contribuiu com 24,5% de tais importações e a França, com 18,3%. Os seis maiores exportadores de móveis para a Itália somam uma quota de 63,8% e são todos europeus.

¹⁴ Informações obtidas no material de divulgação da edição de 1998 do Salão Internacional do Móvel de Milão.

Isso reforça ainda mais a idéia de que o móvel é um produto que se presta a restritos deslocamentos espaciais¹⁵.

Tabela-10: Distribuição Percentual das Importações Italianas por País de Origem.

País	Milhões US\$	Distribuição (%)
Alemanha	114,17	24,5
França	85,36	18,3
Reino Unido	26,38	5,7
Espanha	26,33	5,7
Áustria	22,33	4,8
Eslovênia	22,31	4,8
Indonésia	16,50	3,5
Suiça	16,45	3,5
China	14,06	3,0
Suécia	13,54	2,9
Outros	108,48	23,3
Total	465,93	100,0

Fonte: STUDI ECONOMICI E TECNICI (1994), p. 110

Pode-se dizer que o sucesso internacional do móvel italiano deve-se, também, à sua forte indústria de máquinas para o trabalho da madeira, o que faz com que, mesmo os moveleiros de pequeno porte, atinjam um elevado grau de produtividade.

A indústria italiana de máquinas para trabalhar madeira equipara-se à alemã como líder de mercado, com um faturamento anual que em 1995 atingiu a cifra de US\$ 1,677 bilhões, 80% dos quais provenientes de vendas para o mercado exterior (MASCARIN, 1996).

¹⁵ **Fonte:** INDUSTRIA LEGNO-ARREDO ITALIANA - Consultivo Economico 1996

Dadas as poucas barreiras à entrada nesse setor, existem numerosas possibilidades de segmentação da oferta (por tipo de máquina, pela relação qualidade/preço e pelos mercados consumidores), o que permite a quem tenha um bom *know-how* consolidar sua presença em nichos de mercado. Conseqüentemente, as mais de 300 empresas desse setor são de pequeno e médio porte, com um quadro de funcionários que varia entre 21 e 70 empregados (MASCARIN, 1996) e um faturamento anual médio pouco superior a US\$ 2,5 milhões, contra uma média de US\$ 5 milhões dentro da Comunidade Européia (BORZATTA, 1991).

Ultimamente, porém, os produtores de máquinas para trabalhar madeira têm sentido a necessidade de aumentar sua estrutura produtiva e ampliar a gama de produtos ofertados. Nos casos em que a integração encontra problemas de ordem técnica ou financeira, tem-se lançado mão de acordos de longo prazo ou de *joint-ventures*, os quais asseguram um incremento da capacidade produtiva, sem que uma única empresa tenha que suportar os pesados investimentos e riscos da horizontalização.

A força do setor de máquinas para trabalhar madeira, que se concentra em distritos, assim como o próprio setor moveleiro, nasce a partir da escassez de matéria-prima na Itália e da necessidade de se encontrarem tecnologias que minimizem as perdas e maximizem a produtividade. Seus principais pontos de força são os preços extremamente competitivos, a flexibilidade no atendimento às necessidades dos clientes e a incrível capacidade de *benchmarking*. Por outro lado, o principal ponto fraco dessa indústria é a ineficiência do serviço de assistência pós-venda, inerente ao próprio modelo de distribuição italiano, que prevê simples

exportações, sem maiores investimentos, como a criação de filiais no exterior.

4. METODOLOGIA:

O presente estudo exploratório compõe-se basicamente de três partes: revisão bibliográfica, pesquisa de campo com coleta, processamento e análise de dados, e considerações finais.

A revisão bibliográfica, considerada por MATTAR (1993) uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa, subdivide-se em duas etapas. A primeira destina-se à exploração das vantagens e desvantagens da integração vertical e das condições em que ela tem mais chances de sucesso do que uma estrutura independente. A outra, tem o escopo de esboçar o perfil do setor moveleiro italiano, tido como um padrão devido à elevada concentração de pequenas e médias empresas e à forte dependência do seu faturamento em relação às vendas realizadas fora do mercado italiano.

O levantamento bibliográfico sobre a integração vertical iniciou-se com a análise do artigo de ANDERSON & COUGHLAN (1987), professores respectivamente da Wharton School of Management e da J.L. Kellogg Graduate School of Management, duas das mais renomadas escolas de administração de empresas dos Estados Unidos. Tal artigo, ainda que de pouca utilidade imediata, já que é um estudo específico do processo de internacionalização de grandes empresas do setor de condutores elétricos, possui uma bibliografia bastante atual, que constituiu um ponto de partida para reunir as mais recentes idéias sobre o tema em observação. Além disso, o próprio modelo de integração vertical

apresentado serviu como guia para os levantamentos de experiência realizados numa etapa posterior deste estudo.

Como o grande risco de se utilizar uma fonte secundária é conduzir uma pesquisa aos mesmos erros que, eventualmente, tenham sido cometidos por essas fontes, o passo seguinte à análise do artigo de Anderson e Coughlan foi confirmar a precisão de sua bibliografia e ampliá-la o máximo possível, através de pesquisas em livros e revistas especializadas sobre o assunto, de modo a torná-la mais adequada ao propósito deste estudo.

A busca de artigos em revistas especializadas foi feita através do sistema ABI, banco de dados acessível através de CD-ROM, contendo *abstracts* de artigos das principais revistas técnicas editadas em língua inglesa, entre os anos de 1980 e 1996. Tal sistema permite a seleção de artigos através de palavras-chaves contidas nos respectivos *abstracts*¹⁶.

Após a pesquisa mencionada acima, que resultou em cerca de 40 artigos, todos incluídos na bibliografia deste trabalho, providenciou-se a obtenção da íntegra dos textos, alguns dos quais existentes na própria Biblioteca da EAESP-FGV e, os demais, conseguidos através do *The British Library*, sistema de pesquisa que permite conseguir cópias de artigos através do intercâmbio entre bibliotecas.

Os dados sobre o setor moveleiro italiano foram obtidos através de um levantamento bibliográfico nas bibliotecas da Universidade "Luigi Bocconi"

¹⁶ A partir de março de 1998 estará disponível uma versão desse sistema que contém a íntegra dos artigos e não mais apenas os *abstracts*.

de Milão, da Federlegno-Arredo - Associação dos Produtores Italianos de Móveis e Artefatos de Madeira e do ICE - Instituto Italiano para o Comércio Exterior, órgão do Governo italiano destinado a promover a produção italiana no exterior. Foram pesquisados livros sobre o assunto, revistas, dissertações e teses apresentadas na Universidade *Bocconi*, panoramas elaborados pela Federlegno-Arredo e pelo ICE e jornais econômicos, como o *"Il Sole 24 Ore"*, equivalente ao jornal brasileiro *"Gazeta Mercantil"*.

As limitações de tempo e de recursos financeiros podem fazer com que o uso de fontes secundárias de informações não esteja livre de imperfeições. Portanto, procurou-se também efetuar coletas de dados primários e, para tanto, dois foram os meios utilizados: a observação e a comunicação.

O método da observação, que consiste no registro de comportamentos, fatos e ações, não envolvendo questionamentos e respostas, verbais ou escritas, foi realizado, de forma não estruturada, durante uma visita à INTERBIMALL'97 - Salão Internacional de Máquinas e Equipamentos para a Indústria Moveleira -, feira de cadência bienal e que se coloca entre as maiores da categoria, com um número superior a 1.500 expositores em uma área de mais de 80.000 m² no Pavilhão de Exposições de Milão, Itália.

Apesar de fornecer dados exteriorizados através de comportamentos e de ser bem mais caro, o método da observação independe da boa vontade dos respondentes e não é passível de influência no processo de

respostas, fornecendo, por exemplo, boas indicações sobre o processo de vendas num evento do gênero, e sobre a importância do mesmo nas atividades comerciais internacionais das empresas italianas.

O método da comunicação parte do princípio de que grande parte dos conhecimentos adquiridos não está escrita e, portanto, não está disponível em fontes secundárias; consistiu no questionamento verbal e escrito de empresários e representou uma importante fonte de dados sobre o setor moveleiro italiano.

O questionamento verbal ocorreu através de uma série de três entrevistas com os diretores da Federlegno-Arredo e de visitas, acompanhadas pelos seus presidentes, às empresas Annico S.r.L. e Eurocucine S.p.A., sendo a primeira fabricante de móveis de época, com uma produção praticamente artesanal e, a segunda, de cozinhas e armários, com uma produção em série.

Tais entrevistas, todas individuais, caracterizaram-se pela informalidade, pouca estruturação, ampla abrangência das perguntas e clareza sobre os propósitos da pesquisa, sendo utilizado como guia um roteiro de assuntos montado a partir da prévia pesquisa documental e bibliográfica. Foram realizadas em ambientes descontraídos (restaurantes, sede do ICE em São Paulo, ou durante a visita à INTERBIMALL) e tiveram, cada uma, duração de cerca de duas horas.

O questionário escrito foi estruturado e não disfarçado, o que significa dizer que um grupo de 320 fabricantes italianos de móveis, escolhidos

aleatoriamente num universo de 35.000 empresas, foi submetido a um mesmo questionário contendo 26 questões, entre dicotômicas, de múltipla escolha e de resposta aberta.

Sendo este um estudo exploratório com o objetivo de gerar hipóteses sobre o comportamento do setor moveleiro italiano e não de generalizar dados da amostra para toda a população, decidiu-se não fazer uso de uma amostragem probabilística, que implicaria em tempo e recursos financeiros acima dos disponíveis.

A seleção das empresas foi feita através do KOMPASS-ITÁLIA, anuário da indústria italiana que consiste num banco de dados que especifica, para cada empresa, o tipo de produto fabricado (ou fornecido, no caso de prestadores de serviços), o faturamento (não o valor exato, mas a faixa que vai de US\$ 0 a US\$ 2,5 milhões, de US\$ 2,5 milhões a US\$ 5,0 milhões e assim por diante), a faixa relativa ao número de empregados (de 1 a 9, de 10 a 19, de 20 a 49, de 50 a 99, de 100 a 199, de 200 a 499, de 500 a 1000 e mais 1000), atividade de importação e exportação da empresa, entre outras informações.

Como é do interesse deste estudo analisar o comportamento de pequenas e médias empresas que atuam em mercados estrangeiros, utilizou-se a definição da Federlegno-Arredo sobre a dimensão de uma empresa e formou-se um banco de dados de produtores/exportadores de móveis de no máximo 49 empregados.

De modo a ampliar ao máximo o campo de estudo deste trabalho, tomou-se o cuidado de selecionar empresas independentemente da matéria prima utilizada (madeira, plástico ou metal), da tipologia de produto (dormitórios, cozinhas, salas de jantar, móveis infantis, móveis para escritório, móveis para jardim, salas de visita e salas de jantar) ou do estilo do produto (clássico ou moderno).

O questionário enviado, assim como a carta de apresentação, foi impresso em papel tamanho A4 e de coloração marfim, por ser, segundo a literatura especializada, uma cor que estimula o interesse do leitor e, conseqüentemente, potencializar o retorno das respostas. Também com esse intuito, a carta de apresentação, bastante sucinta, ressalta a importância da pesquisa, seu objetivo, a brevidade do questionário, a garantia de anonimato e a identificação das Universidades envolvidas. Além disso, foi enviado junto com o supracitado material um envelope já etiquetado, para facilitar a resposta.

Às empresas que num período de 45 dias não deram um retorno sobre o questionário enviado, foi enviada uma nova correspondência.

Transcorrido um período de outros 45 dias do envio do último lote de correspondências, deu-se por encerrada a etapa de questionário escrito, passando-se para a tabulação e análise de dados, que se restringiram a uma sumarização das informações contidas nos questionários retornados.

Finalmente, no item "considerações finais" são apresentadas hipóteses sobre as razões do sucesso do setor moveleiro italiano, sobre o

comportamento do empresário italiano em relação à estratégia de integração vertical e sugestões para a realização de outros programas investigativos.

5. COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS:

5.1 QUESTIONÁRIO:

Como resultado da revisão bibliográfica feita até o momento, montou-se o seguinte questionário:

01- A força de vendas da sua empresa deve passar por um período de treinamento para trabalhar com os seus produtos?

- ☐ nenhum/pouco treinamento
- ☐ treinamento mediano
- ☐ intenso programa de treinamento

02- Que nível acadêmico deve possuir uma pessoa para pertencer à força de vendas da sua empresa?

- ☐ nenhuma formação
- ☐ nível primário
- ☐ 2º grau
- ☐ nível universitário

03- Quantos anos de experiência são requeridos por um profissional que queira entrar para a sua equipe de vendas? _____

04- Os seus produtos requerem serviços de assistência pré/pós-venda?

- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ freqüentemente

05- No caso da necessidade da prestação de serviços pré/pós-venda, os mesmos são desenvolvidos por vocês ou são contratados externamente?

- ☐ são desenvolvidos por nós
- ☐ são desenvolvidos em parte por nós e em parte contratados
- ☐ são desenvolvidos por representantes contratados

06- Por quanto tempo (meses) os seus produtos circularam no mercado interno antes que começassem a ser vendidos no exterior? _____

07- Na sua opinião, qual o nível de diferenciação dos seus produtos em relação aos produtos da concorrência?

- ☐ baixa diferenciação
- ☐ nível médio de diferenciação
- ☐ alta diferenciação

08- Na sua opinião, qual seria a influência de elevadas tarifas alfandegárias na forma de distribuição?

- ☐ encorajam a integração vertical
- ☐ nenhuma influência
- ☐ desencorajam o estabelecimento de uma cadeia distributiva própria

09- O sucesso comercial dos seus produtos nos mercados estrangeiros é fundamental para a saúde comercial da sua empresa?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

10- Se a sua empresa estivesse já presente em um mercado estrangeiro com uma determinada gama de produtos e decidisse ampliá-la, usaria:

- ☐ o mesmo canal distributivo que já usa independentemente da importância estratégica dos novos produtos
- ☐ um novo canal distributivo considerando a importância estratégica dos novos produtos

11- Já foi requerida pela sua empresa uma patente para poder operar em um mercado estrangeiro?

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

Responda às perguntas 12 e 13 somente no caso de ter respondido afirmativamente à pergunta 11.

12- Como avalia a eficácia da patente requerida?

- ☐ fraca
- ☐ média
- ☐ forte

13- Estime quanto tempo (meses) um concorrente precisa para contornar a proteção da patente e copiar o seu produto? _____

14- A escolha da concorrência em termos de canal distributivo influenciou de alguma forma a sua escolha entre um canal distributivo integrado e um independente?

☐ SIM

☐ NÃO

15- Em quais mercados estrangeiros opera a sua empresa? _____

16- Como conseguiu entrar nesses mercados?

- ☐ através da participação em feiras
- ☐ fui procurado pelos clientes estrangeiros
- ☐ outros: _____

17- Quando escolheu um mercado estrangeiro onde operar, considerou a situação político/econômica do mesmo?

☐ SIM

☐ NÃO

18- A dimensão do mercado estrangeiro influenciou de alguma forma a escolha entre um canal distributivo integrado e um independente?

☐ SIM

☐ NÃO

Especifique a escolha: _____

19- A diferença cultural entre a Itália e o mercado estrangeiro influenciou de alguma forma a escolha entre um canal distributivo integrado e um independente?

☐ SIM

☐ NÃO

Especifique a escolha: _____

20- Se entrou num processo de internacionalização mais de uma vez, chegou a perceber se houve um aumento da propensão ao uso de um canal distributivo integrado nas suas operações comerciais?

☐ SIM

☐ NÃO

21- A freqüência das vendas nos mercados estrangeiros induziu de alguma forma a sua empresa a preferir:

☐ um canal distributivo integrado

☐ um canal distributivo independente

☐ nenhuma influência

22- Com o passar dos anos e o crescimento da sua empresa, foi notada uma propensão ao uso de um canal distributivo integrado?

☐ SIM

☐ NÃO

23- Qual é o número de funcionários da sua empresa?

na Itália: _____

no Exterior: _____

24- Qual é o número de vendedores da sua empresa?

na Itália: _____

no Exterior: _____

25- Qual é o faturamento (milhões de liras) da sua empresa?

na Itália: _____
no Exterior: _____

26. Em quais setores atua sua empresa:

função:

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> móveis para cozinha | <input type="checkbox"/> móveis para banheiro | <input type="checkbox"/> salas de estar |
| <input type="checkbox"/> móveis infantis | <input type="checkbox"/> cadeiras | <input type="checkbox"/> móveis de escritório |
| <input type="checkbox"/> salas de jantar | <input type="checkbox"/> móveis para jardim | <input type="checkbox"/> dormitórios |

nível econômico:

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> popular | <input type="checkbox"/> médio |
| <input type="checkbox"/> fino | <input type="checkbox"/> alto |

estilo:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> móveis de vanguarda | <input type="checkbox"/> moderno/convencional |
| <input type="checkbox"/> de época | <input type="checkbox"/> rústico |

5.2 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS:

De um total de 320 questionários enviados¹⁷, foram respondidos e devolvidos 34. Isso significa uma taxa de retorno, após a segunda remessa, de 10,6%, percentual longe de ser estatisticamente significativa para constituir uma amostra representativa de toda a população.

Sem dúvida alguma, ter seguido os passos indicados na bibliografia quanto à formatação do questionário e da carta de apresentação foi determinante para a obtenção da taxa de retorno mencionada acima. Na verdade, como as empresas italianas são fortemente caracterizadas pela presença de um *único administrador*, responsável por todas as atividades

¹⁷ Cópia do questionário e da carta de apresentação constam do apêndice-2.

de gestão, é bastante difícil fazê-lo perder seu tempo com algo que em princípio não lhe trará retorno. Portanto, ainda que uma taxa de 10,4% de retorno dos questionários não chegue a formar uma amostra estatisticamente significativa, não chega a ser uma percentual desprezível, considerando-se as dificuldades em se obter valores superiores.

Apesar de não se poder tirar conclusões definitivas a partir desses questionários, suas respostas são bastante consistentes com as outras fontes de informações utilizadas, ou seja, que a integração vertical da atividade de distribuição parece não fazer parte das estratégias adotadas pelas empresas do setor moveleiro italiano e, ao que tudo indica, da maioria das empresas italianas de pequeno e médio porte. De fato, entre as empresas que responderam ao questionário, todas preferem trabalhar com formas de distribuição independentes, como agentes ou *dealers*.

Coincidência ou não, esse comportamento é coerente com as características desse setor, que exige poucas capacidades específicas para o bom desenvolvimento das atividades de distribuição, já que uma peça de mobiliário não apresenta funções que requeiram, em princípio, serviços de pré/pós venda muito sofisticados. Ao que tudo indica, para que esse tipo de produto tenha boa saída, ele deve, antes de mais nada, ter características de qualidade e *design* condizentes com o perfil de seus consumidores, o que não significa, contudo, que o fornecimento de serviços de pré-venda, como o desenvolvimento de um projeto personalizado de decoração, não seja, também, útil para confirmar seu

sucesso mercadológico, embora esse seja um tipo de atividade muito mais necessária ao revendedor final do que ao produtor.

As respostas ao questionário são coerentes com as colocações acima apresentadas, já que 41% afirmam que sua equipe de vendas necessita de pouco ou nenhum tipo de treinamento, enquanto que outros 55% exigem um treinamento apenas mediano.

O perfil de seus funcionários da área de vendas compreende profissionais que ao serem contratados possuíam desde nenhuma experiência, possibilitando sua formação internamente, até pessoas com experiência de cerca de 5 anos na mesma área. Além disso, mais de 92% não exigem de seus funcionários uma formação acadêmica que exceda o 2º grau, muito embora isso possa não ser mais do que uma decorrência das leis de ensino vigentes na Itália, que exigem que os cidadãos italianos cursem 12 anos de escola até completarem o segundo grau, a partir do que podem escolher, ou cursar mais um ano e tirar um diploma de técnico, ou prestar o vestibular e ir para uma universidade.

91% dos questionários declaram que os serviços de assistência técnica pré ou pós venda ou não são utilizados, ou tem uma demanda muito restrita e, entre aqueles que necessitam desse tipo de serviços; 50% preferem desenvolvê-los através de funcionários próprios e outros 43% os realizam em parte internamente e, em algumas ocasiões, os delegam a profissionais independentes, levando a crer que se tratam de meros serviços de reparação. Alguns, contudo, apesar de não serem precisos, afirmam que ocasionalmente prestam assistência técnica pré-venda,

provavelmente no desenvolvimento de grandes projetos de decoração para hotéis, ou grandes áreas.

Apesar da revisão bibliográfica apontar que, quando um produto ainda no início do seu ciclo de vida é lançado no mercado exterior, muito provavelmente ele será distribuído por uma cadeia de distribuição própria, os empresários que contribuíram com a presente pesquisa parecem desprezar essa máxima. De fato, mais de 65% afirmam que sua produção é, invariavelmente, lançada no mercado interno e externo ao mesmo tempo. Isso pode ser uma decorrência das dimensões do mercado italiano que, sendo formado por uma população de aproximadamente 60 milhões de pessoas, tem seu potencial esgotado rapidamente. Além disso, sendo a qualidade do produto italiano bastante elevada, a necessidade de troca é pouco freqüente.

O comportamento acima demonstra, igualmente, que não existe uma produção voltada para o mercado interno e uma adaptada para os mercados externos e que um dos pontos fortes do produto italiano no exterior reside exatamente no fato dele permanecer fiel ao estilo de vida dos italianos.

Uma outra razão para grande parte dos questionários respondidos demonstrarem que a produção italiana de móveis é vendida indiscriminadamente no mercado italiano e no exterior é o fato da mesma ser bastante diferenciada. De fato, mais de 85% dos respondentes consideram sua produção mediantemente ou bastante diferenciada. Dessa

forma, ao trabalharem em nichos, esses fabricantes diversificam mercados e não a oferta de produtos.

Ao serem interpelados sobre a influência de elevadas tarifas alfandegárias na escolha entre um canal distributivo integrado e um independente, 20% não responderam, podendo isso significar ou que não havia impacto, ou que não conheciam o problema; 30% afirmaram que altas taxas alfandegárias desencorajam o estabelecimento de uma cadeia de distribuição própria, outros 30% afirmaram que não vêem nenhum tipo de relação entre altas taxas alfandegárias e o estabelecimento de uma rede de distribuição própria, enquanto apenas 20% afirmaram que altas taxas alfandegárias encorajam o estabelecimento de uma rede de distribuição própria.

Como sugere a bibliografia pesquisada, quanto maiores as barreiras impostas pelos governos às importações, maiores as necessidades de investimentos diretos para uma exploração mais eficaz de tais mercados. Entretanto, os números acima parecem significar que a integração vertical definitivamente não faz parte das estratégias de vendas utilizadas pelos produtores italianos de móveis, pois as respostas aos questionários parecem indicar exatamente o caminho oposto.

A revisão bibliográfica sugere também que quanto maior a importância do mercado estrangeiro para a saúde financeira da empresa, maiores as chances de ser empregado um canal distributivo integrado para tais atividades no exterior. Contudo, apesar de 82% dos questionários avaliarem que as vendas no exterior são importantes para o desempenho

da empresa, a totalidade dos mesmos afirma não fazer uso de um canal de distribuição integrado em mercados estrangeiros, o que pode ser mais um indício de que somente produtos de elevado conteúdo tecnológico - ou empresas de grande porte - requerem a atenção especial de um canal de distribuição integrado de forma a garantir o sucesso comercial dos mesmos em mercados estrangeiros.

Os dados acima mencionados justificam o fato de 74% dos entrevistados informarem que nunca fizeram uso de uma patente internacional e, entre aqueles que já o fizeram, 92% consideraram entre moderada e fraca a validade desse tipo de proteção, já que num período de cerca de 5 ou 6 meses a concorrência encontra meios de superar essas barreiras. De fato, segundo o diretor da Anico s.r.l., o móvel é um produto facilmente copiável e cujas mínimas variações podem contornar os limites de uma patente, permitindo-lhe concorrer diretamente com o produto patenteado.

Corroborando a maior parte dos autores pesquisados ao afirmarem que, se uma empresa já faz uso de um determinado tipo de canal distributivo - seja ele integrado ou não - em suas atividades no exterior, quando decide precise lançar um novo produto nesse mercado, é bastante provável que continue fazendo uso do mesmo canal, 74% dos empresários que contribuíram com esta pesquisa informam que, ao lançarem novos produtos em mercados estrangeiros, fazem uso do mesmo canal de distribuição ao qual já estão habituados.

Porém, ao serem inquiridos sobre a influência do tipo de canal de distribuição utilizado pela concorrência, na escolha do próprio canal de

distribuição para as suas vendas no exterior, contrariamente ao que prevê a bibliografia pesquisada, 70% afirmam não levar em consideração esse tipo de análise na elaboração de suas estratégias de vendas. Uma possível explicação para isso pode estar, novamente, no fato do fabricante italiano de móveis querer se diferenciar dos concorrentes pela oferta de seus produtos, extremamente especializados e voltados para segmentos específicos de mercado, e não pelo tipo de serviços.

Confirmando as informações da Federlegno-Arredo, os mercados estrangeiros de maior importância para os entrevistados são a Europa, os Estados Unidos e o emergente Sudeste Asiático. 65% dos respondentes afirmam, ainda, que o meio utilizado para penetrar nesses mercados é a participação em feiras, através das quais efetuam vendas a grandes distribuidores ou entram em contato com agentes/representantes locais.

Apesar de aparentemente contraditório, 68% dos questionários devolvidos informam que o empresário italiano tem uma razoável preocupação com a estabilidade político/econômica dos países com os quais deseja trabalhar. Essa informação surpreende, pois uma presença indireta em mercados estrangeiros e a exigência, em muitos casos, de desembaraço da mercadoria apenas contra pagamento, deveriam desconsiderar o perfil econômico do país a ser abordado. Por outro lado, isso se encaixa bem com as características do empresário italiano, bastante precavido contra incertezas.

Para 69% dos respondentes, o tamanho do mercado estrangeiro em que decida operar não é uma variável que influencie o empresário italiano em

sua escolha. De fato, esta parece ser uma atitude coerente com o uso de um canal de distribuição independente, no qual o importante é ter o maior número possível de contatos e, conseqüentemente, poder ampliar as chances de vendas.

O dito acima é novamente confirmado pelo fato de 80% dos respondentes informarem que a diferença cultural entre a Itália e os mercados estrangeiros não tem a menor importância na hora de se elaborar as estratégias de vendas no exterior pois, uma vez encontrado um parceiro ideal ao qual entregar a incumbência de desenvolver as atividades de representação comercial, passa a ser dele a obrigação de entender as nuances desse mercado e a melhor maneira de servi-lo.

Finalmente, apesar dos textos pesquisados afirmarem que, quanto mais experiente uma empresa em lidar com mercados estrangeiros, ou quanto maior a participação das exportações no faturamento da empresa, maior é a propensão a fazer uso de um canal de distribuição integrado, para 83% dos empresários, ainda que com anos de experiência atuando em mercados estrangeiros, é preferível continuar a trabalhar com sua estrutura de distribuição independente, que tem condições de atender a pedidos pequenos e descontínuos, os quais requerem estoques elevados que, por sua vez, representam um ativo imobilizado distante da capacidade financeira de muitas empresas de pequeno e médio porte.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O pressuposto básico de que a indústria moveleira italiana emprega a integração vertical da parte comercial da cadeia de valor, da mesma forma que boa parte das grandes empresas o fazem, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas não parece ser verdadeiro.

Na busca por identificar as vantagens e desvantagens da integração vertical, os artigos pesquisados neste trabalho mais ou menos convergem para a idéia de que a integração vertical leva a vantagem de deixar as empresas que a adotam mais à vontade para posicionar seus produtos no mercado, além de deixá-las mais próximas dos seus consumidores e, portanto, em posição de identificar mais eficaz e eficientemente suas necessidades. A integração vertical também presume a possibilidade de se atingir economias de escala e, conseqüentemente, oferecer ao mercado produtos mais baratos. Além disso, ela é uma forma de se elevarem as barreiras de entrada em um mercado, diminuindo a competitividade do mesmo e tornando-o, dessa forma, mais lucrativo. Do ponto de vista de fixação de imagem, a integração vertical permite uma maior sedimentação de uma marca junto ao consumidor, já que presume maior proximidade do mesmo.

Como nem tudo é livre de defeitos, também a integração vertical apresenta seus inconvenientes. Antes de mais nada, ela presume estruturas burocráticas, pouco flexíveis e, portanto, difíceis de serem coordenadas. Esse problema é ainda mais agravado em ambientes

internacionais, onde as diferenças culturais entre os países tende a dificultar o trabalho de administração.

Dadas as dimensões que uma empresa atinge ao adotar esse tipo de estratégia, seu ponto de equilíbrio passa a ser razoavelmente elevado, o que exige uma quota de mercado - às vezes não apenas restrita ao mercado interno - bastante elevada para que tal ponto seja atingido e a estrutura como um todo passe a ser lucrativa.

A integração vertical também presume o domínio de um grande número de habilidades, já que com ela se pretende desenvolver atividades que podem incluir o fornecimento de matérias-primas, o desenvolvimento de novos produtos, a produção e a distribuição. Como não se pode ser o melhor em tudo o que se faz, ela pode afastar quem adota esse tipo de estratégia dos avanços tecnológicos pelos quais o mercado passa, pois o mesmo é composto por empresas especializadas nas várias atividades da cadeia de valor e, portanto, com maiores chances de desenvolver grandes descobertas em seus campos do que uma empresa que despende esforços em vários terrenos.

Finalmente, a integração vertical representa, para quem a adota, uma elevada barreira de saída, pois é sempre mais difícil abandonar uma estrutura de grandes dimensões do que uma pequena e especializada.

Levando em consideração os prós e contras da integração vertical e reunindo as idéias dos autores pesquisados, chegou-se às seguintes condições em que a mesma pode ser empregada eficientemente:

- ⇒ quanto maiores forem as capacidades específicas requeridas para se trabalhar com um produto;
- ⇒ quanto mais jovem for um produto dentro do seu ciclo de vida;
- ⇒ quanto maior for a necessidade de serviços pré/pós venda;
- ⇒ quanto maior for o grau de diferenciação dos produtos;
- ⇒ quanto maior for a proximidade do produto a ser lançado no exterior dos *core products* da empresa;
- ⇒ quanto menores forem as restrições legais dos governos a investimentos diretos;
- ⇒ quando um canal distributivo integrado já estiver sendo usado para a distribuição de outros produtos fabricados pelo mesmo produtor;
- ⇒ quanto mais fracas forem as patentes no que se refere a proteção dos segredos industriais;
- ⇒ quando concorrentes diretos atuarem através de estruturas verticalmente integradas;
- ⇒ quando as diferenças culturais entre o país do fabricante e o país do distribuidor forem desprezíveis;
- ⇒ quanto maiores são as empresas que pretendem adotar a integração vertical;
- ⇒ quanto mais importante for a dimensão dos mercados em relação aos *core products* das empresas.

Entre os itens acima especificados, são poucos os que, na visão dos empresários que deram sua contribuição à presente pesquisa, encaixam-se no perfil do setor moveleiro italiano. Isso se dá principalmente porque as empresas italianas desse setor preferem a destreza de estruturas enxutas e extremamente especializadas a unidades verticalizadas. Além

disso, parecem ter plena consciência de que o uso de um distribuidor ou agente em suas atividades em mercados internacionais é de extrema importância, pois os mesmos são capazes de atender a pedidos pequenos e descontínuos, o que requer a manutenção de estoques elevados e, em países onde os juros são altos, como no Brasil, isso pode significar ter que financiar esses estoques com capital próprio - nem sempre à disposição, dado o pequeno porte dessas empresas - ou sucumbir à ciranda financeira, em geral, sinônimo de falência.

Seguindo o modelo de competitividade apresentado por PORTER (1990), conseguiu-se elencar os seguintes possíveis pontos fortes na indústria moveleira italiana:

- (a) Relação Família-Empresa: a propriedade familiar, maioria entre as pequenas e médias empresas italianas, proporciona dedicação e otimização adequada dos fatores de produção necessários ao desenvolvimento empresarial;
- (b) Existência de Consumidores de Gosto Refinado: o grau de sofisticação do consumidor italiano é um fator que impulsiona sua indústria na procura de novas tecnologias e padrões. Essa sofisticação está presente na capacidade de apreciar não somente a beleza do *design* ou a qualidade dos materiais utilizados, mas também no saber analisar os demais elementos da oferta (como o preço), obrigando o produtor italiano a fabricar produtos em que possa usar toda sua criatividade através de tecnologias que os tornem economicamente competitivos;

- (c) Design Qualificado: o sucesso do móvel italiano é também em grande parte devido à capacidade de seus *designers* de acompanhar e interpretar as necessidades do consumidor italiano e traduzí-las em artigos com qualidade artesanal e a preços de produtos fabricados em escala. Além disso, a Itália atualmente exporta seu *design* para vários pontos do planeta, servindo de referência para o mercado internacional;
- (d) Existência de Fornecedores de Vanguarda: a presença de fornecedores de alto padrão, com capacidade de desenvolver tecnologias que permitam otimizar recursos e minimizar investimentos é um outro fator de força no moveleiro italiano, que possui o respaldo de uma indústria de máquinas para trabalhar madeira que disputa a primeira posição com os alemães, com a vantagem da indústria italiana ser mais flexível às necessidades de seus consumidor, produzindo praticamente de acordo com projetos personalizados, ao contrário da indústria alemã, que oferece poucas variações e, praticamente, obriga seus clientes a adaptarem sua linha de produção às máquinas que têm disponíveis;
- (e) Modelo dos Distritos Industriais: a concentração de empresas de dimensões reduzidas em pólos industriais, como já mencionado, é talvez o grande ponto de força do setor moveleiro italiano. A cooperação informal que se instaura nesses distritos conduz seus componentes a um elevado grau de eficiência organizativa e produtiva, fortalece a capacidade de aprendizagem devido à proximidade geográfica entre as empresas, permite a realização de

economias de escala e de inovações através da especialização em elos específicos da cadeia do valor, permite a concentração e estimula a formação de mão-de-obra qualificada e aumenta a capacidade de atrair e estimular fornecedores qualificados que, podendo fornecer para um vasto mercado (quase 34.000 empresas), vêm-se em condições de especializarem sua oferta e melhorarem a qualidade de seus produtos.

- (f) Participação em Feiras: a freqüente participação em feiras internacionais são uma importante ocasião para que um produtor contate distribuidores e outros produtores, o que permite a troca de informações sobre as tendências do setor em termos de moda, preços, mercados emergentes, formas de distribuição e desejos dos consumidores, além de ser uma oportunidade de mostrar de uma forma eficiente as inovações tecnológicas e de *design* de seus produtos. Alguns produtores italianos chegam a participar de mais de 10 feiras por ano. Entre essas, pode-se citar a de High Point - na Carolina do Norte (USA) - uma das maiores do mundo, além das de Colônia, Paris, Lyon, Milão, Londres, Manchester, Bruxelas e Tóquio;
- (g) Ampla Oferta de Produtos: o grande número de produtores de móveis existentes na Itália acaba por oferecer ao consumidor uma grande gama de produtos, pertencentes a uma imensa diversidade de nichos de mercado. Com isso, as possibilidades de satisfazer a demanda internacional, sem ter que operar adaptações na oferta, são sensivelmente maiores.

Se os pontos fortes são muitos, os pontos fracos começam a crescer e alguns estudiosos prevêem o declínio deste setor da economia italiana caso ela não passe por mudanças nos próximos anos. Entre os principais pontos desfavoráveis que podem ser apontados estão:

- (a) Baixo Controle sobre as Operações no Exterior: a transferência da responsabilidade da distribuição da produção italiana de móveis a agentes ou simples importadores impede que o produtor tenha um contato mais direto com o mercado estrangeiro, o que dificulta a análise de tendências e estilos, podendo, futuramente, apresentar uma oferta que divirja das necessidades da demanda. Além disso, esse tipo de distribuição impede a consolidação da marca do produtor em mercados internacionais, enfraquecendo seu poder em relação aos seus distribuidores;
- (b) Baixa Qualidade dos Serviços de Assistência nas Vendas no Exterior: a partir do momento em que os produtores delegam a distribuição a terceiros, acabam por não oferecer ao consumidor estrangeiro serviços de pré e pós venda, os quais diferenciam a demanda e possibilitam um incremento das vendas e uma consolidação da marca;
- (c) Dimensão das Empresas: a própria característica de empresa pequena de controle familiar pode levar o setor moveleiro italiano a uma ruptura, já que muitas não estão preparadas para desenvolver atividades no exterior, tratando esse mercado como marginal e ignorando suas diferenças de estilos em relação ao mercado interno. Com isso, não apenas arriscam a fechar suas portas para o mercado exterior, como também prejudicar o desempenho de todo o setor nas

vendas externas, uma vez que usualmente o móvel italiano é mais conhecido pelo *Made in Italy*, e não pela marca de cada produtor. Além disso, a sucessão em empresas familiares, nem sempre tem a sorte de encontrar pessoas com vocação para continuar o trabalho de seus antecessores, o que vem a enfraquecer o que é a estrutura basilar do sistema empresarial italiano;

- (d) Matérias-Primas: uma vez que a Itália é totalmente dependente da importação de matérias-primas, cabe a ela antecipar o que prevê a teoria do ciclo de vida dos produtos e procurar se aliar com países grandes fornecedores de matérias-primas, de modo a desenvolver pólos moveleiros nesse países antes que eles mesmos o façam e acabem por prejudicar o setor moveleiro italiano ao dificultar seu acesso a essas matérias-primas. Ao desenvolver *joint-ventures* com produtores locais, o produtor italiano teria um acesso mais imediato às nuances desses mercados e, aproveitando da formação dos blocos econômicos, poderia penetrar em mercados vizinhos e dificultar a entrada dos concorrentes emergentes do Sudeste Asiático.

Certamente, é prematuro afirmar que o modelo de funcionamento do setor moveleiro italiano, extremamente fragmentado e baseado no princípio de cooperação dos distritos industriais, é algo que pode ser aplicado em outras realidades ou países. Contudo, não se pode evitar concluir que é um modelo de sucesso - dada a posição de destaque da indústria moveleira italiana no mundo - e que é válido um estudo específico mais aprofundado do mesmo, principalmente no que diz respeito aos consórcios para exportação.

De fato, os consórcios para exportação foram uma solução encontrada pelas pequenas e médias empresas italianas para operar em mercados estrangeiros. Através de tais estruturas, superam problemas de ordem estrutural e organizativa que, em princípio, impedem as empresas de menor porte de atuar em mercados estrangeiros.

Os consórcios para exportação - estruturas mistas, de direito público e privado - têm basicamente a função de incentivar a exposição de seus sócios a ambientes internacionais, através do desenvolvimento de novos mercados e coordenação de atividades promocionais no exterior, tais como feiras, encontros de negócios e seminários informativos. Através de pesquisas, eles identificam potenciais de mercado, o estágio do ciclo de vida de produtos, suas deficiências e seus limites mercadológicos e informações sobre a concorrência. É também sua função desenvolver nos dirigentes das pequenas e médias empresas associadas as habilidades necessárias para trabalhar no mercado exterior, informando-os - através de cursos e atividades de consultoria - sobre aspectos técnicos e legais inerentes às atividades de exportação.

A presente pesquisa, apesar de não ser conclusiva, devido à debilidade de sua base empírica, coloca em foco um importante setor da economia italiana e lança importantes sugestões que devem ser averiguadas com maior precisão num posterior trabalho e, numa etapa seguinte, podem ser eventualmente adotadas pelo correspondente setor da economia brasileira. De fato, importantes pólos moveleiros brasileiros têm em sua origem o trabalho de artesãos italianos que imigraram para o Brasil no final do século passado e início deste século. Tais artesãos são

provenientes dos principais distritos moveleiros italianos - localizados no Vêneto e em Friuli-Venezia Giulia - e iniciaram um processo de imigração para o Brasil porque a Itália enfrentava sérios problemas ocupacionais, por se tratar de um país jovem e ainda pouco industrializado, que se agravaram com as enchentes do rio Pó que assolaram o Norte da Itália no final do século XIX. Alie-se a isso o fato do Brasil - cuja imperatriz, D^a Teresa Cristina, era italiana - estar promovendo, na época, a colonização de áreas do sul do País, para o que procurava pessoas que não apenas tinham uma profissão, mas que tinham as ferramentas para desenvolvê-la.

Hoje em dia, o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, uma das regiões brasileiras povoadas por vênets, é um dos principais responsáveis pelas exportações brasileiras de móveis.

Além de ter na sua origem artífices italianos, o setor moveleiro brasileiro possui importantes vantagens comparativas, como mão-de-obra e matérias-primas em abundância, apesar de ser carente - de uma maneira geral - de vantagens competitivas que lhe garantam o sucesso internacional atualmente conferido à Itália ou outros grandes exportadores de móveis. Entre essas vantagens competitivas estão principalmente:

- Capacitação da mão-de-obra. Não adianta apenas ter muita gente disponível para trabalhar se ela não tiver competência para desenvolver uma atividade industrial e, ao que tudo indica, parece que não foi dada muita importância à capitalização da mão-de-obra italiana disponível no início do século. De fato, as colônias que se formaram, rapidamente transformaram-se verdadeiros guetos, permanecendo

entre seus habitantes as “*capacidades específicas*” descritas anteriormente e necessárias para a passagem do setor moveleiro brasileiro de artesanato para indústria. Além disso, mais grave do que ter uma mão-de-obra pouco capacitada é ter uma população não-alfabetizada e com baixa expectativa de vida, o que diminui as exigências do mercado, um dos pilares de sustentação de um setor, segundo o modelo de Porter (1990). De fato, como afirma REINOLD (1997), se em países em que o nível de escolaridade é bem elevado ocorrem problemas (como por exemplo o recente caso do modelo A da Mercedes Benz, que não passou em determinado teste de segurança e vai exigir da fábrica o investimento de dezenas de milhões de dólares para se encontrar uma solução), então o que dizer do Brasil, onde a grande maioria nem completou o primeiro grau?;

- Aumento do poder aquisitivo. Apesar do Brasil ter dado, nos últimos três anos, bons passos no sentido de melhor distribuir sua renda, ainda deverá percorrer uma boa estrada até chegar ao nível do PIB *per capita* italiano, atualmente em torno de US\$ 18.000, contra os US\$ 4.200 do Brasil. De fato, um cidadão sem dinheiro no bolso é um consumidor a menos no mercado;

Dessa forma, pode-se desenvolver, também, num futuro trabalho um histórico do setor moveleiro brasileiro para tentar entender porque o mesmo gozou de velocidades de crescimento tão diferentes em relação ao correspondente italiano.

Pode-se dizer também que o presente trabalho, numa época em que a globalização tornou-se um sacerdócio e o Brasil uma Meca dos investimentos, constitui um importante incentivo para que outros trabalhos do gênero sejam realizados e destaquem as competências distintivas de setores da economia mundial, nos quais o Brasil tenha potencial de crescimento, tais como o metal-mecânico, o têxtil, o cosmético, o de autopeças e o de fundições, que têm gozado de notório desenvolvimento nos últimos três anos, graças à estabilização da economia brasileira.

É importante ressaltar que não somente a Itália deve ser pesquisada, mas todos aqueles países líderes em setores nos quais o Brasil deseje - ou deva - desenvolver-se e dessa forma, talvez tornar-se realmente o país do futuro.

7. BIBLIOGRAFIA:

- ADAMS, Pamela. I processi d'internazionalizzazione. In: STRATEGIA D'Internazionalizzazione. Milano: Edizione CUSL, 1994. p. 129-152.
- ANDERSON, Erin, WEITZ, Barton A.. Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 27, n.3, p. 3-19, spring 1986.
- ANDERSON, Erin, COUGHLAN, Anne T.. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, n. 1, p. 71-82, January 1987.
- ARGYRES, Nicholas. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 129-150, February 1996.
- ARROW, K.J.. *Limits of organization*. New York: Norton, 1974.
- ATLAS Geográfico Mundial. São Paulo: Folha da Manhã S/A, 1994.
- AULAKH, PREET S., KOTABE, Masaaki, SAHAY, Arvind. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.
- AULAKH, PREET S., KOTABE, Masaaki. Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 1, p. 145-175, 1997.
- BACOW, Lawrence S.. Foreign investment, vertical integration and the structure of the US real state industry. *Real State Issues*, Massachusetts, v. 15, n. 2, p. 1-8, Fall/Winter 1990.
- BALDWIN, Richard. Factor market barriers are trade barriers. *European Economic Review*, New York, v. 34, n. 4, p. 831-850, June 1990.
- BARBERIS, Alessandro. Strategies for technology-based competition and global marketing: the supplier's view. *International Journal of Technology Management*, v. 5, n. 1, p. 1-12, 1990.

- BARONI, Daniele. Italian furniture: Production, trends, culture. In: BELLO Quotidiano - A Guided Tour Through the Italy's Furniture World. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1995, 103 p.. p. 41-55.
- BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy reserch. *Strategic Management Journal*, v.12, special issue, p. 5-16, summer 1991.
- BENNINGTON, Richard R.. *Furniture marketing*, New York: Fairchild publications, 1985.
- BERNARDI, Maria Amalia. Como atrair talentos. *Exame*, ano 31, n. 22, p. 122-131, 22 nov. 1997.
- BERTRAND, Kate. The service economy and global competition are forging new trends in national account marketing. *Business Marketing*, v. 72, n. 11, p. 42-52, November 1987.
- BLEEKE, Joel, ERNST, David. The way to win in cross-border alliances. *Mckinsey Quarterly*, p. 113-133, 1992.
- BORRUS, Michael. Holding companies: A fix for America's electronics illls?. *Electronic Business*, v. 14, n. 11, p. 109-112, June 1988.
- BORZATTA, Paolo et altri. Strategie per lo sviluppo della competitività del settore italiano del mobile. *Studi Economici e Tecnici*, Milano, 1991.
- BROOKES, Stephen. Euro-chipmakers plan joint strategies. *Europe*, v. 267, p. 24-25, 44, June 1987.
- BRUCK, Felix. Make versus buy: The wrong decisions cost. *McKinsey Quarterly*, n. 1, p. 28-47, 1995.
- BUCKLIN, L.P.. A theory of channel control. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 37, n. 1, p. 39-47, January 1973.
- BUZZELL, R.D.. Is vertical integration profitable?. *Harvard Business Review*, Boston, p. 92-102, January/February 1983.
- CALVET, A.L.. A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n.1, p. 43-59, Spring/Summer 1981.

- CHO, Kang Rae. The role of product-specific factors in intra-firm trade of US manufacturing multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Pennsylvania, v. 21, n. 2, p.319-330, Abril/June 1990.
- CHU, Wan-Wen. Determinants of marketing channel choice: Extent of demand, differential costs and entry treats. *Southern Economic Journal*, v. 56, n. 2, p. 349-362, October 1989.
- COLLIS, David J.. A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 49-68, Summer 1991.
- CORBETTA, Guido. I ruoli delle imprese di piccole e medie dimensioni. In: STRATEGIE delle Piccole e Medie Imprese. Milano: Edizione CUSL, 1993. p. 11-18.
- COSTA NETO, P. L. de Oliveira. *Estatística*. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda, 1988. 264 p.. p. 77-79.
- COUGHLAN, Anne T., FLAHERTY, M. T.. Measuring the international marketing productivity of US semiconductor companies. In: PRODUCTIVITY and Distribution. Amsterdam: E. Science Publishing Company, 1983.
- DAVIDSON, William H.. *Global Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982.
- DAVIDSON, William H., MCFRIEDGE D.G.. Key characteristics in the choice of international technology transfer mode. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n.1, p. 5-21, Summer 1985.
- DE FRANÇA, Anna Lúcia. Vaporetto comemora vendas com nova fábrica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 01 nov. 1996. Caderno Empresas & Negócios, p. C-2.
- DE RITA, Giuseppe. Travel in Italy. In: BELLO Quotidiano - A Guided Tour Through the Italy's Furniture World. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1995, 103 p.. p. 8-40.

- DEMATTE', Claudio. Evoluzione e problemi strutturali del settore dell'arredamento. In: STUDI ECONOMICI E TECNICI: L'Industria Italiana del Mobile - una Realtà Produttiva Leader nel Mondo, 1987.
- DEMATTE', Claudio. Il mercato globale. In: STRATEGIA di Internazionalizzazione. Milano: Edizione CUSL, 1994. p. 11-43.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva S/A, 1990. 367 p.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Vertical quasi-integration revisited: The role of power. *Managerial & Decision Economics*, v. 8, n. 3, p. 185-194, September 1987.
- DIETZ, Ursula. Special Italy. In: BELLO Quotidiano - A Guided Tour Through the Italy's Furniture World. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1995, 103 p.. p. 57-100.
- DOI, Noriyuki. The efficiency of small manufacturing in Japan. *Small Business Economics*, v.4, n. 1, p. 29-35, Mar. 1992.
- DOWNES, A.. *Inside Bureaucracies*. Boston: Little - Brown, 1966.
- DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K.. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 145-164, Summer 1991.
- ELLRAM, Lisa M.. Supply chain management: The industrial organization perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 21, n. 1, p. 13-22, 1991.
- ETGAR, Michael. The effects of forward vertical integration on service performance of a distributive industry. *The Journal of Industrial Economics*, v. 26, n. 3, p. 249-255, March 1978.
- FIEGENBAUM, Avi, MCGEE, John, THOMAS, Howard. Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management and Organizations*, v. 18, n. 1, p. 6-25, Spring 1988.

- FLATH, David. Vertical integration by means of shareholding interlocks. *International Journal of Industrial Organizations*, v. 7, n. 3, p. 369-380, 1989.
- FORD, David. Developing buyer-seller relationships in export marketing. *Utdrag ur Organization*, v. 16, n.5, p. 291-307, 1979.
- FRANKE, Richard H., HOFSTEDE, Geert, Bond, Michael H.. Cultural roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 165-173, Summer 1991.
- FURNITURE and Furnishings in Italy and West Germany. London: EIU Marketing in Europe, 1991. p. 5-21.
- HAAS, R.W.. *Industrial marketing management*. New York: Petrocelli/Charter, 1976.
- HAMEL, Gary. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 83-103, Summer 1991.
- HARRIGAN, K.. A framework for looking at vertical integration. *The Journal of Business Strategy*, v. 3, n. 3, p. 30-37, Winter 1983.
- HARRIGAN, K.. Joint ventures and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 141-158, 1988.
- ICE (Istituto Nazionale per il Commercio Estero). La struttura delle esportazioni italiane: un'analisi per imprese. Roma: ICE, 1986.
- ICE (Istituto Nazionale per il Commercio Estero). Scambi con l'estero: Note di aggiornamento. Roma: ICE, v. 7, luglio 1996.
- ITALY in Figures. Roma: ISTAT - Istituto Nazionale di Statistica, 1996.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J.. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32, Spring/Summer 1977.
- JOHANSON, J., WIEDERSSHEIM-PAUL, F.. The internationalization of the firm: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, October 1975.

- KAY, John. Mate a sua empresa. *Exame*, ano 31, n. 3, p. 96-97, 28 jan. 1998.
- KANTER, Rosabeth M.. Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, , p. 96-108, July/August 1994.
- KEEGAN, Warren J.. *Multinational marketing management*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1984.
- KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée A.. Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 125-143, Summer 1991.
- KIM, W. Chan, WANG, Peter. Global strategies and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n.1, p. 29-53, 1992.
- KOBRIN, Stephen J.. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 17-31, Summer 1991.
- KOGUT, Bruce. Country capabilities and the permeability of borders. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 33-47, Summer 1991.
- KOMPASS Italia 1995 - Annuario Generale dell'Economia Italiana. Milano: Kompass Italia S.p.A., 1995.
- KONIJNENDIJK, Paul, WIJNGAARD, Jacob. Co-makship in the delivery of packaging materials. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 11, n. 3, p. 21-31, 1991.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993.
- KUMPE, Ted, BOLWIJN, Piet T.. Manufacturing: The new case for vertical integration. *Harvard Business Review*, Boston, v. 66, n. 2, p. 75-81, March/April 1988.
- LARSON, Andrea. Network dyads in intreprenurial settings: A study for the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 76-104, Mach 1992.

- LECRAW, Donald J.. The management countertrade: Factors influencing success. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 1, p. 41-59, Spring 1989.
- LEVY, David T.. Comment on "Small firms and merger mania". *Small Business Economics*, v. 5, n. 4, p. 319-322, Dec. 1993.
- LILIEN, Gary L., KOTLER, Philip. *Marketing decision making - A model building approach*. New York: Harper and Row Publishers, 1983.
- MAKINO, Shige, DELIOS, Andrew. Local knowledge transfer and performance implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 5, p. 905-927, 1996.
- MARVEL, Howard P., MCCAFFERTY, Stephen. Comparing vertical restraints. *Journal of Economics & Business*, v. 48, n. 5, p. 473-486, December 1996.
- MASCARIN, Maurizio. Meno euforia per i signori del taglio. *Mondo Economico*, Milano, maggio 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1992.
- MCCAMMON JR., Bert C.. *Perspectives for distribution programming. vertical integration systems*. Glenview: Scott, Foresman and Co., p. 43, 1970.
- MCGUIRE, Timothy W., STAELIN, Richard. An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration. *Marketing Science*, v. 2, p. 161-192. February, 1983.
- MIXON, Franklin G. Jr.. Contractual governance in trucking: A comment. *American Economist*, v. 38, n. 2, p. 85-86. Fall, 1994.
- MOORTHY, K. Sridhar. Strategic decentralization in channels. *Marketing Science*, v. 7, n. 4, p. 335-355, Fall 1988.
- NOHRIA, Nitin, GARCÍA-PONT, Carlos. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 105-124, Summer 1991.

- O'BRIEN, Daniel P., SHAFFER, Greg. Vertical control with bilateral contracts. *Rand Journal of Economics*, v. 23, n. 3, p. 299-308, Autumn 1992.
- OUCHI, W.G.. A conceptual framework for the design of organization control mechanisms. *Management Science*, v. 25, n. 9, p.833-848, 1979.
- OWEN, JEAN V.. Why teams fail. *Manufacturing Engineering*, v. 115, n. 3, p. 63-69, September 1995.
- PORTER, Michael E.. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E.. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 1990.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 90, n. 3, May/June 1990.
- RANGAN, V. Kasturi, COREY, E. Raymond, CESPEDES, Frank. Transaction cost theory: Inferences from clinical field research on downstream vertical integration. *Organization Science*, v. 4, n. 3, p. 454-477, Auguste 1993.
- REIFFEN, David, ORDOVER, Janusz, SALONER, Garth, SALOP, Steven C.. Equilibrium vertical foreclosure: Comment. *American Economic Review*, v. 82, n. 3, p. 694-703, June 1992.
- REINOLD, Mathias R., Aversão à tecnologia ou desconhecimento? *Óleos & Grãos*, Ano VII, n. 39, p. 28-30, Novembro/Dezembro 1997.
- RIESENBECK, Hajo, FREELING, Anthony. How global are global brands. *The McKinsey Quartely*, n. 4., p. 3-18, 1991.
- RISLEY, G.. *Modern industrial marketing*. New York: McGraw-Hill, 1972.
- ROBINSON, Richard C.. *International business management: A guide to decision making*. Illinois: The Dryden Press, 1978.
- ROOT, Franklin J.. *Foreign market entry strategies*. New York: AMACON, 1982.

- SALMON, Walter J., TORDJMAN, André. The internationalization of retailing. *International Journal of Retailing*, v. 4, n. 2, p. 3-16, 1989.
- SALVAGNI, José Carlos. Na prática, a logística ainda é pouco utilizada. *SuperHiper*, ano 23, n. 268, p. 60-66, Dezembro 1997.
- SAMUELSON, Susan S., BALMER, Thomas A.. Antitrust revisited: Implications for competitive strategy. *Sloan Management Review*, Massachusetts, v. 30, n. 1, p. 79-87, Fall 1988.
- SAPORITO, Bill. Luxottica Group: Cutting out the middleman. *Fortune*, v. 125, n. 7, p. 96, Abril 6, 1992.
- SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton, COOK, Stuart W.. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.
- SERWER, Andrew E.. How to escape a price war. *Fortune*, v. 129, n. 12, p. 82-90, June 13, 1994.
- SBRANA, Roberto. La penetrazione sui mercati esteri del mobile italiano. In: L'APERTURA dell'industria ai mercati internazionali: Tendenze e problemi nei settori del mobile, della carta e delle macchine per il legno. Milano: Franco Angeli Editori, 1983.
- SCHENDEL, Dan. Introduction to the special issue on global strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 1-3, Summer 1991.
- SCHERER, F.M.. *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally, 1980.
- SHAPIRO, B.. *Sales program formulation*. New York: McGraw-Hill, 1977.
- SHETH, Jagdish N., PARVATIYAR, Atul. Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business*, v. 1, n. 3, p. 71-87, 1992.
- SMITH, Paul M., WEST, Cynthia D.. The globalization of furniture industries/markets. *Journal of Global Marketing*, v. 7, n. 3, p. 103-131, 1994.

- SOMMERS, P., LEINBACH, T.. Flexible manufacturing networks and Washington wood products industry. *CINTRAFOR Working Paper*, Seattle, n. 24, 1989.
- STERN, Louis W., EL ANSARY, Adel I.. *MARKETING CHANNELS*. New York: Prentice Hall Inc, 1982.
- STIGLER, G.. The division of labor is limited by the extent of market. *Journal of Political Economy*, Illinois, v. 59, n. 2, p. 185-193, June 1951.
- STUDI ECONOMICI E TECNICI. Analisi strategica del settore del mobile. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1986.
- STUDI ECONOMICI E TECNICI. Industria del mobile e del legno. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1993.
- STUDI ECONOMICI E TECNICI. Industria del mobile e del legno. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1994.
- STUDI ECONOMICI E TECNICI. Industria del mobile e del legno. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1996.
- TALLMAN, Stephen B.. Strategic management models and resource-based strategies among MNs in a host market. *Strategic Management Journal*, v. 12, special issue, p. 69-82, Summer 1991.
- TALLMAN, Stephen B., SHENKER, Oded. A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 91-113, 1994.
- TERPSTRA, Vern. *International marketing*. New York: The Dryden Press, 1983.
- THE EUROPEAN Market for Furniture: Excerpts from the 1996 Edition. Milão: CSIL - Centro Studi Industria Leggera, 1996.
- THE GROLIER Multimedia Encyclopedia. New York: Grolier Inc., 1995.
- THE ITALIAN Furniture Industry. In: BELLO Quotidiano: A guided tour through the Italy's furniture world. Milano: Assarredo-Federlegno-Arredo, 1995. p. 101-102.

- THORELLI, Hans. International marketing: An ecologic view. In: INTERNATIONAL Marketing Strategy. New York: The Pergamon Press, 1980. p. 5-20.
- TOLEDO, Rubens. Mr. Microsoft de Olho no Potencial do Mercado Brasileiro. *Revista Notícias*, São Paulo, n. 143, p. 11, 1996.
- TSCHOEGL, Adrian E.. International retail banking as a strategy: an assesment. *Journal of International Business Studies*, v. 18, n. 2, p. 67-88, Summer 1987.
- URBAN, H.. International report: US import growth takes smaller. *L. Wood and Wood Products*, p. 55-66, December 1987.
- WILLIAMSON, Oliver E.. *Markets and hierachies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E.. The modern corporation: Origins, evolution, attribuites. *Journal of Economic Literature*, v. 19, n. 4, p. 1537-1568, December 1981.
- WILLIAMSON, Oliver E.. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v.22, p. 233-262, October 1979.
- WINGER, Alan R.. Is big really bad? *Business Economics*, v. 29, n. 3, p. 38-42, July 1994.
- ZIPSER, Andy. Mutual choice: Keen on cascade. *Barron's*, v. 71, n. 17, p. 34-35, April 29th 1991.

APÊNDICE 1 - ELENCO DAS EMPRESAS CONSULTADAS

Empresa	Endereço	Cidade	UF	CEP	País	Diretor
A. Sibau S.r.L.	V. Manzano, 17	Premariacco	UD	33040	Italia	Sig. Antonio Sibau
A.B.C. Impresa Individuale	Vicolo Ca'Erizzo, 15	Bassano del Grappa	VI	36061	Italia	Sig. Nunzio Zonta
Arcebis International S.p.A.	V. Brusaporto, 31	Seriate	BG	24068	Italia	Sig. Ludovico Acerbis
Acierno I.S.L. S.r.L.	V. G. A. Viperano, 50	Palermo	PA	90156	Italia	Sig. Giuseppe Acierno
Aeroplac S.r.L.	V. Parrocchia, 12 - Fraz. Mezzaselva	Fortezza	BZ	39045	Italia	Sig. Hermann Rubner
Agape S.r.L.	V. Ploner, 2 - Fraz. Frassino	Mantova	MN	46038	Italia	Sig. Emanuele Benedini
Allen S.r.L.	V. Olimpia, 14	Premariacco	UD	33040	Italia	Sig. Silvano Filippini
Alpenmöbel S.r.L.	V. Julis Durst, 32 - Z.I.	Bressanone	BZ	39042	Italia	Sig. Domenico Merlin
Antico Arredo S.n.C.	V. Volta, 13 - Z.I.	Spresiano	TV	31027	Italia	Sig. Cesare Rigato
Arbal 2000 S.r.L.	V. J. da Todi, 57	Roma	RM	00137	Italia	Sig. Berardino D'Amello
Arketipo S.p.A.	V. Garibaldi, 72	Calenzano	FI	50041	Italia	Sig. Corrado Ortino
AR.LA. Arredamenti e Laccature	V. Ponte Pisano, 88	Roma	RM	00148	Italia	Sig.ra Loretta Boschi
Arredamenti Longo S.n.C.	V. Abbate Tommaso, 18 - Z.I.	Quarto D'Altino	VE	30020	Italia	Sig. Angelo Longo
Arredare e Abitare S.r.L.	V. Kuperion, 26	Merano	BZ	39012	Italia	Sig. Josef Tischler
Arredarte Marino Cao S.r.L.	V.le Bonaria, 58	Cagliari	CA	09125	Italia	Sig. Marino Cao
Arredi Abbondi S.n.C.	V. Milano, 4	Cabiate	CO	22060	Italia	Sig. Giannantonio Abbondi
Arredospini	Località Bassetto Avanella, 39/A	Certaldo	FI	50052	Italia	Sig. Vladimiro Spini
Aurora S.p.A.	Loc. Plan del Peschi	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Alberto Calamassi
B&V S.p.A.	V. Produzione, 47	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig. Massimo Bellazecca
Balestrieri S.n.C.	V. Provinciale Feltresca, 26	Montecalvo in Foglia	PS	61020	Italia	Sig. Celso Balestrieri
Ballerini S.a.S.	V. Pantanelli, 76/78	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig.ra Luana Ballerini
Bardi Damiano	V. Brunelleschi, 132	Quarrata	PT	51039	Italia	Sig. Damiano Bardi
Battistelli Arredamenti S.p.A.	V. Flaminia	Fossombrone	PS	61034	Italia	Sig. Bernardini Battistelli
Bedding S.n.C.	V. Casalguidi, 44	Serravalle Pistoiese	PT	51030	Italia	Sig. Fabrizio Bugiani
Bedont S.r.L.	V. Tezze, 15	Pianezze	VI	36060	Italia	Sig. Carlo Bedont

Ben Company S.n.C.	V. del Piano - Talacchio	Colbordolo	PS	61022	Italia	Sig. Ben Belaid Mabrouk
Beoletto S.n.C.	V. Melle, 16	Brossasco	CN	12020	Italia	Sig. Giuseppe Beoletto
Bergamin Interni S.a.S.	V. Brenta, 13	S. Martino di Lupari	PD	35018	Italia	Sig. Egidio Bergamin
Berger Arredamenti S.n.C.	V. Avogrado, 2	Bolzano	BZ	39100	Italia	Sig. Norbert Mair
Bernardini Sedie S.r.L.	V. del Cristo, 84	Manzano	UD	33044	Italia	Sig. Luciano Bernardini
Bernazzoli S.r.L.	V.le Provinciale, 115 - Viarolo	Parma	PR	43010	Italia	Sig. Italo Ghilardi
Bertossio Sergio e F.lli S.n.C.	V. Udine, 93	Tarcento	UD	33017	Italia	Sig. Sergio Bertossio
Braglia S.n.C.	V. Martin Lutero, 4 - Masone	Reggio Emilia	RE	42100	Italia	Sig. Valter Vitaliano
Brancorsini Luigi - Impresa Individuale	V. dell'industria 132 - Loc. Chiusa di Ginestreto	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig. Luigi Brancorsini
Brenelli Amedeo S.p.A.	V. dei Soldi, 11	Brugnera	PN	33070	Italia	Sig. Antonio Petrivic
Brogiato Cav. Adriano & C. S.a.S.	Zona Agricola Industriale, 12/14	Isola della Scala	VR	37063	Italia	Sig. Tiziano Brogiato
Brugnoli S.n.C.	V. C. Cattaneo, 27	Cantù	CO	22063	Italia	Sig. Rudi Brugnoli
Buccionlini Fratelli S.n.C.	V. XX Settembre, 23/26	Cascina	PI	56021	Italia	Sig. Giorgio Bucciolini
Carmenta S.r.L.	V. Trento	Carmignano di Brenta	PD	35010	Italia	Sig. Evaristo Costacurta
Caroli & Lunardon S.n.C.	V. Marchesane, 14	Bassano del Grappa	VI	36061	Italia	Sig. Luigi Caroli
Carpanelli S.p.A.	V. Brescia, 5	Desio	MI	20033	Italia	Sig. Leopoldo Carpanelli
Casaletti S.r.L.	Via Marzabotto, 3 - Palidano	Gonzaga	MN	46023	Italia	Sig.ra Ivana Campanini
Cattelan Italia S.p.A.	V. Pilastrì, 15 (Z.I.)	Carré	VI	36010	Italia	Sig. Giorgio Cattelan
Ceccherelli Fratelli S.n.C.	Piazza T. Tasso, 5	Firenze	FI	50124	Italia	Sig. Mauro Ceccherelli
Ceccotti Aviero S.p.A.	V.le Sicilia, 4	Cascina	PI	56021	Italia	Sig. Aviero Ceccotti
Celotto S.p.A.	V. Santissima, 83	Brugnera	PN	33070	Italia	Sig. Sante Celotto
Ciamaglia Industria Mobili S.r.L.	V. Luigi Einaudi, 17/B - Bellocchi	Fano	PS	61032	Italia	Sig. Renzo Ciamaglia
Cidue Casa Comunità S.r.L.	V. San Lorenzo, 32	Carré	VI	36010	Italia	Sig. Corrado Saugo
Ciepi S.n.C.	V. San Mauro, 32 - Percoto	Pavia di Udine	UD	33050	Italia	Sig. R. Petrello
Clei S.r.L.	V. Marconi	Carugo	CO	22060	Italia	Sig. Enzo Colombo
C.M.A.S.r.L.	V. Mantova, 40	Cerea	VR	37053	Italia	Sig.ra Maria Luisa Zanetti

Comi Gaetano S.n.C.	Località Belvedere	Colle di Val d'Elsa	SI	53034	Italia	Sig. Aldo Comi
Compital S.r.L.	V. della Misericordia, 58	Biassono	MI	20046	Italia	Sig. Pasquale Alfieri
Copi-Legno S.coop.	V. San Giovanni, 18	Belvedere Ostrense	AN	60030	Italia	Sig. Giuliano Bittoni
Costantini Pietro S.a.S.	V. Divisione Julia, 26	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Pierpaolo Costantini
Crassevig S.r.L.	V. Ciampanutis, 2	Corno di Rosazzo	UD	33040	Italia	Sig. Luigi Crassevig
Cucovaz S.r.L.	V. Sopravilla, 25	Premariacco	UD	33040	Italia	Sig.ra Carla Casarsa
Cuisines d'Elite S.p.A.	V. Brumal, 20	Follina	TV	31051	Italia	Sig. Angelo Zorzi
Daron S.r.L.	V. Casale Berini, 54	San Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Roberto Lovato
Davos S.a.S.	V. Braide Matte, 7 - Frazione Dolegnano	San Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Dario Vosca
Domus Sedie S.n.C.	V. A. Malignani, 1 - Dolegnano	San Giovanni Natisone	UD	33038	Italia	Sig. Rinaldo Bergamasco
Degiovanni Fratelli S.n.C.	V. Gilba, 2	Brossasco	CN	12020	Italia	Sig. Adriano Degiovanni
De Stefani 2000 S.r.L.	V. VIII Marzo, 2	Limbate	MI	20051	Italia	Sig. Ernesto De Stefani
Elam S.p.A.	V. Molino, 27	Meda	MI	20036	Italia	Sig. Ezio Longhi
Esamobili S.a.S.	V.le Martiri Libertà, 108	Lissone	MI	20035	Italia	Sig. Franco Arosio
Diamantini e Domeniconi S.r.L.	V. Flaminia - S. Martino Piano	Fossombrone	PS	61034	Italia	Sig. Eraldo Diamantini
Eko S.r.L.	V. Provinciale, 37/39	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig. Brunello Ferri
Errebi S.p.A.	V. Pantanelli, 244	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig. Raffaele Battistoni
Eurosalotto Pedrina S.n.C.	V. Antoniana, 294	Campodarsego	PD	35011	Italia	Sig. Ambrogio Guido Pedrina
Fama S.p.A.	V. Emanuele Filiberto 2/BIS	Adria	RO	45011	Italia	Sig. Franco Martinolli
Dorsal S.r.L.	V. Madonna di Loreto, 3 - Corbanese	Tarzo	TV	31010	Italia	Sig. Armando Moretti
Doge Arredamenti S.r.L.	V. Ponte di Capitello, 27	Torre di Mosto	VE	30020	Italia	Sig. Claudio Fasolato
Domus S.r.L.	V. Livornese Est 222 - Perignano	Lari	PI	56035	Italia	Sig. Alberto Bitozzi
Elite Legno S.r.L.	V. Roma, 68	Vercurago	BG	24030	Italia	Sig. Stefano Esposito
Ellesalotti Export S.r.L.	V. Bologna, 20/A	Quarrata	PT	51039	Italia	Sig. Vinicio Spagnesi
Elsa Cucine S.r.L.	Fraz. Gracciano Dell'Elsa	Colle di Val d'Elsa	SI	53034	Italia	Sig. Silvano Bonechi
Enolinea Fratelli Parodi S.n.C.	V. F. Pedemonte, 19	Serra Riccò	GE	16010	Italia	Sig. Attilio Parodi

Etruria Star - Impresa Individuale	V. di Tiglio, 786 - Castelvecchio di Compito	Capannori	LU	55012	Italia	Sig. Pietro Viviani
Eurosedia	V. Lauretana - Z.I. C.I.A.N.	Numana	AN	60026	Italia	Sig. Antonino Rosa
Far S.r.L.	V. del Lavoro, 36	Pieve d'Alpago	BL	32010	Italia	Sig. Duilio Bortoluzzi
Farmo S.r.L.	V. del Piano, 40 - Talacchio	Colbordolo	PS	61022	Italia	Sig. Enio Ambrosini
Fastigi S.r.L.	V. Fastigi, 19 - Villa Fastigi	Pesaro	PS	61027	Italia	Sig. Francesco Fastigi
F.B. Mobili Beretta S.r.L.	Strada della Fabbreccia, 5 - Fraz. Villa Frastigi	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig. Roberto Beretta
FBR Export S.r.L.	V. Toscana, 33	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig. Alfredo Forni
Fiambert S.r.L.	V. Paganini, 31/8	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig.ra Francesca Renzi
FA.SE.CO. F.lli Costantini S.r.L.	V. del Collio, 46	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Vittorino Costantini
Finazzar S.a.S.	V. Cortolet, 4 (Z.I. Villanova)	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Roberto Finazzar
Friulbaby S.r.L.	V. Roma, 53	Chiopris Viscone	UD	33040	Italia	Sig. Fernando Buzzin
Gerussi S.r.L.	V. Borgobello, 33 - Raspano	Cassacco	UD	33010	Italia	Direttoria
Granzotto F.lli S.p.A.	V. Nazionale, 65	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Alfieri Corrubolo
IBIS S.r.L.	V. Comunale di Rovere, 13	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Sergio Bertossi
Fidam Italian Style S.r.L.	V. Giotto, 25	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Vittoriano Gaggelli
Idrosider	V. Sangallo, 156	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Mario Coco
Figli di Mario Balzarotti S.n.C.	V. Vittorio Veneto, 54	Lentate sul Seveso	MI	20030	Italia	Sig. Ambrogio Balzarotti
Finlarte S.r.L.	V. A. Fogazzaro, 5	Barlassina	MI	20030	Italia	Sig. Angelo Legnani
Formanova S.r.L.	V. Naz. Giovi, 13/15	Bovisio Masciago	MI	20030	Italia	Sig. Gianni Moscattelli
Gelosa Arredo Cucine S.r.L.	V. Goito, 30	Lissone	MI	20035	Italia	Sig. Alberto Riva
F.R.A.M. S.n.C.	V. Pacinotti, 52	Camerano	AN	60021	Italia	Sig. Andrea Recanatini
Ideal Form Team S.r.L.	V. Piemonte, 14	Monsano	AN	60030	Italia	Sig. Giorgio Geli
Fratelli Lolli S.p.A.	V. Castel San Pietro Romano, 31 - Fraz. Settecamini	Roma	RM	00131	Italia	Sig. Bruno Lolli
Inimpex S.p.A.	V. della Rustica, 125	Roma	RM	00155	Italia	Sig. Nello Potrano
Garofalo G. e S. S.a.S.	V. del Biancospino, 19 - Fraz. Capalle	Campi Bisenzio	FI	50010	Italia	Sig. Giancarlo Garofalo
Giemmegi Arredacucine S.r.L.	V. Morandi, 32	Gambassi Terme	FI	50050	Italia	Sig. Gennaro Giglioli
Giga S.a.S.	V. Pio la Torre, 5/7 - Loc. Granatieri	Scandicci	FI	50018	Italia	Sig. Giancarlo Giberti

Grifoni Silvano S.r.L.	V. Castelpulci - Fraz. Viottolone	Scandicci	FI	50018	Italia	Sig. Silvano Grifoni
Grifoni Vittorio S.r.L.	V. Castelpulci - Fraz. Badia e Settimo	Scandicci	FI	50010	Italia	Sig. Vittorio Grifoni
Ideal Cucine S.r.L.	V. di Castelpulci - Loc. Viottolone	Scandicci	FI	50018	Italia	Sig. Bruno Bruni
Industrie Guarnieri	V. Cellini, 198	Tavarnelle Val Pesa	FI	50028	Italia	Sig. Paolo Guarnieri
G.A.B. - Gaetano Besana	V. Matteotti, 18	Mariano Comense	CO	22066	Italia	Sig. Giuseppe Besana
Imart S.p.A.	Starda Provinciale, 22	Novedrate	CO	22060	Italia	Sig. Pierluigi Giorgetti
Galliano Habitat S.p.A.	V. Sertriore, 33	None	TO	10060	Italia	Sig. Mauro Galliano
Gasparrini S.r.L.	V. Leopardi, 56	Appignano	MC	62010	Italia	Sig. Remo Serrangeli
Giemme S.p.A.	V. Toscana, 32 - Fraz. Perignano	Lari	PI	56030	Italia	Sig. Giotto Masi
Industrie Toscanini S.a.S.	V. Ing. Catinetti, 17 - Fraz. Isolella	Borgosesia	VC	13010	Italia	Sig.ra Rosella Cappa
Italcomma S.r.L.	V. Pantanelli, 195	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig. Claudio Petrucci
Italmobil S.r.L.	Strada Statale 326 - Km 39 - Fraz. Scrofiano	Sinalunga	SI	53040	Italia	Sig. Eligio Gonzi
Lasaidea S.p.A.	Loc. Il Casone	Monteriggioni	SI	53035	Italia	Sig. Luciano Sammiceli
Linea Mobili S.r.L.	V.le dei Mille, 81	Colle di Val d'Elsa	SI	53034	Italia	Sig. Enzo Capperucci
Lineatre S.r.L.	V. Campania, 17	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Marcello Ghiribelli
La Furlana S.n.C.	V. Cividale, 43	Manzano	UD	33044	Italia	Sig. Marcello Ermacora
Linea Italia S.a.S.	V. G. Giacomo Marinoni, 9	Cassacco	UD	33010	Italia	Sig. Olieve Doimo
Linearsed S.n.C.	V. San Mauro - Percoto	Pavia di Udine	UD	33050	Italia	Sig. Bruno Mandanici
La Metaltecnica Fratelli Venelli S.r.L.	V. dei Mulini, 31 - Fraz. Camerata	Como	CO	22100	Italia	Sig. Aldemaro Venelli
Lanzani S.r.L.	V. Solferino, 58	Meda	MI	20036	Italia	Sig. Luigi Silva
Lanzani Cugini P.G. S.r.L.	Piazza Stazione, 7	Meda	MI	20036	Italia	Sig. Achille Lanzani
La Serenissima S.p.A.	V. Porto Buffolè, 14	Mansuè	TV	31040	Italia	Sig. Gianfranco Francescato
Lavalle S.r.L.	V. Ligonto, 21	Follina	TV	31051	Italia	Sig. Giustino Vian
Lineas S.a.S.	V. dei Celuschi, 4/12	Meda	MI	20036	Italia	Sig.ra Elena Stangalini
Lave Bath S.r.L.	Località Bassetti	Certaldo	FI	50052	Italia	Sig.ra Giuseppina Migliorini
La Vecchia Marina S.p.A.	Strada Statale 206 - Luciana - Km 028,000	Fauglia	PI	56043	Italia	Sig.ra Angela Sabucco
Linea B S.r.L.	V. Valdera, 183	Ponsacco	PI	56038	Italia	Sig. Roberto Volpi

L'Epoca - Impresa Individuale	V. Jolanda, 172 - Fraz. Stropari	Tezze sul Brenta	VI	36056	Italia	Sig. Giuseppe Peretto
LineaBeta S.n.C.	Str. Statale, 11 - Km 331	Gambellara	VI	36053	Italia	Sig. Carlo Capitanio
Living S.r.L.	V. Cancelliera, 10/A	Albano Laziale	RM	00041	Italia	Sig. Antonio Monaca
Livoni E. & Figlio S.r.L.	V. Andrat del Judrio, 3	Como di Rosazzo	UD	33040	Italia	Sig. Luciano Livoni
Malina S.p.A.	V. Cortolet, 19 - Loc. Cascina Rinaldi	S. Giovanni Natisoni	UD	33048	Italia	Sig. Pierino Fazzolari
Minin Sedie S.n.C.	V. M. Buonarroti, 10	Manzano	UD	33044	Italia	Sig. Lucio Minin
L.M. - Rossi Paolini S.n.C.	V. Feltresca, 38 - Rio Salso	Tavvulia	PS	61020	Italia	Sig. Antonio Rossi
Mobili A. & M. S.r.L.	V. Di Vittorio, 21 - Fraz. Talachchio	Colbordolo	PS	61022	Italia	Sig. Fernando Mazzanti
Mobili T. S. B. S.p.A.	V. Lombardia, 21	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig. Enzo Trebbs
Lukas Beddy S.a.S.	V. Statale, 171 - Barba Olmi	Quarrata	PT	51039	Italia	Sig. Sebastiano Lucá
M. G. Arredamenti S.n.C.	V. Salcetana, 78	Agliana	PT	51031	Italia	Sig. Marco Gori
Ma.Biss S.n.C.	V. Olmo, 20	Boschi S. Anna	VR	37040	Italia	Sig. Pietro Bissoli
Mobil Rocco S.r.L.	V. Sammiceli, 14 - Ca' degli Oppi	Oppeano	VR	37050	Italia	Sig. Remo Scali
Mag Meroni S.n.C.	V. Volta, 44	Arosio	CO	22060	Italia	Sig. Bruno Meroni
Marelli Serafino - Impresa Individuale	V. degli Artigiani	Novedrate	CO	22060	Italia	Sig. Serafino Marelli
Marzorati e Ronchetti S.r.L.	V. G. Spazi, 16	Cantú	CO	22063	Italia	Sig. Elio Ronchetti
Maisa S.a.S.	C.so Garibalbi, 80	Seveso	MI	20030	Italia	Sig. Sergio Meroni
Mobil Crab S.r.L.	V. Gallarata, 66	Settimo Milanese	MI	20019	Italia	Sig. A. Martinenghi
Marbella S.p.A.	V. Asolana, 27/A	Crespano del Grappa	TV	31017	Italia	Sig. Giuseppe Moro
Maso	V. Roma, 128	Godega di S. Urbano	TV	31010	Italia	Mobil G.A.M. S.p.A. Sig. Giuseppe
Mobilegno Fattori S.r.L.	V. Postuma Est, 97	S. Biagio Callalta	TV	31042	Italia	Sig. Giuseppe Fattori
Marzarotto Ivano - Impresa Individuale	V. Piemonte, 9 (Z.I.)	Schio	VI	36015	Italia	Sig. Ivano Marzarotto
Masi Mobilificio S.n.C.	V. Toscana, 26 - Fraz. Perignano	Lari	PI	56035	Italia	Sig. Franco Masi
Mazzei S.p.A.	V. Livornese Est. 80 - Perignano	Lari	PI	56035	Italia	Sig. Roberto Mazzei
Maspi S.r.L.	V. Frattina, 44 - Reschigliano	Campodarsego	PD	35011	Italia	Sig. Roberto Spinello
Moab 80 S.r.L.	V. della Vaccheria di Gianni, 93	Roma	RM	00155	Italia	Sig. Claudio Cuccagna

Mobilcinque	Loc. Montelonti, 7	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Giuseppe Castagnozzi
Mobilextra S.r.L.	V. Provinciale, 159 - Loc. Vacchereccia	Cavriglia	AR	52022	Italia	Sig. Mauro Mori
Mobili Barcella S.p.A.	V. Marconi, 4	Bagnatica	BG	24060	Italia	Sig. Alberto Barcella
Mobili d'Arte - Impresa Individuale	V. Torino, 73	Saluzzo	CN	12037	Italia	Sig. Piercarlo Chiola
Mobilificio Cit S.p.A.	V. Trevisan, 24 - Fraz. Peraga	Vigonza	PD	35010	Italia	Sig. Antonio Floriani
Molena Ubaldo - Impresa Individuale	V. Borgo Padova, 66	Piove di Sacco	PD	35028	Italia	Sig. Ubaldo Molena
Mobilificio del Chianti S.r.L.	Loc. Pian del Casone, 59	Monteriggioni	SI	53035	Italia	Sig. Riccardo Bruni
Nuova Impero Arredamenti S.r.L.	V. Campania, 17	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Rino Zari
Parmobil S.r.L.	V. Piave, 45	Sinalunga	SI	53048	Italia	Sig. Salvatore Maudente
Mobilprogram S.r.L.	V. Brodolini - Montelabbate	Pesaro	PS	61100	Italia	Sig. Giuseppe Guidi
Peroni e Tasini Export S.r.L.	V. delle Industrie, 8 - Bottega	Colbordolo	PS	61022	Italia	Sig. Bernardo Peroni
Mobilsatudio Tenani S.p.A.	V. Manfredini, 54	Rovigo	RO	45100	Italia	Sig. Giorgio Tenani
Mobiltre S.n.C.	Contrada Ripoli	Mosciano S. Angelo	TE	64034	Italia	Sig. Fernando Farinelli
Modernindustria	V. Garibaldi, 115	Giussano	MI	20034	Italia	Sig. Massimo Piva
Moplast S.a.S.	V. Dante Alighieri, 8	Arosio	CO	22060	Italia	Sig. Francesco Radaelli
M.R.B. - Impresa Individuale	V.le dell'Artigianato, 7 - Costozza	Longare	VI	36023	Italia	Sig. Angelo Carretta
M.T.C. Cappellini S.r.L.	V. Montalbano, 156 - Ponte Stella	Serravalle Pistoiese	PT	51030	Italia	Sig. Claudio Cappellini
Noalex S.r.L.	V. Mestrina, 46	Noale	VE	30033	Italia	Sig. Silvio Fortuna
Novello S.r.L.	V. Porara Gidoni, 21	Mirano	VE	30035	Italia	Sig. Gianfrancesco Novello
Novikos S.r.L.	V.le Alessandro Volta - Fraz. Casella	Asolo	TV	31010	Italia	Sig. Oscar Meneghetti
Nuova Emmeggi S.n.C.	V. Lago dei Tartari, 19 - Guidonia	Guidonia Montecelio	RM	00012	Italia	Sig. Gianni Panicola
Nuova Sei Bi 2000 S.r.L.	V. Provinciale, 26	Anzano del Parco	CO	22040	Italia	Sig. Sandro Circo
Pallavisini Sedersi S.r.L.	V. F. di Manzano, 16	Manzano	UD	33044	Italia	Sig. Italo Cantaruti
Piaval S.r.L.	V. del Collio, 57	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Fabiano Piani
Pillinini Arredamenti S.r.L.	V. Grialba, 35	Tolmezzo	UD	33028	Italia	Sig. Bruno Pillinini
Pasquinucci S.n.C.	V. Fermi, 46 - Fraz. Fornacette	Calciana	PI	56012	Italia	Sig.ra Adriana Bettarini

Passi Silvano S.a.S.	V. Aurelia Km 012,700	Roma	RM	00166	Italia	Sig. Silvano Passi
Piombini Bruno S.r.L.	V. Merle, 80	Isola Rizza	VR	37050	Italia	Sig. Roberto Piombini
Poltronieri Rolando S.n.C.	V. Caselle, 194	Nogara	VR	37054	Italia	Sig. Rolando Poltronieri
Semar Distribution S.r.L.	V. Portalupi Bionde	Salizzole	VR	37056	Italia	Sig. Silvio Pozzo
Pirovano Fratelli S.p.A.	V. Sirtori, 24	Merone	CO	22064	Italia	Sig. Enrico Pirovano
Pozzi & Verga S.n.C.	V. Isonzo, 112	Mariano Comense	CO	22066	Italia	Sig. Paolo Pozzi
R.E.M. Export S.n.C.	V. C. Cantù, 8	Novedrate	CO	22060	Italia	Sig. Eugenio Romanó
Acheo S.r.L.	V. delle Alpi, 26	Arzene	PN	33090	Italia	Sig. Livio Santacroce
Carlot S.p.A.	V. per Francenigo, 27 - Cavolano	Sacile	PN	33077	Italia	Sig. Mario Carli
Alba S.p.A.	Loc. Il Piano, 91	Casole d'Elsa	SI	53031	Italia	Sig. Amos Ciani
Aurora S.p.A.	Loc. dei Peschi	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Alberto Calamassi
Armony S.pa.	V. Tremeacque, 17	Mansué	TV	31040	Italia	Sig. Roberto Dal Ben
Arredamenti Longo S.n.C.	V. Abbate Tommaso, 18 - Z.I.	Quarto d'Altino	VE	30020	Italia	Sig. Angelo Longo
Arredare e Abitare S.r.L.	V. Kuperion, 26	Merano	BZ	39012	Italia	Sig. Josef Tischler
Biefbi S.p.A.	V. Flaminia	Fossombrone	PS	61034	Italia	Sig. Bernardino Battistelli
Braglia S.p.A.	V. Lazzaretti, 8	Reggio Emilia	RE	42100	Italia	Sig. Sergio Braglia
Copart S.r.L.	V. Provinciale Limitese, 1	Limite	FI	50050	Italia	Sig. Alessandro Alderighi
Dielle S.r.L.	V. S. Paolo Civitate	S. Severo	FG	71016	Italia	Sig. Giuseppe Sonoro
Zani Cucine S.p.A.	V. Fiume, 19	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig.ra Daniela Isola
Zogheri - Impresa Individuale	V. de Santis, 1	Pistoia	PT	51100	Italia	Sig. Aldo Zogheri
Arredarte Marino Cao S.p.A.	V.le Bonaria, 58	Cagliari	CA	09125	Italia	Sig. Marino Cao
Cremona e C. S.a.S.	V. Volturmo, 35/37 - Fraz. Q.de Stampi	Rozzano	MI	20089	Italia	Sig.ra Giovanna Cremona
D.A.L.G. S.n.C.	Località Quattoventi, 74	Corno di Rozzano	UD	33040	Italia	Sig. Daniele Lui
Daron S.r.L.	V. Casalli Berini, 54	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Roeberto Lovato
Fratelli Bruno S.p.A.	Località Ferrazza	Broccostella	FR	03030	Italia	Sig. Giuseppe Bruno
Gamper Albert - Impresa Individuale	V. Stazione, 41	Chiusa	BZ	39043	Italia	Sig. Albert Gamper

I.M.A.C. S.r.L.	V. Turanense, Km 2,5	Carsoli	AQ	67061	Italia	Sig. Arturo Redrezza
Piaval S.r.L.	V. del Collio, 57	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Fabiano Piani
Antiga Primo S.n.C.	V. Antiga Rua, 274	S. Pietro di Feletto	TV	31020	Italia	Direttoria
Madera S.n.C.	V. Volta, 13 - Z.I.	Spresiano	TV	31027	Italia	Sig. Cesare Rigato
Paset S.r.L.	V. Sernaglia, 65 - Falzè di Piave	Sernaglia Battaglia	TV	31010	Italia	Sig. Graziano Paset
Roberti Ratan S.p.A.	V. Madona Loreto - Corbanese	Tarzo	TV	31020	Italia	Sig. Renato Roberti
Varaschin S.p.A.	V. Cervano, 20	Vittorio Veneto	TV	31029	Italia	Sig.ra Giancarla Antoniazzi
Baby Più S.n.C.	V. Sna Nicola, 39	Viadana	MN	46019	Italia	Sig.ra Cesarina Busi
Bonacina Pierantonio & C. S.n.C.	V. S. Andrea, 20	Lurago d'Erba	CO	22040	Italia	Sig. Pierantonio Bonacina
Bonacina Vittorio E.C. S.n.C.	V. Madonnina, 12	Lurago D'Erba	CO	22040	Italia	Sig. Vittorio Bonacina
Casa del Bambù S.r.L.	V. Riva Tarugo, 29 - Pian di Rose	S. Ippolito	PS	61040	Italia	Sig.ra Cinzia Gasparucci
Castagnetti & C. S.n.C.	V. Val d'Enza Nord, 186 - Ciano D'Enza	Canossa	RE	42026	Italia	Sig. AMos Castagnetti
Parigiani Giuseppe & C. S.n.C.	Contrada Tratatagliata, 2	Mogliano	MC	62010	Italia	Sig. Domenico Parigiani
Steelmobil S.r.L.	V. del Lavoro, 27/29 - Ospedaletto	Coriano	FO	47040	Italia	Sig. Gianfranco Tonti
Abbondinterni S.r.L.	V. Cellini, 2/4	Mariano Comense	CO	22066	Italia	Sig. Sergio Abbondi
Cantieri Carugati S.r.L.	V. Dante, 13	Robello Porro	CO	22070	Italia	Sig. Angelo Carugati
Ambienti S.a.S	V. Cefalonia, 9	Milano	MI	20156	Italia	Sig. Silvio Bernini
A.G.M. Europrom Company S.r.L.	V. Nuova, 534	Bertinoro	FO	47032	Italia	Sig. Daniele Gollinucci
C.I.F.S.A. S.r.L.	V. E. Mattei, 15	Savignano Rubicone	FO	47039	Italia	Sig. Olindo Branducci
Codutti S.p.A.	V. Bonavilla, 24 - Fraz. Passons	Pasian di Prato	UD	33037	Italia	Sig. Arturo Codutti
Cofra.in S.r.L.	V. Monsignor Borroni, 32/36	Mariano Comense	CO	22066	Italia	Sig. Giorgio Rota Graziosi
Ebrille S.p.A.	P.zza Martini, 2 - Fraz. S. Bartolomeo	Castagnole Lanzi	AT	14054	Italia	Sig. Renato Ebrille
Giaiotti S.p.A.	V. Udine, 21	Cividale del Friule	UD	33043	Italia	Sig. Giancarlo Giaiotti
Grendene Pietro e Fratelli S.r.L.	V. Roma, 91/92/88	Bressanvido	VI	36050	Italia	Sig. Pietro Grendene
I.S.E.A. Baggio S.p.A.	V. Vittorio Veneto, 100	Thiene	VI	36016	Italia	Sig. Sig. Lorenzo Carollo
Lazzari Mario e Figli S.n.C.	V. I Maggio, 11	Montecchio Maggiori	VI	36075	Italia	Sig. Carlo Lazzari

Icam Brunosteel S.p.A.	Località Ferrazza	Broccostella	FR	03030	Italia	Sig. Franco Bruno
Industrie Riunite Fratelli Bruni S.r.L.	V. Senese, 169	Poggibonsi	SI	53036	Italia	Sig. Franco Bruni
Ispa S.n.C.	V. Biffi, 9 - Rancate	Triuggio	MI	20050	Italia	Sig. Attilio Beretta
Ital Momet S.r.L.	V. Rovoltana, Km 14	Truccazzano	MI	20060	Italia	Sig. Danilo Giannini
La.ma.plast.all.r. b.g.	V. Rimembranze, 93	Sesto S. Giovanni	MI	20099	Italia	Sig. Riccardo Banfi Gaeta
Metal Padovan S.p.A.	V. Bergoncino, 18	Noventa Vicentina	VI	36025	Italia	Sig. Mauro Zangulo
Padovan Fratelli S.r.L.	V.le Crispi, 44	Montecchio Maggiore	VI	36100	Italia	Sig.ra Angela Padovan
Metallurgica Marchigiana S.r.L.	V. Piermani, 2	Montecassiano	MC	62010	Italia	Sig. Gianfranco Pieroni
Mobilmatic S.n.C.	V. alla Sesia	Serravalle Sesia	VC	13037	Italia	Sig. Luciano Rossi
Molber S.r.L.	V. Gandhi, 23	Legnano	MI	20025	Italia	Sig. Renzo Oggioni
Officia S.r.L.	V. della Misericordia, 58	Biassono	Mi	20046	Italia	Sig.ra Antonella Gatti
Neoform S.p.A.	V. Martiri della Libertà, 74	S. Luci di Piave	TV	31025	Italia	Sig. Valentino Botteon
Nuova Leoni S.p.A.	V. Ansaldo, 14 - Villa Selva	Forlì	FO	47100	Italia	Sig. Ettore Leoni
Nuova Mobilest International S.r.L.	V. Leonardo da Vinci, 7 - Z.I.	Este	PD	35042	Italia	Sig. Gianni Businaro
Nuova Redan S.r.L.	Gino Nais, 23	Roma	RM	00136	Italia	Sig.ra Laura Privitera
Olivo & Groppo S.r.L.	V. Cortolet, 1	S. Giovanni Natisone	UD	33048	Italia	Sig. Ugo Olivo
Poggi S.n.C.	V. Campania, 5	Pavia	PV	27100	Italia	Direttoria
Poltronova	V. Provinciale Pratese, 23	Montale	PT	51037	Italia	Sig.ra Roberta Meloni
Pragma S.r.L.	Zona Industriale	Montorio al Vomano	TE	64046	Italia	Sig. Renzo di Donatantonio
Pre System S.r.L.	V. Leonardo da Vinci, 22/28	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig.ra Marisa Tornati
Vanelli Bassani & C. S.a.S.	V. Giovanni XXIII, 187/189	Cardano al Campo	VA	21010	Italia	Sig. Ambrogio Bassani
Zucchelli Forni S.p.A.	V. T. A. Edison, 22	Verona	VR	37136	Italia	Sig. Giovanni Comparin
ABA Design S.a.S.	V. S. Antonio, 54	Annone di Brianza	CO	22040	Italia	Sig. G. Evasi
Arredamenti Poderico di C. E S. S.n.C.	V. V. Cuoco, 3	Napoli	NA	80121	Italia	Sig. Carlo Poderico
BI-EL S.r.L.	V. della Produzione, 25	Montelabbate	PS	61025	Italia	Sig. Liviano Battistoni
Bonora Anselmo S.r.L.	Vicolo Taro, 4 (angolo V. Cialdini)	Meda	MI	20036	Italia	Sig. William Bonora

Brianform S.r.L.	V. Pozzo, 10	Rovellasca	CO	22069	Italia	Sig. Roberto Geminian
Dema S.p.A.	V.le Platani, 15 - Loc. Steccaia	S. Gimignano	SI	53037	Italia	Sig. Sergio Dei
Foresti S.r.L.	V.le Giulio Cesare, 97	Roma	RM	00192	Italia	Sig. Franco Foresti
Frighetto S.p.A.	V. Industria, 29	Arzignano	VI	36071	Italia	Sig. Pierluigi Frighetto

APÊNDICE 2 - CORRESPONDÊNCIA ENVIADA

San Paolo, 02 ottobre 1995.

Egregi Signori,

sono uno studente brasiliano di dottorato in Economia Aziendale, ex-scambista presso l'Università Bocconi di Milano nell'anno 1994. La partecipazione a tale programma mi ha dato lo spunto per una ricerca, a fini accademici, sopra il settore italiano del mobile.

Impressionato dal successo di questo reparto dell'economia italiana nell'ambito del commercio internazionale, mi piacerebbe conoscere le ragioni che sono alla base di suddetta leadership e con ciò scrivere la mia tesi di dottorato.

Per questo motivo, vorrei chiederVi la gentilezza di compilare il questionario allegato e rimmetterlo al recapito indicato entro il 19 ottobre p.v..

Ritengo che il questionario sia abbastanza semplice e che non richiederà più di 5 minuti per la compilazione. Inoltre non ha qualsiasi forma di identificazione, il che Vi può garantire totale sigillo delle informazioni.

In attesa di ricevere una Vostra risposta, Vi ringrazio anticipatamente per la cortese collaborazione e porgo i più distinti saluti.

Ing. Ronaldo Padovani

Escola de Administração de
Empresas da Fundação Getúlio
Vargas

Studio del Settore Mobiliere
Italiano

Ronaldo Padovani

1995

1. La Vostra forza vendita deve effettuare un periodo di training per vendere i Vostri prodotti?
☐ nessun/poco training
☐ qualche training
☐ alto livello di training
2. Di quale titolo di studio deve essere in possesso il Vostro personale addetto alla vendita?
☐ nessun titolo
☐ scuola elementare
☐ liceo
☐ laurea
3. Quanti anni di esperienza vengono richiesti dal personale addetto alla vendita per lavorare alla Vostra azienda? _____
4. I Vostri prodotti richiedono un servizio di assistenza pre/post-vendita?
☐ nessuno
☐ a volte
☐ intensa domanda
5. Nel caso della necessità di servizi di assistenza pre/post-vendita, questi vengono sviluppati da Voi o vengono contrattati da collaboratori esterni?
☐ vengono sviluppati da noi
☐ vengono sviluppati parte da noi e parte da collaboratori
☐ vengono sviluppati da collaboratori contrattati esternamente
6. Per quanti mesi i Vostri prodotti sono stati venduti sul mercato interno prima di essere venduti all'estero? _____
7. Quanto, secondo Voi, si distinguono i Vostri prodotti dai prodotti della concorrenza?
☐ bassa differenziazione
☐ media differenziazione
☐ alta differenziazione
8. Quale sarebbe l'influenza, secondo Voi, di elevate tariffe doganali sulla scelta della forma di distribuzione?
☐ incoraggia lo stabilimento di una propria catena distributiva
☐ alcun'influenza
☐ scoraggia lo stabilimento di una propria catena distributiva
9. Il fatturato ottenuto con le Vostre vendite all'estero è fondamentale per lo sviluppo della Vostra azienda?
☐ SI ☐ NO

10. Se la Vostra azienda fosse già presente all'estero con una determinata gamma di prodotti e decideste di ampliarla, usereste:

- ☐ lo stesso canale distributivo di cui si serve attualmente, indipendentemente dall'importanza strategica del nuovo prodotto.
- ☐ un nuovo canale distributivo considerando l'importanza strategica del nuovo prodotto.

11. Avete mai richiesto un brevetto per operare nei mercati esteri?

- ☐ SÌ ☐ NO

Rispondete alle successive domande 12 e 13 solo se avete risposto affermativamente alla domanda 11.

12. Come valutate l'efficacia del brevetto richiesto all'estero?

- ☐ debole
- ☐ media
- ☐ forte

13. Stimare quanto tempo (in mesi) un concorrente ha bisogno di avvalersi del brevetto e copiare il Vostro prodotto: _____

14. Le scelte della concorrenza in termini di canali distributivi ha influenzato la vostra scelta tra un canale distributivo di proprietà dell'azienda ed uno a contratto?

- ☐ SÌ ☐ NO

15. In quali mercati esteri opera maggiormente la Vostra azienda? _____

16. Come siete arrivati a tali mercati?

- ☐ partecipazione in Fiere
- ☐ siamo stati ricercati dagli acquirenti
- ☐ altro (especificare): _____

17. Quando avete scelto il mercato estero dove attuare, avete considerato la situazione politico/economica dello stesso?

- ☐ SÌ ☐ NO

18. La dimensione del mercato straniero ha influenzato la Vostra scelta fra un canale distributivo di proprietà dell'impresa ed uno a contratto?

- ☐ SÌ ☐ NO

Specificare la scelta: _____

19. La differenza culturale tra l'Italia ed il mercato straniero ha influenzato la scelta tra un canale distributivo di proprietà dell'impresa ed uno a contratto?

☐ SI ☐ NO

Specificare la scelta: _____

20. Se vi siete inseriti in un processo di internazionalizzazione più di una volta, avete notato un aumento nella propensione all'uso di un canale distributivo di proprietà della Vostra azienda?

☐ SI ☐ NO

21. La frequenza nelle vendite nei mercati esteri Vi ha indotto a preferire:

- ☐ un canale distributivo di proprietà dell'azienda
☐ un canale distributivo a contratto
☐ alcun'influenza

22. Con il passare degli anni e la crescita dell'azienda, è aumentata la propensione all'uso di un canale distributivo di proprietà dell'azienda nelle attività estere?

☐ SI ☐ NO

23. Qual'è il numero totale di dipendenti della Vostra azienda:

in Italia: _____
all'estero: _____

24. Qual'è il numero di venditori della Vostra azienda:

in Italia: _____
all'estero: _____

25. Qual'è il fatturato (in milioni di lire) della Vostra azienda :

in Italia: _____
all'estero: _____

26. In quale settore attuate quanto:

funzionalità:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> mobili da cucina | <input type="checkbox"/> mobili per bagni | <input type="checkbox"/> mobili per soggiorno |
| <input type="checkbox"/> mobili per bambini | <input type="checkbox"/> sedie | <input type="checkbox"/> mobili per ufficio |
| <input type="checkbox"/> sale da pranzo | <input type="checkbox"/> mobili per giardino | <input type="checkbox"/> camere da letto |

livello economico:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> popolare | <input type="checkbox"/> medio |
| <input type="checkbox"/> fino | <input type="checkbox"/> alto |

stile:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> design/avanguardia | <input type="checkbox"/> moderno/convenzionale |
| <input type="checkbox"/> stile | <input type="checkbox"/> rustico |

