

Universidade do Estado do Pará
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia
Curso de Bacharelado em Relações Internacionais
Trabalho de Conclusão de Curso



JEOVANA DOS REIS CORRÊA

**As oportunidades e desafios da internacionalização de empresas
brasileiras: um estudo de caso da Tramontina Belém no mercado alemão
(2019-2023)**

**BELÉM-PA
2024**

JEOVANA DOS REIS CORRÊA

As oportunidades e desafios da internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso da Tramontina Belém no mercado alemão (2019-2023)

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do estado do Pará como requisito para a obtenção do grau de Bacharelado em Relações Internacionais.

Orientadora: D.Sc. Naiara Silva Ferreira

BELÉM-PA
2024

JEOVANA DOS REIS CORRÊA

As oportunidades e desafios da internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso da Tramontina Belém no mercado alemão (2019-2023).

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do estado do Pará como requisito para a obtenção do grau de Bacharelado em Relações Internacionais.

Orientadora: D.Sc. Naiara Silva Ferreira

Banca Avaliadora:

Prof. DSC Mayane Bento Silva
Instituição: UEPA

Prof. Esp. Danielle Silva da Silva
Instituição: UEPA

Apresentado em: 08 / 01/ 2024.

BELÉM-PA
2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e Nossa Senhora de Nazaré por sempre estarem me abençoando e protegendo todos os dias e por terem me feito chegar até aqui.

Agradeço à minha família, à minha mãe Angela, pai José e irmãs Jéssica e Adriane. Sem vocês eu não seria nada. Minha motivação diária é dar orgulho para vocês e ser alguém melhor todo dia. Vocês são meus maiores exemplos e eu os amo eternamente.

Às minhas avós Doralice e Lourdes e meus avôs que já partiram Teodoro e Raimundo, vocês são minhas inspirações de força e coragem, obrigada por tudo que fizeram por mim até hoje. Vocês são meus exemplos de seres humanos. Obrigada por todas as orações.

À todas as minhas tias e tios, em especial a minha madrinha Wanda, que desde que eu me entendo por gente é um dos meus maiores exemplos. Muito do que sou hoje não teria sido possível graças a seu incentivo e apoio em diversos momentos da vida. Obrigada por tudo o que já fizestes por mim até hoje e por todas as orientações.

Agradeço a todos os meus grandes amados amigos: Ana Laura, Beatriz Lavand, Scylla, Amanda e Izabelle, Bruna, Bia, Juju, Anna, Nat, Ana Santos, Ana Camila, Isabela, Ágatha, Luiz, André, Neto, Juan, Geo, Rick e Ramon. Agradeço todos os dias por partilharmos tantos momentos felizes e por estarem também sempre comigo. Vocês são fundamentais na minha vida.

Agradeço ainda a todas as oportunidades que a UEPA me trouxe, entre elas ser presidente do nosso Centro Acadêmico de Relações Internacionais Baena Soares, CARIBS, que foi a mudança de chave na minha vida, no qual sou muito feliz por ter tido uma das experiências mais enriquecedoras e desafiadoras dentro da Universidade.

À minha turma, que tenho muito orgulho de ter convivido por 4 anos com pessoas incríveis e que terão muito sucesso pela frente. A todos os professores que tive o privilégio de ser aluna e que me fizeram chegar até aqui. Em especial Carla Reis, minha mais querida e amada professora, e hoje amiga. A qual foi a pessoa que me ligou enquanto eu estava no cursinho para avisar que eu havia passado no curso de Relações Internacionais na UEPA. A todos os queridos professores que tive durante essa vida e especialmente aos que tive na Universidade. Prof. Mayane, Danielle, Milton, Naiara – minha orientadora - e William que infelizmente não está mais conosco, obrigada por tudo, vocês foram fundamentais.

Agradeço à Tramontina por todas as oportunidades que me proporcionou. Não foi fácil trabalhar e estudar ao mesmo tempo desde o 3º semestre da UEPA, mas tudo valeu a pena no final. Hoje sou muito feliz pelo meu trabalho e por ter vivido tantas experiências incríveis pelo mundo. A todos, a minha eterna gratidão.

RESUMO

CORREA, J. AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA TRAMONTINA BELÉM NO MERCADO ALEMÃO (2019-2023). Orientadora: Naiara Ferreira. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Relações Internacionais) - Universidade do Estado do Pará, Belém, 2024.

Este artigo analisa as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém durante sua internacionalização no mercado alemão, entre 2019 a 2023. A pesquisa é exploratória, adotando métodos dedutivos, abordagem interdisciplinar e natureza qualitativa. A Tramontina Belém adotou estratégias para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, destacando-se o potencial de crescimento no mercado de churrasco, adaptação de produtos adequados para o mercado e participação em feiras na Alemanha. A abordagem incluiu uma análise SWOT e PESTEL da internacionalização da Tramontina. Desafios notáveis compreendem erros iniciais na internacionalização, a necessidade de compreender a cultura alemã e adaptar-se a variações de mercado. A pesquisa, fundamentada em fontes bibliográficas e estudo de caso, utilizou dados primários e secundários, incluindo entrevistas. O artigo fornece discussões sobre a trajetória da Tramontina Belém na Alemanha, destacando as medidas adotadas para enfrentar desafios e capitalizar oportunidades, contribuindo para a compreensão do processo de internacionalização no contexto alemão.

Palavras-Chave: Internacionalização de empresas, Teoria de internacionalização, Tramontina Belém; Mercado alemão.

ABSTRACT

This article analyses the opportunities and challenges faced by Tramontina Belém during its internationalization in the German market between 2019 and 2023. The research is exploratory, adopting deductive methods, an interdisciplinary approach and a qualitative nature. Tramontina Belém adopted strategies to face challenges and take advantage of opportunities, highlighting the potential for growth in the barbecue market, adaptation of products suitable for the market and participation in trade fairs in Germany. The approach included a SWOT and PESTEL analysis of Tramontina's internationalization. Notable challenges include initial mistakes in internationalization, the need to understand German culture and adapt to market variations. The research, based on bibliographical sources and a case study, used primary and secondary data, including interviews. The article provides discussions into the trajectory of Tramontina Belém in Germany, highlighting the measures adopted to face challenges and capitalize on opportunities, contributing to the understanding of the internationalization process in the German context.

Keywords: Internationalization of companies; Internationalization theory; Tramontina Belém; Germany market.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Globalização e o Comércio Internacional	9
2.2 Institucionalismo Liberal de Nye e Keohane	10
2.3 A Internacionalização de empresas	12
2.4 Teorias de Internacionalização	14
3 MATERIAIS E MÉTODOS	16
3.1 Classificação da pesquisa	16
3.2 Levantamento dos dados	17
3.3 Levantamento e análise de dados	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
4.1 Histórico e Contexto da Internacionalização da Tramontina Belém para a Alemanha.....	20
4.2 Estratégias adotadas para o mercado alemão	24
4.3 Desafios e Oportunidades enfrentados: análise SWOT.....	30
4.4 Análise PESTEL.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE - ROTEIRO E TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS	39

AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA TRAMONTINA BELÉM NO MERCADO ALEMÃO (2019-2023).

Jeovana dos Reis Corrêa¹
Orientação: Naiara Silva Ferreira²

Resumo: Este artigo analisa as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém durante sua internacionalização no mercado alemão, entre 2019 a 2023. A pesquisa é exploratória, adotando métodos dedutivos, abordagem interdisciplinar e natureza qualitativa. A Tramontina Belém adotou estratégias para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, destacando-se o potencial de crescimento no mercado de churrasco, adaptação de produtos adequados para o mercado e participação em feiras na Alemanha. A abordagem incluiu uma análise SWOT e PESTEL da internacionalização da Tramontina. Desafios notáveis compreendem erros iniciais na internacionalização, a necessidade de compreender a cultura alemã e adaptar-se a variações de mercado. A pesquisa, fundamentada em fontes bibliográficas e estudo de caso, utilizou dados primários e secundários, incluindo entrevistas. O artigo fornece discussões sobre a trajetória da Tramontina Belém na Alemanha, destacando as medidas adotadas para enfrentar desafios e capitalizar oportunidades, contribuindo para a compreensão do processo de internacionalização no contexto alemão.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas, Teoria de internacionalização, Tramontina Belém; Mercado alemão.

Abstract: This article analyses the opportunities and challenges faced by Tramontina Belém during its internationalization in the German market between 2019 and 2023. The research is exploratory, adopting deductive methods, an interdisciplinary approach and a qualitative nature. Tramontina Belém adopted strategies to face challenges and take advantage of opportunities, highlighting the potential for growth in the barbecue market, adaptation of products suitable for the market and participation in trade fairs in Germany. The approach included a SWOT and PESTEL analysis of Tramontina's internationalization. Notable challenges include initial mistakes in internationalization, the need to understand German culture and adapt to market variations. The research, based on bibliographical sources and a case study, used primary and secondary data, including interviews. The article provides discussions into the trajectory of Tramontina Belém in Germany, highlighting the measures adopted to face challenges and capitalize on opportunities, contributing to the understanding of the internationalization process in the German context.

Key-words: Internationalization of companies; Internationalization theory; Tramontina Belém; Germany market.

1 INTRODUÇÃO

A abertura do comércio global e as contínuas mudanças decorrentes da globalização exigem que as empresas implementem políticas comerciais e estratégias para permanecerem

¹ Graduanda em Relações Internacionais da UEPA. E-mail: jeovanarcorrea@gmail.com

² Professora Doutora em Relações Internacionais. Departamento DCSA/UEPA. E-mail: naiara.f.gaspar17@gmail.com

competitivas tanto no mercado doméstico quanto no internacional (Hitt et al., 2012). No âmbito das relações internacionais, de acordo com Do Nascimento et al. (2010), o nível de internacionalização das empresas de um país é um indicador do seu grau de desenvolvimento e capacidade para uma estratégia de competição global.

Nesse contexto, a internacionalização emerge como um fenômeno significativo, uma vez que as empresas possuem um papel decisivo nas relações econômicas internacionais. Quanto às razões que motivam as empresas, de maneira geral, a internacionalizar suas atividades comerciais, destacam-se a expansão das operações, a exploração e conquista de novos mercados, a aquisição de novas tecnologias e a busca por mão de obra especializada e/ou mais acessível (Sanchez; Camacho, 2007).

Os aspectos da internacionalização abrangem uma ampla gama de elementos, que vão desde a análise de mercado e a seleção de estratégias de entrada, até a adaptação aos contextos culturais, regulatórios e políticos dos países-alvo. Esses aspectos incluem a identificação de oportunidades de negócios, a compreensão das dinâmicas competitivas, a avaliação dos riscos e a construção de redes de parcerias internacionais.

Essa temática se torna ainda mais importante na atual conjuntura internacional e nacional, marcada por uma intensificação da competição global, mudanças tecnológicas rápidas e incertezas geopolíticas. A internacionalização de empresas brasileiras é, portanto, uma estratégia crucial para impulsionar o crescimento econômico do país, promover a inserção internacional das empresas nacionais e melhorar a balança comercial.

O período de análise compreende os anos 2019 a 2023, marcado pela persistente e desafiadora pandemia da COVID-19 durante 2019 a 2021, que teve um impacto profundo em escala global. A pandemia da COVID-19 teve repercussões significativas no contexto da exportação, desencadeando transformações substanciais nos padrões comerciais e nas estratégias das empresas globais. As restrições de viagem, os *lockdowns* e as interrupções nas cadeias de suprimentos impactaram diretamente as operações de exportação, exigindo adaptações ágeis por parte das organizações.

Além disso, as mudanças nas demandas dos consumidores e nas preferências de compra, resultantes das alterações nos comportamentos sociais e econômicos durante a pandemia, influenciaram as decisões de exportação. A busca por mercados alternativos e a diversificação de rotas de comércio tornaram-se imperativas para mitigar os riscos associados à volatilidade do cenário global. Nesse contexto desafiador, as empresas enfrentaram a necessidade de reavaliar suas estratégias de internacionalização, considerando não apenas as barreiras tradicionais, mas também os impactos imprevistos gerados pela crise sanitária mundial.

Nesse sentido, o presente Trabalho de Conclusão de Curso está inserido na linha de pesquisa "Comércio e Economia Política Internacional" devido à estreita relação entre o tema da internacionalização de empresas brasileiras e os processos de comércio global e as dinâmicas políticas e econômicas internacionais. Além disso, o presente artigo utilizará teorias da Internacionalização de empresas e realizará uma análise SWOT e PESTEL para embasar e fundamentar as análises apresentadas.

Este estudo busca investigar as interações complexas entre os atores econômicos, as estratégias comerciais e as políticas internacionais. Ao analisar a inserção da Tramontina Belém no mercado alemão, considerando fatores estratégicos, esse trabalho busca contribuir para a compreensão dos processos de internacionalização no contexto da Economia Política Internacional.

O problema de pesquisa deste TCC visa analisar as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém ao se internacionalizar no mercado alemão. Nesse contexto, a internacionalização de empresas brasileiras tem ganhado destaque e interesse no campo das Relações Internacionais e do cenário econômico global. Autores como Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010) ressaltam que a internacionalização proporciona às empresas a chance de explorar novos mercados, diversificar suas receitas, ampliar a base de clientes e fortalecer sua competitividade.

A teoria de internacionalização de empresas desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), conhecida como Modelo de Uppsala, será um dos alicerces teóricos do estudo. Essa abordagem comportamental destaca a importância da aprendizagem da empresa e da assimilação gradual de conhecimentos sobre o mercado internacional. Além disso, o paradigma eclético de Dunning (*OLI Framework – Ownership, Location, Internalization*) também será considerado, pois aborda as vantagens proprietárias, de localização e de internalização como fatores determinantes para a internacionalização das empresas (Dunning, 1977; 1993).

A experiência da Tramontina Belém no mercado alemão proporcionará a ampliação do conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras. A compreensão das estratégias adotadas e de como a empresa enfrentou os desafios comerciais no contexto internacional de 2019 a 2023 contribuirá para a expansão do conhecimento no campo das Relações Internacionais e do ambiente empresarial global. O estudo também permitirá a identificação de boas práticas e lições aprendidas, que poderão ser úteis para outras empresas brasileiras interessadas em se internacionalizar e conquistar competitividade nos mercados internacionais.

A presente pesquisa pretende responder à pergunta: **Quais são as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém durante seu processo de internacionalização no mercado alemão?**

O objetivo geral é analisar as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém durante seu processo de internacionalização no mercado alemão, investigando o impacto em seus resultados, no período de 2019 a 2023 e os objetivos específicos são: 1) Descrever as principais estratégias que foram utilizadas pela Tramontina Belém no mercado alemão voltadas para encarar os desafios e as oportunidades, no período de 2019 a 2023. 2) Realizar uma análise SWOT e PESTEL da internacionalização da Tramontina para o mercado alemão. 3) Avaliar os impactos das estratégias adotadas no processo de internacionalização da Tramontina Belém, no período de 2019 a 2023.

Este artigo está subdividido em cinco seções para além desta introdução. Na segunda seção são apresentadas as fundamentações teóricas/conceituais da Globalização e o Comércio internacional, o Institucionalismo Liberal de Nye e Keohane e também é explanado sobre a Internacionalização de empresas, bem como as teorias de Internacionalização. Na seção seguinte, apresentam-se os critérios metodológicos do estudo de caso e os dados obtidos. Na quarta seção, tem-se os resultados e discussão acerca dos dados obtidos e, por fim, na quinta seção são descritas as principais conclusões sobre o estudo de caso, bem como as proposições para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente trabalho terá como tema principal a discussão sobre a Internacionalização da Tramontina Belém para o mercado alemão, entre os anos de 2019 a 2023, abordando as oportunidades e também os desafios que foram enfrentados. Para a análise, julgou-se pertinente evidenciar características da globalização, das dinâmicas do comércio internacional a partir de Krugman, o diálogo com as Relações Internacionais a partir do Institucionalismo Liberal de Nye e Keohane e, por fim, a apresentação e discussão das teorias de internacionalização.

2.1 Globalização e o Comércio Internacional

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a globalização tem proporcionado uma maior agilidade, frequência e alcance para que empresas de diversos setores econômicos possam explorar mercados internacionais em busca de novos consumidores. De acordo com esses autores,

os gestores têm aprimorado suas estratégias de internacionalização para tornar suas organizações competitivas em âmbito global.

A globalização traz oportunidades para as empresas que buscam internacionalização, mas também implica em lidar com os riscos e a intensa concorrência de competidores estrangeiros, uma vez que os compradores são mais exigentes e buscam as melhores ofertas de fornecedores ao redor do mundo (Johanson, 2013).

Dessa maneira, o processo de ingresso nos mercados internacionais tem se tornado cada vez mais relevante tanto em termos econômicos quanto culturais. Com o surgimento de blocos econômicos e a diminuição de barreiras nos mercados internacionais, as fronteiras da competição comercial têm se expandido. A internacionalização de uma empresa não se limita apenas à conquista de novos mercados, mas também envolve a consolidação de uma marca, a aquisição de conhecimento e a defesa de uma posição competitiva. No século XXI, o sucesso ou fracasso de uma empresa depende de sua capacidade de competir em escala global (Zou; Cavusgil, 1996).

Conforme Krugman e Obstfeld (2003), as nações participam do comércio internacional por duas razões fundamentais. Primeiramente, devido às suas distintas características, elas podem colher benefícios de suas diferenças ao estabelecer um arranjo onde cada uma se especializa nas atividades em que se destaca. Em segundo lugar, os países negociam entre si visando alcançar economias de escala na produção. Em outras palavras, se cada país puder produzir apenas uma variedade limitada de produtos, é mais lógico concentrar-se na produção desses produtos específicos em larga escala, tornando-se mais eficiente do que tentar abranger todos os tipos de produtos.

A possibilidade de realizar comércio com outras nações também impacta a diversidade de produtos consumidos em um país. Segundo Krugman e Obstfeld (2003), ao ausentar o comércio, as opções de consumo se limitam às capacidades de produção existentes. Com a promoção do comércio, cada economia pode adquirir uma variedade de produtos resultantes das trocas comerciais entre si.

2.2 Institucionalismo Liberal de Nye e Keohane

As discussões no campo das Relações Internacionais, especialmente a partir da década de 60, buscaram superar concepções mais simplistas que enfatizavam predominantemente a ação do Estado. Esses debates introduziram temas relacionados ao surgimento de diversos atores internacionais e à forma como a interação entre esses novos participantes influenciava as dinâmicas da política global.

A compreensão de que atores subestatais, tais como partidos políticos, empresas multinacionais e organizações civis, têm a capacidade de impactar significativamente o cenário internacional tornou-se mais evidente. A abordagem que reconhece a relevância desses novos atores é comumente categorizada como "pluralismo", sendo fortemente influenciada pela economia (Adriano; Ramos, 2012).

Para Joseph Nye e Robert Keohane, proeminentes teóricos do Institucionalismo Liberal, o Estado é concebido como uma diversidade de atores que colaboram ou competem entre si na busca de seus objetivos. Nesse contexto, as formas de poder variam, não se limitando apenas ao poder militar e econômico-militar (Waeber, 1997, apud Adriano; Ramos, 2012).

No livro "Power and Interdependence", Keohane e Nye apresentam que forças emergentes nas relações internacionais estão moldando um cenário de sociedade global desprovido de uma estrutura dominante de cooperação e conflito. Descrevem isso como uma "poliarquia", na qual os interesses de Estados-nação, grupos subnacionais e transnacionais competem pela adesão e lealdade dos indivíduos, resolvendo conflitos por meio de negociações ad hoc, em um contexto de mutabilidade nas relações de poder (Nye e Keohane, 2011).

No contexto do Institucionalismo Liberal, várias formas de instituições políticas internacionais, mais ou menos formais, são identificadas como agentes que interagem entre si e com a estrutura. A presença de atores sub estatais, como empresas com operações em múltiplos países e movimentos da sociedade civil, contribui para a criação de um mundo sem fronteiras, reduzindo a centralidade do Estado (Adriano; Ramos, 2012).

De acordo com Adriano e Ramos (2012), Keohane e Nye incorporam a ideia de regimes a partir dessas novas concepções, tomando uma perspectiva mais flexível inicialmente proposta por John Ruggie (1975). Keohane argumenta que o declínio de uma hegemonia não alteraria substancialmente os padrões de cooperação compartilhados por outros Estados, permitindo que Estados menores também obtenham benefícios. Esse declínio de potências maiores cria oportunidades para introduzir mudanças favoráveis ao regime (Adriano; Ramos, 2012).

Assim, a teoria desenvolvida por Keohane e Nye se aproxima da economia ao considerar aspectos das instituições e organizações industriais. Na visão deles, a política mundial é comparável a um mercado imperfeito, apresentando deficiências na promoção de benefícios mútuos, o que implica a necessidade de ajustes realizados por instituições capazes de maximizar ganhos e minimizar prejuízos (Adriano; Ramos, 2012).

Conforme destacado por Adriano e Ramos (2012), as instituições desempenham um papel crucial, especialmente as organizações transnacionais não governamentais (especificamente empresas com atividades em outros países), sendo mecanismos para distribuição de informações

que orientam escolhas em busca de ganhos relativos. Além disso, essas instituições servem como ferramentas para os Estados exercerem influência e sinalizarem interesses nacionais futuros.

2.3 A Internacionalização de empresas

Conforme Ludovico (2009), a internacionalização refere-se à ativa participação das empresas nos mercados externos. No Brasil, após a remoção das barreiras à indústria nacional, a internacionalização tornou-se um passo natural para garantir a competitividade das empresas. Entretanto, envolver-se no comércio internacional apresenta inúmeras dificuldades, pois implica em lidar com mercados externos compostos por países de línguas, hábitos, culturas e legislações distintas. Dessa forma, a internacionalização requer um planejamento prévio para mitigar eventuais problemas antes de ingressar em uma nova realidade cultural, social, política e econômica (Khauaja; Toledo, 2011).

Dessa forma, sobre as principais motivações para que uma empresa inicie uma estratégia de internacionalização, Ferreira, Reis e Serra (2011), Gama e Lopez (2011), Cassiolato e Zucoloto (2012) e Dunning (1980) mencionam uma ampla variedade de motivações fundamentais, incluindo: ampliar o mercado em que atuam e explorar oportunidades de expansão; aprimorar competências ou vantagens específicas da empresa; mitigar riscos ao reduzir a sazonalidade e ciclicidade das vendas; buscar maiores margens de lucro; diversificar o portfólio de produtos; procurar matérias-primas; adquirir ativos estratégicos; obter *know-how* internacional e assimilar tecnologias, etc.

De acordo com Lopez e Gama (2010), a decisão de internacionalização não apenas possibilita à empresa entrar em mercados estrangeiros, mas também aumenta as chances de sucesso, melhorando as condições de integração produtiva, permitindo o ganho de escala e facilitando a superação de barreiras comerciais.

Segundo Castro (2011), em sua obra, a exportação é uma atividade empresarial que requer integração entre diversos setores, como comercial, administrativo, financeiro, logístico, contábil, entre outros. O autor destaca que as empresas exportadoras precisam estar cientes de que a exportação pode impactar o processo produtivo, demandando a fabricação de produtos especiais, um controle de qualidade mais rigoroso, novas embalagens e a adoção de novas tecnologias.

A internacionalização de uma empresa requer um planejamento cuidadoso e uma abordagem estratégica para evitar problemas potenciais. Situações desafiadoras podem surgir quando a empresa não consegue adaptar seus produtos à cultura local do país de destino ou quando o parceiro internacional não compreende o posicionamento da empresa, incluindo sua missão,

visão e valores. Para garantir um processo adequado de internacionalização, é fundamental que a empresa foque em sua vantagem competitiva, permitindo que ela enfrente a concorrência efetivamente no país ou região onde se estabelece. De acordo com a perspectiva de Brito e Brito (2012), a vantagem competitiva é caracterizada por criar valor superior ao dos concorrentes, contribuindo positivamente para o desempenho financeiro e operacional da empresa, bem como para sua eficácia organizacional.

Nessa mesma abordagem, conforme apontado por Mussi (2014), as fases iniciais desse processo envolvem, em primeiro lugar, a avaliação da capacidade de internacionalização da empresa, seguida da análise dos dados de mercado do país ou países-alvo. Para tanto, é fundamental examinar a necessidade de adaptar o produto ao mercado-alvo, identificar os concorrentes, verificar a existência de tratados comerciais bilaterais ou multilaterais, participar de feiras de negócios e exposições para fins de promoção comercial, e elaborar uma estratégia de vendas. Essas etapas são cruciais para o planejamento e a execução eficaz da internacionalização da empresa.

Nos paradigmas propostos por Michael Porter, o foco da análise é direcionado para a dinâmica entre a empresa e sua indústria, visando alcançar uma posição estratégica vantajosa. Nesse contexto, a seleção da estratégia competitiva aborda duas questões fundamentais: (1) a avaliação da atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo; e (2) a posição competitiva da empresa dentro dessa indústria (Porter, 1980). A primeira questão é examinada através do modelo das cinco forças competitivas, enquanto a segunda é abordada pelas estratégias genéricas.

O modelo das cinco forças competitivas proporciona uma compreensão detalhada das dinâmicas competitivas em uma indústria, identificando cinco características estruturais fundamentais, conhecidas como forças competitivas: (1) Capacidade de influência dos fornecedores; (2) Ameaça de novos entrantes; (3) Capacidade de negociação dos compradores; (4) Produtos alternativos; e (5) Rivalidade entre os concorrentes.

Esse modelo é uma ferramenta metodológica que facilita a compreensão do funcionamento da indústria e orienta a empresa nas ações críticas para garantir sua rentabilidade a longo prazo.

Para enfrentar efetivamente as cinco forças competitivas e estabelecer uma posição vantajosa, as empresas podem adotar três tipos de estratégias genéricas internamente consistentes: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; e (3) foco, seja no custo ou na diferenciação. Essas estratégias refletem o posicionamento da empresa, mas a análise apenas do posicionamento não é suficiente para identificar a verdadeira vantagem competitiva. Nesse sentido, a cadeia de valores

é uma abordagem sistemática para classificar e avaliar as inter-relações entre as atividades da empresa (Porter, 1985).

A vantagem competitiva está intrinsecamente ligada ao valor adicionado aos produtos/serviços, e a análise da cadeia de valores possibilita a avaliação do impacto de cada atividade na criação de valor, identificando as atividades de maior valor agregado, conhecidas como atividades distintivas, conforme conceituado por Porter (1985). A posição competitiva é, portanto, alcançada pela criação de uma sinergia entre múltiplas atividades, executadas de maneira integrada. Embora as atividades distintivas desempenhem um papel crucial na adição de valor, é essencial que estejam integradas a um conjunto de outras atividades (Porter, 1996).

É importante destacar que a análise da cadeia de valores não pode ser realizada isoladamente, uma vez que as atividades em uma determinada cadeia de valores estão conectadas a outras atividades nas cadeias de valores de fornecedores, canais de distribuição, compradores e na corporação à qual a empresa pertence. Essa interdependência de cadeias de valores é denominada sistema de valores (Porter, 1985).

2.4 Teorias de Internacionalização

As teorias de Internacionalização de Empresas podem ser categorizadas em duas perspectivas distintas: econômica e comportamental. De acordo com Costa (2015) e Carneiro e Dib (2007), a abordagem econômica concentra-se na maximização dos lucros da empresa e na busca pela eficiência econômica durante o processo de internacionalização. Por outro lado, a perspectiva comportamental prioriza a minimização dos riscos, podendo, por exemplo, iniciar suas operações em países culturalmente próximos ao de origem.

De acordo com a perspectiva econômica, Vieira (2009) destaca a teoria de John Dunning conhecida como Paradigma Eclético (OLI - *Ownership, Location, Internalisation*), a qual sugere que empresas atuantes em países estrangeiros podem possuir características específicas em suas atividades, consideradas vantagens em relação a outras. Essas vantagens podem ser categorizadas como proprietárias (*Ownership*), relacionadas à localização (*Location*) e à internalização (*Internalisation*). O termo "eclético" é justificado pela necessidade de utilizar esse conjunto teórico abrangente para compreender o processo de internacionalização das empresas, permitindo identificar onde a internacionalização deve iniciar, embora não explicita o processo em si (Costa, 2015).

Nesta teoria do Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1977; 1993), os três aspectos cruciais para explicar o Investimento Estrangeiro Direto (IED) são detalhados abaixo:

a) Vantagens da propriedade: as empresas nacionais apresentam vantagens comparativas em relação aos seus concorrentes no mercado-alvo, que podem advir da estrutura de propriedade da empresa, dos ativos que ela detém ou da capacidade de combinar e coordenar esses ativos com outros recursos no exterior (quem irá produzir);

b) Vantagens de localização: segundo essa teoria, as empresas nacionais também se beneficiam de fatores locacionais que resultam em custos de transação menores no mercado-alvo (onde irá produzir);

c) Vantagens da internalização: as vantagens comparativas também derivam de questões estratégicas e econômicas relacionadas à internalização da produção por meio do IED, em detrimento de acordos e licenças concedidos a empresas estrangeiras para produzirem em seus respectivos países (como irá produzir).

Posteriormente, Dunning & Lundan (2008b) incorporaram a vertente institucional ao OLI Framework, enriquecendo o modelo ao considerar o papel das instituições no processo de internacionalização das empresas. Essa abordagem amplia a compreensão sobre os fatores que influenciam o IED, ao incluir as características e o contexto institucional dos países onde as empresas realizam seus investimentos.

No âmbito da perspectiva comportamental, destaca-se o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), também referido como Escola de Uppsala (Silva et al., 2007; 2010; Souza e Fenili, 2012), Teoria do Processo de Internacionalização da Firma (Silva et al., 2007) ou Teoria das Fases de Desenvolvimento (Machado Neto e Almeida, 2008), como uma abordagem amplamente reconhecida. Esse modelo se concentra na aprendizagem gradual de uma empresa e na forma como ela aplica seus recursos, assimilando conhecimentos sobre o mercado internacional em que atua. Dessa forma, o crescimento e desenvolvimento da empresa estão diretamente relacionados ao conhecimento adquirido sobre o negócio e o mercado, o que contribui para a redução dos riscos envolvidos (Pessoa, Porto e Salvador, 2008).

O conhecido modelo original de Uppsala fundamenta-se na ideia de que fatores como a distância geográfica e psicológica entre os países de origem da empresa e os países em que ocorre o investimento estrangeiro são cruciais para o processo de tomada de decisão das empresas ao adentrar mercados internacionais. A distância psicológica abarca diferenças como idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Segundo essa teoria, existe uma abordagem gradual, na qual as empresas buscam primeiro obter um maior entendimento sobre mercados mais próximos geograficamente e culturalmente, para depois avançar para mercados mais distantes, iniciando sua incursão em novos mercados por meio de exportações (Johanson & Vahlne, 1977).

Posteriormente, Johanson & Vahlne (2009; 2013) revisaram o modelo de Uppsala e concluíram que a rede de relacionamento, também conhecida como *business network model*, é mais relevante na internacionalização do que o próprio conhecimento de mercado. Isso se deve às oportunidades decorrentes do aprendizado, da construção de confiança e do envolvimento. Nessa atualização conceitual, destacaram o conceito de *liability of foreignness* (Eriksson et al., 1997), no qual a falta de conhecimento do mercado internacional gera efeitos e aumenta os custos da internacionalização, aos quais a empresa local não está sujeita. Em seguida, introduziram o conceito de *liability of outsidership*, no qual as empresas, ao ingressar em um país sem conexões, necessitam da ajuda de *insidership* (Coviello, 2006), ou seja, de parceiros locais já estabelecidos na rede de relacionamento, para aumentar a probabilidade de sucesso em sua internacionalização.

Com o objetivo de estabelecer e manter relacionamentos, a confiança e o comprometimento das empresas em processo de internacionalização com seus parceiros internacionais são fundamentais. Desse modo, o conceito original do modelo de Uppsala, proposto por Johanson & Vahlne (1977), que enfatiza a distância psicológica e o gradualismo como fatores determinantes da internacionalização, tem perdido relevância relativa, conforme os próprios autores afirmaram (Johanson & Vahlne, 2009). Entre outras razões, essa mudança ocorre em virtude das transformações na economia e nas regulamentações, além do acelerado processo de globalização e das inovações tecnológicas, que têm causado impactos significativos no mundo dos negócios e nos relacionamentos empresariais.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa utilizou o método dedutivo e se posiciona como uma abordagem interdisciplinar, básica, exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, com dados primários obtidos por meio de entrevistas para o estudo de caso e utilizando dados secundários também a partir de procedimento técnico bibliográfico.

A abrangência da pesquisa envolve uma análise detalhada das oportunidades e desafios específicos enfrentados pela Tramontina Belém no processo de internacionalização para o mercado alemão. Foram investigadas as estratégias adotadas pela empresa, suas experiências e os resultados obtidos.

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa é classificada como dedutiva, pois inicia-se com uma análise geral sobre a internacionalização de empresas para, em seguida, realizar

a análise específica do caso da Tramontina Belém. Conforme expõe Marconi e Lakatos (2003, p. 92), tal raciocínio tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas, de modo que, partindo de razões verdadeiras, visa chegar a sínteses ou conclusões mais particulares.

Segundo Farias Filho (2013), a pesquisa interdisciplinar trata-se de uma integração das partes constituintes de mais de uma disciplina. Dessa maneira, esta pesquisa é classificada como interdisciplinar, pois envolve conhecimentos e perspectivas das áreas de Relações Internacionais, Comércio Internacional, Economia e Administração.

A pesquisa em questão é exploratória, conforme descrito por Gil (2002), pois esse tipo de pesquisa visa familiarizar-se com o problema, tornando-o mais claro ou gerando hipóteses iniciais. A pesquisa foi flexível, permitindo a abordagem de diversos aspectos relacionados ao assunto em estudo. Em geral, esse tipo de pesquisa envolve: (a) revisão bibliográfica; (b) entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática com o problema em questão; e (c) análise de exemplos que contribuam para a compreensão do tema (Selltiz et al., 1967).

3.2 Levantamento dos dados

Quanto à natureza da pesquisa, foi adotada a vertente qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a abordagem qualitativa de pesquisa tem como principal objetivo aprofundar a análise e interpretação dos aspectos estudados, buscando uma compreensão mais complexa das questões humanas em estudo. Essa metodologia de pesquisa permite uma investigação mais detalhada e minuciosa dos fenômenos, considerando a subjetividade e a multiplicidade de perspectivas dos participantes envolvidos. A pesquisa foi conduzida com base em dados primários, obtidos diretamente da entrevista realizada, e utilizou também dados secundários, a partir de pesquisa bibliográfica - livros, artigos, sites e relatórios gerenciais e dados de banco de dados do Power BI disponibilizados pela empresa. De acordo com Severino (2017), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em registros disponíveis em estudos anteriores, em que o pesquisador utiliza as contribuições de autores presentes em textos analíticos relevantes. Foi realizado um estudo de caso, este procedimento técnico é definido como “uma investigação empírica que analisa um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001) e a unidade de análise é a empresa Tramontina Belém.

Além disso, há a interlocução com autoridades do tema, caracterizando o processo de entrevista semiestruturada (Lakatos; Marconi, 2003) como instrumento de coleta de dados, que consiste na liberdade do entrevistador e na informalidade da conversa, que, partindo de um roteiro,

possibilita maior poder de explorar mais amplamente uma questão seguindo a direção que se fizer adequada. O roteiro de entrevista foi semiestruturado, elaborado pela autora com perguntas que versam sobre a internacionalização da Tramontina Belém na Alemanha. Foram utilizadas perguntas abertas, também chamadas livres ou não limitadas, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003), são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões.

O universo da pesquisa foi composto por pessoas diretamente envolvidas com a Tramontina Alemanha e Tramontina Belém, a nível de execução/estratégico para a empresa e com elevado tempo de experiência. Logo, os critérios eram: participar ou usufruir da tomada de decisões e estratégias adotadas no período recortado por este trabalho.

As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2023 e a primeira entrevista foi com o diretor comercial da Tramontina Belém, identificado como “entrevistado 1”. A entrevista durou 35 minutos, feita de forma individual e presencial no escritório da fábrica, localizado no Distrito Industrial de Icoaraci, com consentimento para gravar e transcrever as respostas. A segunda entrevista foi realizada de forma online, com o gerente da Tramontina Alemanha, identificado como “entrevistado 2”, através da plataforma *Google Meet* e durou 46 minutos, com permissão para gravar e transcrever no presente artigo.

3.3 Levantamento e análise de dados

Todos os dados reunidos durante a pesquisa qualitativa foram estritamente guiados por um referencial teórico de Análise de Conteúdo, baseando-se nos princípios teóricos propostos por Bardin (2011), Godoy (1985) e Câmara (2013). A análise seguiu as etapas recomendadas por Bardin (2011), compreendendo inicialmente uma fase de Pré-Análise na qual os dados foram categorizados; em seguida, uma segunda etapa de Exploração do Material para a codificação dos dados; e, por fim, a etapa de Tratamento e Resultado para a inferência e interpretação dos dados coletados.

Para examinar os dados coletados, adotou-se a segunda abordagem analítica recomendada por Yin (2001) para estudos de caso, essa estratégia envolve a elaboração de uma estrutura descritiva com o objetivo de organizar a investigação de caso. Nesse sentido, utilizou-se a análise SWOT e a matriz PESTEL para a melhor categorização e análise dos resultados obtidos na pesquisa.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica de qualidade criada por Albert Humphrey em 1960, que se concentra em analisar empresas. Atualmente, a Análise SWOT é utilizada para

avaliar vários objetos, desde empresas até análises de desempenho pessoal. De acordo com Araújo (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo de recursos estratégicos e se destaca por integrar aspectos internos e externos do objeto de estudo. A análise é dividida em quatro partes: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Dessa maneira, conforme afirmado por Araújo et al. (2015), para implementar a análise SWOT, é necessário que a empresa conduza um levantamento abrangente de todas as suas características positivas, ao mesmo tempo em que revisita os aspectos nos quais apresenta desempenho inferior. Após essa etapa, os resultados da análise são categorizados em pontos fortes e fracos (referentes ao ambiente interno) e oportunidades e ameaças (referentes ao ambiente externo).

A análise PESTEL representa uma ferramenta estratégica que se concentra nos fatores macroambientais. Essa abordagem parte da premissa fundamental de que compreender adequadamente o sucesso de uma organização requer a coleta, análise e assimilação abrangente de todas as informações pertinentes ao setor em que a empresa opera e ao ambiente externo de negócios (Guo Chao e Nunes, 2007). O principal objetivo da análise PESTEL é fornecer suporte à capacidade da empresa de responder a mudanças em seu ambiente externo.

A nomenclatura "PESTEL" é derivada de uma mnemônica simples (Gupta, 2013), onde cada letra representa uma categoria de fatores externos a serem examinados: P (fatores políticos que incluem intervenções governamentais na economia e a presença de lobbies políticos), E (fatores econômicos que abrangem as condições macroeconômicas externas, incluindo informações relacionadas à demanda sazonal e condições meteorológicas), S (fatores sociais que englobam aspectos culturais, sociais e demográficos do ambiente externo) e T (fatores tecnológicos que compreendem infraestruturas tecnológicas, mudanças tecnológicas e atividades relacionadas à tecnologia que afetam o ambiente externo).

Essa análise não deve apenas considerar o ambiente de negócios em si, mas também todos os fatores físicos e sociais externos à organização, fora de seu controle, mas com potencial para influenciar seu processo decisório (Guo Chao e Nunes, 2007). Essas circunstâncias externas e indiretas têm a capacidade de impactar a habilidade da empresa em gerar valor, e, nesse sentido, a análise PESTEL atua como uma "imagem panorâmica" que auxilia a empresa a compreender e avaliar de maneira mais abrangente todo o seu ambiente externo (Guo Chao e Nunes, 2007).

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2005), a aplicação da análise PESTEL facilita a percepção e identificação dos principais indicadores de mudanças e conflitos nas organizações. Esses indicadores derivam dos aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos. Ao gerar esses indicadores, é possível utilizá-

los na construção de cenários futuros, o que se revela crucial para determinar o sucesso ou fracasso das estratégias adotadas por uma organização ou programa governamental.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados que foram obtidos mediante a análise feita para entender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da Tramontina Belém durante todo o processo de expansão internacional para a Alemanha. Além disso, será compreendido como esses aspectos impactam os resultados obtidos pela empresa e como suas estratégias de adaptação e inserção no mercado alemão contribuíram para o alcance de seus objetivos.

4.1 Histórico e Contexto da Internacionalização da Tramontina Belém para a Alemanha

Conforme apontado no site Tramontina Global, a empresa Tramontina, originária desde 1911, na cidade de Carlos Barbosa, Estado do Rio Grande do Sul, é reconhecida por sua fabricação de diversos produtos, como utensílios domésticos, ferramentas e materiais elétricos, entre outros. Com uma sólida presença internacional, conquistada ao longo de mais de um século de história, a Tramontina expandiu suas operações para cerca de 120 países, estabelecendo unidades internacionais, como Centros de Distribuição (CDs) e Escritórios de Vendas e Representação (EVRs), que além de atenderem suas bases regionais, também atuam em países vizinhos.

Dentre as 10 fábricas da Tramontina, espalhadas por 3 estados do Brasil, foi selecionada para este estudo a fábrica da Tramontina Belém, fundada em 1986. Esta foi a primeira fábrica do grupo fora do Rio Grande do Sul, e hoje é situada no Distrito Industrial de Icoaraci, na cidade de Belém. Essa unidade possui cerca de 400 funcionários, produz mais de 300 mil peças por mês e conta com um mix variado de produtos, como: tábuas de churrasco, tábuas para servir, preparar e cozinha, móveis para atender ao segmento *hospitality*, o qual é voltado para bares, restaurantes, hotéis e condomínios, além de móveis para uso em áreas externas como jardins, áreas de piscina (sala de jantar, varandas), que são comercializadas para o mercado nacional e exportados para mais de 60 países e internas, incluindo tábuas para cortar, utilidades domésticas e móveis para áreas internas e externas (TRAMONTINA, 2023). Os bons resultados, a partir da entrada nos EUA na década de 1980, levam a Tramontina a se instalar em países da América, Europa e Ásia, incluindo a China, além de Oceania e África, isso vai de acordo com o apresentado por Johanson e Vahlne (1977), na abordagem conhecida como Modelo de Uppsala, pois esta abordagem destaca

a importância da aprendizagem da empresa e da assimilação gradual de conhecimentos sobre o mercado internacional.

Hoje o grupo Tramontina exporta para mais de 120 países conforme mostra a figura 1 abaixo e Joselito Gusso - vice-presidente da empresa, faz o seguinte apontamento na revista “Você, Tramontina!” (2021):

Com 51 anos de exportações, criamos um ativo muito valioso: 17 unidades próprias de comercialização, distribuição e lojas exclusivas no exterior. São as estruturas locais e equipes especializadas que garantem uma resposta eficiente e imediata do mercado. O crescimento das exportações se dará pela abertura de novas unidades, ampliação da gama de produtos e o cuidado com as diferenças culturais. (Joselito Gusso, 2023).

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), essa fala do vice-presidente da Tramontina, está relacionada ao fato de os gestores virem aprimorando suas estratégias de internacionalização para tornar suas organizações competitivas em âmbito global.

Figura 1 - Centros de Distribuição (CDs) e Escritórios de Vendas e Representação (EVRs) da Tramontina pelo mundo



Fonte: site Global Tramontina (2023)

A unidade Tramontina de análise estudo é a Tramontina Alemanha, a qual foi fundada em 1994, sendo o primeiro escritório da Tramontina no continente Europeu. O escritório é hoje localizado na cidade de Colônia na Alemanha e conta com 9 pessoas no seu quadro de funcionários, sendo 3 brasileiros, 1 polonesa e 5 alemães. Conforme informado no site Global Tramontina, o escritório é responsável pelas vendas para os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Croácia, Eslováquia, Eslovênia, França, Holanda, Hungria, Islândia, Luxemburgo, Macedônia do Norte, Polónia, República Tcheca, Romênia, Sérvia e Suíça. Para essa distribuição, conta com um operador logístico terceirizado que também funciona como depósito terceirizado, chamado Dachser.

A respeito da Tramontina Belém, o diretor comercial, o qual foi entrevistado 1 desta pesquisa, apontou que inicialmente, na Tramontina se tinham distribuidores em cada país que vendiam os produtos. Então, a Tramontina Belém, antes de exportar para a Alemanha, exportava para outros países, como Estados Unidos, México, e sempre exportando para algum distribuidor local e exclusivo, porque não existiam unidades (escritórios de vendas) da Tramontina. O diretor informa que há 8 ou 10 anos atrás, houve uma tentativa de internacionalizar os produtos desta fábrica para a Alemanha, motivado por ser o maior mercado da Europa que consumia móveis de jardim. Isso corrobora o que foi apresentado por ABDI (2009) e CAVUSGIL et al., (2010), em que entre os motivos pelo qual as empresas optam por internacionalizar suas operações, estão justamente explorar novos mercados potenciais, reduzir a dependência do mercado interno e atender as necessidades dos consumidores internacionais.

Essa tentativa se deu através da contratação de um alemão que se conheceu em uma feira e a empresa apostou nele para desenvolvimento deste mercado. No entanto, a tentativa de internacionalização no mercado não foi bem sucedida, pois conforme apontou o entrevistado 1, tentou-se vender itens de linha, ou seja, produtos iguais aos vendidos no mercado brasileiro, sem nenhuma adaptação ou especificidade para o mercado alemão. O entrevistado reconhece que esse foi um dos grandes aprendizados, pois não foi considerado a particularidade do mercado. Nesse momento, a Tramontina Belém não obteve sucesso na internacionalização dos seus produtos.

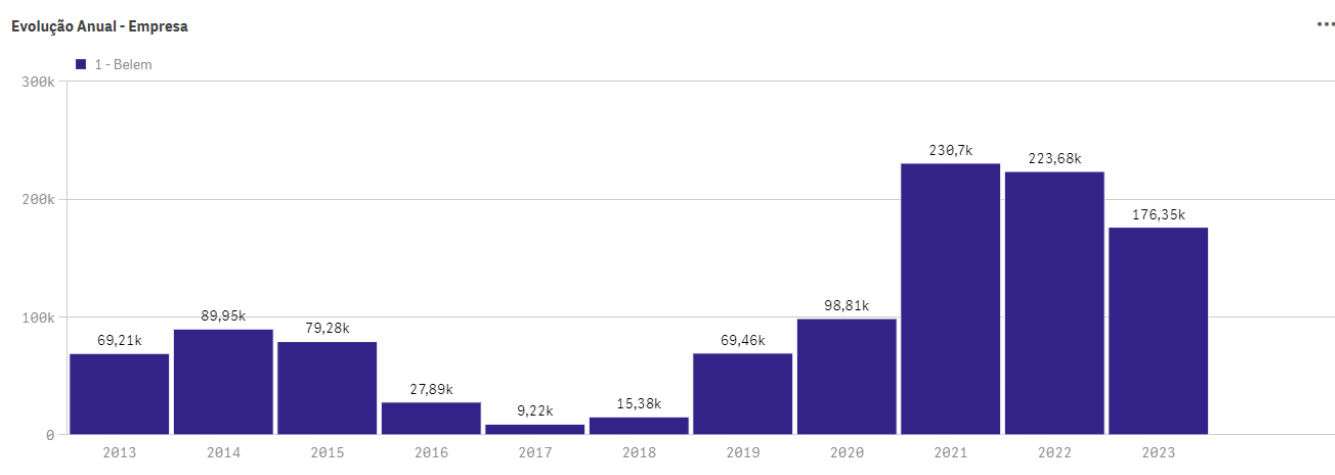
No entanto, com o passar do tempo, foi se desenvolvendo o trabalho de análise do mercado e identificou-se que as principais oportunidades no mercado alemão não estavam em mobiliário, mas sim em uma linha de produtos voltada para o segmento de Churrasco. A partir dessa virada de chave, conforme aponta o entrevistado 1, foi desenvolvido um projeto de unificar o trabalho do representante alemão que havia sido contratado anteriormente, com o trabalho do escritório da Tramontina Alemanha. Com esse trabalho unificado, buscou-se aumentar o portfólio de produtos oferecidos do grupo Tramontina para o mercado alemão e ofereceu-se uma solução para apresentar produtos de Churrasco para os clientes alemães, pois identificou-se que não existia um setor de Churrasco na Alemanha, mas identificou-se uma oportunidade neste nicho. O entrevistado 1 destaca o seguinte na transcrição da entrevista abaixo:

Não existia um setor de churrasco na Alemanha, existiam muitas vendas de churrasqueiras, existia um espaço no ponto de venda. Mas ter facas, ter tábuas, não era tão comum ter uma solução para isso. Então a Tramontina viu uma oportunidade dentro dessa solução pro cliente e foi isso que mostrou a diferença do produto. Era um produto de alta qualidade, com uma apresentação muito boa, um produto com as certificações que a Alemanha precisa, com madeira FSC, com uma série de questões, estoques locais, possibilitou essa entrada. (Entrevistado 1, 2023)

O entrevistado 2 apontou que ao incluir as tábuas da Tramontina Belém neste projeto Churrasco, na época começou-se com tábua de madeira Muiracatiara, o que deu problema de qualidade pois a madeira rachava ao chegar na Europa. Identificou-se que era uma madeira que não estava adequada ao mercado, porque não tinha adaptabilidade ao ar seco do clima europeu. A mudança do cenário ocorreu quando a fábrica Tramontina Belém mudou para tábuas em madeira Teca, a qual se adaptou muito ao mercado. O gerente da Tramontina Alemanha afirma que há uma grande vantagem competitiva desse produto no mercado, visto que não há concorrentes para tábuas em madeira Teca. Pois as que são produzidas na China e em outros lugares do mundo utilizam outros materiais. Nessa perspectiva, isso relaciona-se ao que Brito e Brito (2012), aponta sobre a vantagem competitiva ser caracterizada por criar valor superior ao dos concorrentes, contribuindo positivamente para o desempenho financeiro e operacional da empresa, bem como para sua eficácia organizacional.

Para a inserção desse produto, o entrevistado 2 relatou que foi estudado o preço do produto, foi negociado com a fábrica no Brasil, isso para garantir a competitividade ao entrar nesse mercado. Após a implementação dessa estratégia de internacionalização, em apresentar a Tramontina como uma solução completa de produtos para o Churrasco na Alemanha, visualizou-se, a partir de 2019, a efetiva internacionalização da Tramontina Belém para o mercado alemão, conforme evidenciado na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Evolução anual do faturamento em US\$ da Tramontina Alemanha para a Tramontina Belém



Fonte: dados extraídos do Power BI da empresa (2023)

Neste gráfico de evolução anual do faturamento em USD da Tramontina Belém para a Alemanha, percebe-se que foi a partir de 2019 que houve uma evolução crescente que apresentou resultados positivos para a empresa e a efetiva internacionalização de seus produtos.

No mesmo gráfico percebe-se também o recorde de faturamento para a Alemanha no ano de 2021. Este período foi marcado pela pandemia de COVID-19, o qual segundo relatado pelo diretor entrevistado, o consumo foi alto durante esse período e, devido as pessoas ficarem em casa, precisaram comprar diversos utensílios domésticos, influenciando diretamente no aumento expressivo das vendas. No entanto, o entrevistado 1 comenta também que, quando a pandemia passou, a situação foi diferente porque o consumo diminuiu e os lojistas ficaram cheios de mercadoria. Isso gerou uma retração no mercado e a queda do faturamento nos anos de 2022 e 2023, conforme evidenciado no mesmo gráfico acima. Além disso, a guerra entre Rússia e Ucrânia na Europa tendo como marco fevereiro de 2022, provocou o aumento da inflação na Europa e na Alemanha também, o que impactou em mudanças no consumo do alemão e retração do mercado Europeu.

Para o entrevistado 2, gerente da Tramontina Alemanha, o período da pandemia foi de grandes oportunidades, devido ter sido nesse período o início das vendas para a *Amazon* - a qual é a maior empresa de comércio eletrônico do mundo. Isso foi essencial para que as vendas aumentassem expressivamente durante a pandemia.

Na atualidade, para o entrevistado 2, o principal desafio atual é vender mais e aumentar o faturamento junto aos clientes que já possuem e também conquistar novos clientes e fazer com que os produtos girem mais no ponto de venda.

4.2 Estratégias adotadas para o mercado alemão

Neste tópico, serão abordadas as estratégias que foram utilizadas para aproveitar as oportunidades encontradas para vender os produtos da Tramontina Belém no mercado alemão e bem como as estratégias para lidar com os desafios que foram encontrados para a internacionalização.

Conforme apresentado no tópico anterior, verificou-se que a estratégia de internacionalização a partir da venda de mobiliário não foi bem sucedida, isso porque não se tinha estoque na Alemanha, e uma das características evidenciadas é que o mercado alemão quer ter um estoque local. Além disso, o produto não era adequado para o mercado, pois era voltado apenas para o mercado brasileiro.

Para a efetiva internacionalização e aumento das vendas a partir de 2019, criou-se o projeto Churrasco. Nesse cenário, o entrevistado 1 destaca a importância de entender as demandas do mercado, de contratar pessoas que conhecem o mercado, que tem relacionamentos com os clientes que fariam volume, que são as grandes redes de supermercado da Alemanha. O diretor entrevistado

afirma que ter alemães na equipe para fazer esse contato foi uma estratégia assertiva, pois identificou-se que o alemão só teria confiança se tivesse falando com outro alemão, e que a abertura para conversa não é a mesma se for brasileiro, como se não passasse credibilidade.

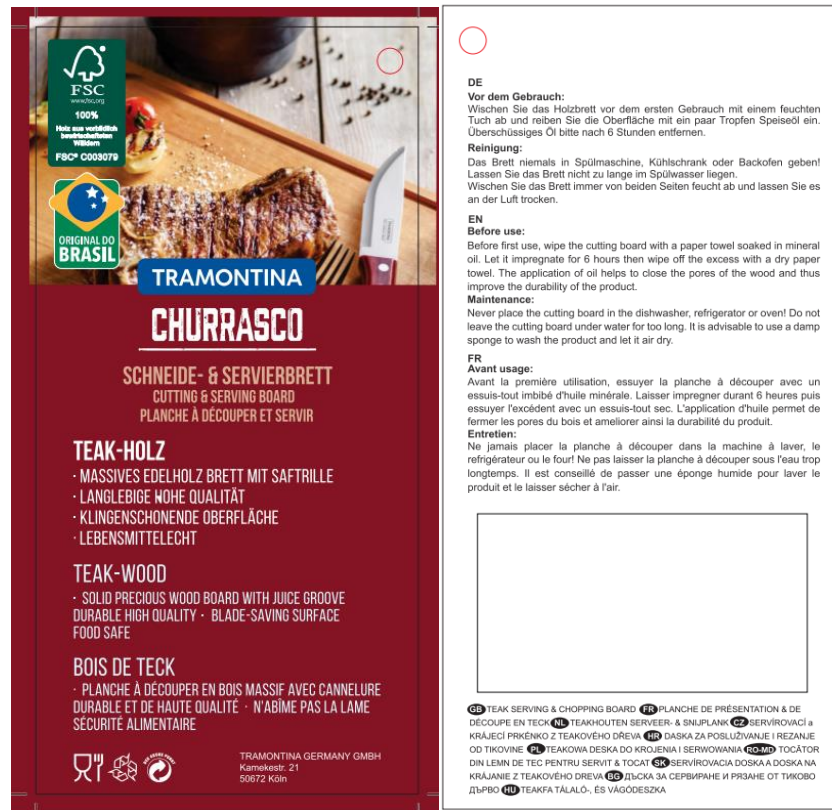
Outro ponto de destaque foi a construção do projeto Churrasco baseado em apresentar uma solução completa para o preparo do Churrasco do cliente, desde utensílios, facas e a tábua de corte para o preparo e servir. Entendeu-se também que para o produto estar alinhado com o mercado, havia uma série de exigências que foram consideradas para inserir o produto no mercado, como: madeira Teca certificada FSC para as tábuas, acabamento bom e apresentação boa, com mudanças nas embalagens e nas informações contidas para que fossem mais informativas sobre as características das qualidades do produto e também uma embalagem toda no idioma alemão (Figuras 3 e 4), visto que a fábrica anteriormente só utilizava os idiomas português, inglês e espanhol nas embalagens (Figuras 3 e 4). Essas estratégias vão de acordo com o que é apresentado por Mussi (2014) como etapas cruciais para o planejamento e a execução eficaz da internacionalização da empresa, ao declarar que é fundamental examinar a necessidade de adaptar o produto ao mercado-alvo, identificar os concorrentes, participar de feiras de negócios e exposições para fins de promoção comercial, e elaborar uma estratégia de vendas.

Figura 3 - Layout da etiqueta adesiva que era colada na tábua e era plastificada depois



Fonte: LIMA, Karolina. **Embalagens e Pontos de Venda (PDV) Alemanha** (2023).

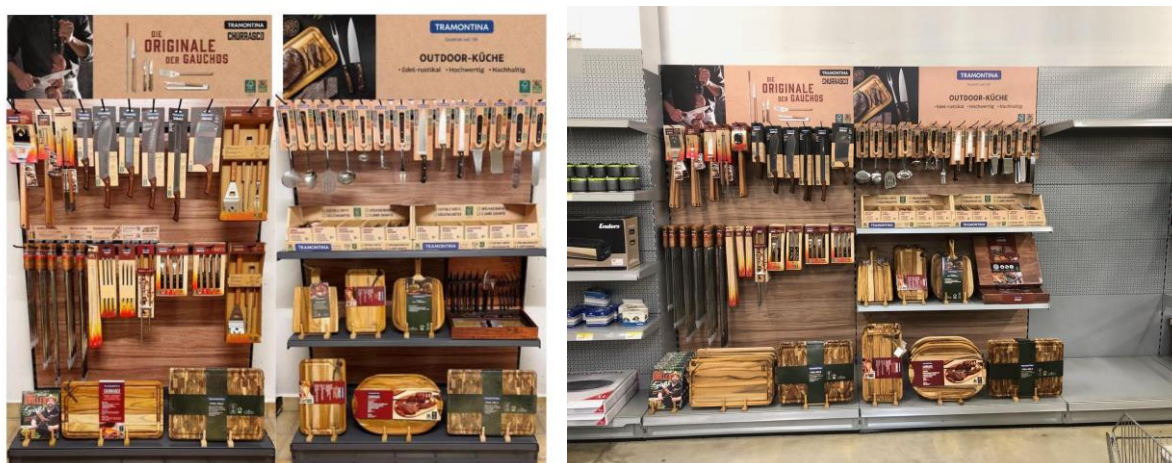
Figura 4 - Layout da frente e verso do folheto em papel reciclado e em alemão, inglês e francês



Fonte: LIMA, Karolina. **Embalagens e Pontos de Venda (PDV) Alemanha (2023).**

Em relação a exposição dos produtos nos pontos de venda (PDV), ofereceu-se a solução completa do mix ideal de produtos para colocar nas redes de supermercado e isso proporcionou chamar a atenção dos consumidores para os produtos voltados para o churrasco. Essa estratégia relaciona-se com a estratégia de diferenciação apresentada por Porter (1985), na qual essa estratégia proporciona a atenção sobre a experiência do cliente e a construção da marca. Dessa forma, a empresa se destaca por apresentar um processo único que é capaz de encantar os clientes. Além disso, destaca-se a vantagem competitiva de Porter (1985) por meio da estratégia de foco. Nesse contexto, a meta não é fornecer o produto mais acessível ou exclusivo, mas sim o mais direcionado a cada segmento de público. Ao empregar essa abordagem, a empresa concentra seus esforços em um nicho específico de mercado. Em diversas situações, consegue atingir uma audiência que não é completamente alcançada pelos concorrentes, como exemplificado.

Figura 4 - Pontos de venda da Tramontina em redes de supermercados da Alemanha



Fonte: LIMA, Karolina. **Embalagens e Pontos de Venda (PDV) Alemanha** (2023).

Quanto ao posicionamento sobre o desafio de fazer a Tramontina, já reconhecida no Brasil, ser conhecida fora do país, o gerente da Alemanha afirma que quando se entra no mercado externo, há o desafio de mudar a percepção que as pessoas têm do Brasil, que muitas vezes se relaciona apenas com produtos agrícolas. Então a empresa optou pela estratégia de destacar a autenticidade da cultura brasileira, trazendo a tradição do churrasco do Sul do Brasil, algo original e diferenciado. Manter a consistência nesse foco foi crucial, pois, segundo o entrevistado 2, adaptar-se totalmente ao mercado local não é tão promissor quanto apresentar-se autenticamente. Isso vai de encontro ao que Zou e Cavusgil (1996) apresentam quando apontam que no século XXI, a internacionalização de uma empresa não se limita apenas à conquista de novos mercados, mas também envolve a consolidação de uma marca, a aquisição de conhecimento e a defesa de uma posição competitiva, no qual o sucesso ou fracasso de uma empresa depende de sua capacidade de competir em escala global

Além disso, a participação frequente nas principais feiras do mercado foi essencial para o destaque e consolidação da marca no mercado, as duas principais feiras são a Feira Ambiente, voltada para o segmento de Utilidades e que ocorre em Frankfurt. A outra é a feira Spoga que acontece em Colônia e é voltada para outdoor. O gerente da Alemanha destaca que o investimento em feiras pela Tramontina é significativo e decisivo. Participar de feiras, como a Spoga, por exemplo, é essencial para estabelecer contatos e construir presença no mercado. Na visão dele, para o estágio que a Tramontina está de construção da marca, a participação em feiras é fundamental.

Na figura 5 abaixo, é possível visualizar a comunicação que a empresa busca passar para o mercado na feira, trazendo a autenticidade e identidade do Brasil. Além disso, leva-se um churrasqueiro do Brasil para preparar carnes e servir para os clientes no stand (Figura 6). Neste

relatório, há a informação de que o churrasco brasileiro original, preparado com espetos longos, ainda chama a atenção dos visitantes e reúne muitas pessoas para degustação (tradução nossa).

Essa estratégia é considerada bem sucedida para os entrevistados e para a empresa pois é um diferencial que chama atenção dos visitantes e faz a marca ser lembrada.

Figura 5 - Visão frontal do stand



Fonte: MERSONI, Marcelo. **Relatório Feira Ambiente (2023)**.

Figura 6 - Churrasqueiro brasileiro preparando picanha durante a feira

SPOGA 2023



The original Brazilian barbecue prepared with long skewers still draws the attention of the visitors and gather many people for sampling.

Consumption during the fair + the event BBQ Prime Night:

- 110 kg picanha
- 4 big ribs (costelão)
- 15 pizzas

Fonte: MERSONI, Marcelo. **Relatório Feira Spoga (2023)**.

O diretor comercial destaca que, em sua visão, a mudança de chave para a internacionalização foi a adaptação do produto, entender o mercado, entender quem é o cliente, qual canal de venda desejava entrar. Isso é essencial para ter vantagens competitivas frente aos

outros concorrentes do mercado internacional. O entrevistado 1 aponta que observa-se que grandes empresas do mundo querem diminuir a necessidade de produtos chineses, então estão buscando mercado alternativos e soluções em outros locais do mundo. O Brasil se configura como estratégico por ser um mercado em expansão e com capacidade industrial produtiva de diversos produtos. No contexto do Institucionalismo Liberal de Nye e Keohane (2011), a presença de atores sub estatais, como empresas com operações em múltiplos países e movimentos da sociedade civil, contribui para a criação de um mundo sem fronteiras e facilitador das trocas comerciais entre os Estados.

Para atender essa demanda de um mercado cada vez mais competitivo, a Tramontina se destacou por ter o certificado FSC conforme evidenciado na figura 5 abaixo, que significa *FOREST STEWARDSHIP COUNCIL® – FSC®* e diz respeito a uma Certificação do Conselho de Manejo Florestal. De acordo com o apresentado no site FSC Brasil:

O FSC® – *Forest Stewardship Council®* (Conselho de Manejo Florestal, em português) é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, criada em 1994 para promover o manejo florestal responsável ao redor do mundo, por meio de um sistema de certificação, pioneiro e único, que incorpora, de forma igualitária, as perspectivas de grupos sociais, ambientais e econômicos (FSC Brasil, 2023)

Figura 7 - Certificado FSC atual da Tramontina Belém



Fonte: CAMPOS, Rennan. Certificado FSC (2023)

Dessa forma, o posicionamento adotado pelo diretor da Tramontina Belém em relação ao que procura oferecer para o mercado, pode ser observado neste trecho do entrevistado 1:

O que a gente procura fazer é levar uma qualidade diferente do que a China entrega, do que o pessoal do Vietnã, do Leste Europeu vai entregar, ou seja, um produto um pouco mais caro, não na primeira zona de preço, não no preço mais barato, mas entregar um produto de melhor qualidade. Não muito mais caro, porque se ficar muito caro, o consumidor também não vai comprar, mas que entregue algo mais para esse consumidor, ou a questão de fazer o churrasco, que a Tramontina é especialista nisso, tendo a solução faca, utensílios com qualidade diferenciadas que é mais aderente ao que o mercado alemão procura. (Entrevistado 1, 2023)

4.3 Desafios e Oportunidades enfrentados: análise SWOT

Tabela 1 - Matriz SWOT

FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do grupo Tramontina na internacionalização em outros países; - Contratação de representante alemão para facilitar o acesso ao mercado e construir confiança; - Identificação e aproveitamento de oportunidades no mercado de churrasco na Alemanha; - Logística terceirizada através de depósito local para atender o mercado com mais agilidade; - Capacidade de adaptar os produtos para atender as exigências do mercado; - Grande vantagem competitiva por ser produto único no mercado alemão, sem concorrentes para tábuas de Teca; - Possuir escritório/unidade própria da empresa no país; - Foco em soluções completas para os clientes, incluindo aumento de portfólio de produtos e ofertas de produtos de outras fábricas da Tramontina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade inicial em adaptar os produtos ao mercado alemão (móveis); - Necessidade de adaptação constante aos padrões e preferências do mercado alemão; - Não reconhecimento da marca Tramontina no mercado alemão, diferente do Brasil; - Ter o produto competitivo e assegurando todos os padrões de qualidade; - Desafios logísticos devido a distância da fábrica de Belém em relação as demais fábricas no Sul do Brasil; - Desafio de tempo de produção pois não há sempre disponibilidade da madeira.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento potencial no mercado de churrasco alemão. - Expansão do e-commerce e oportunidades no varejo físico em segmentos ainda não explorados; - Participação contínua em feiras locais para posicionar a marca no mercado; - Possibilidade de adaptação aos novos padrões de consumo e regulamentações ambientais. - Potencial de ganho de presença em lojas físicas convencionais na Alemanha. - Crescimento contínuo da empresa devido o mercado alemão ser estável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência intensa de países com alta capacidade de produção (China, Vietnã, Índia). - Variações no mercado devido a eventos externos (pandemia, guerra, aumento da inflação). - Necessidade de maior reconhecimento da marca - Desafio de manter a competitividade em meio a uma oferta global abundante.

Fonte: Elaborada pela autora a partir das respostas obtidas nas entrevistas (2023)

4.4 Análise PESTEL

Essa análise PESTEL destaca os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que influenciam a internacionalização da Tramontina Belém no mercado alemão, fornecendo insights abrangentes para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

Tabela 2 - Análise SWOT

		Fatores	Oportunidade e/ou Ameaça
P	Fatores Políticos	Acordo Mercosul & União Europeia	Oportunidade
		Instabilidade política no Brasil	Ameaça
		Guerra Rússia x Ucrânia	Ameaça
E	Fatores Econômicos	Aumento dos custos das matérias primas	Ameaça
		Aumento da capacidade de produção de países como China, Vietnã e Índia.	Ameaça
		Variações econômicas globais devido o pós-pandemia e as guerras	Ameaça
		Crescimento contínuo do mercado alemão, apesar da taxa de crescimento ser baixa.	Oportunidade
		Impacto da guerra Rússia x Ucrânia no aumento da inflação na Alemanha.	Ameaça
S	Fatores Sociais	Adaptação do produto às preferências e hábitos de consumo do consumidor alemão.	Oportunidade
		Necessidade de entender a jornada do cliente e oferecer soluções personalizadas.	Oportunidade
		Atenção à sustentabilidade e à responsabilidade social para atender às expectativas do mercado.	Oportunidade
		O reconhecimento da importância de ter uma equipe local e um brasileiro como intermediário demonstra a compreensão da Tramontina Belém das diferenças culturais, facilitando a aceitação no mercado alemão.	Oportunidade
		Estratégia de destacar a autenticidade da cultura brasileira, especialmente do churrasco do Sul do Brasil.	Oportunidade
T	Fatores Tecnológicos	Avanços tecnológicos no processo produtivo para atender a demandas específicas.	Oportunidade
		Uso de tecnologias no e-commerce para melhorar a experiência do cliente.	Oportunidade
		Facilidade em fazer planogramas para os clientes,	Oportunidade

E	Fatores Ambientais	facilitando a entrega de uma solução para as vendas.	
		Requisitos ambientais específicos do mercado alemão (madeira certificada FSC e zero plástico)	Oportunidade
		Gestão de resíduos	Oportunidade
		Redução da pegada de carbono	Oportunidade
L	Fatores Legais	Demanda por produtos sustentáveis e alinhados às normas ambientais globais.	Oportunidade
		Certificações e auditorias legais necessárias para a exportação.	Oportunidade
		Regulamentações específicas de cada país.	Ameaças
		Imposto zero para as tábuas de madeira	Oportunidade

Fonte: Elaborada pela autora a partir das respostas obtidas nas entrevistas (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial deste estudo foi examinar as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém ao expandir suas operações para o mercado alemão e, a partir dessa avaliação, investigar o impacto sobre seus resultados.

Em uma abordagem inicial, procurou-se revisar as teorias relacionadas ao comércio internacional (Krugman e Obstfeld, 2003) e às Relações Internacionais (Nye e Keohane, 1984; 2011), além dos principais modelos de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977). Todas essas fontes enfatizaram a necessidade de desenvolver novas estratégias nas áreas de governança, negócios, produtos e serviços em um mundo globalizado.

A partir do caso estudado, conclui-se que as grandes oportunidades enfrentadas pela Tramontina Belém na Alemanha e identificadas na parte de “oportunidades” da Matriz SWOT, são o crescimento potencial no mercado de churrasco alemão; a expansão do e-commerce e oportunidades no varejo físico em segmentos ainda não explorados; a participação contínua em feiras locais para posicionar a marca no mercado; a possibilidade de adaptação aos novos padrões de consumo e regulamentações ambientais; o potencial de ganho de presença em lojas físicas convencionais na Alemanha e crescimento contínuo da empresa devido o mercado alemão ser estável.

Quanto aos principais desafios enfrentados, destacam-se os erros cometidos no início do processo de internacionalização, no qual não houve assertividade nos produtos e a internacionalização não se concretizou. Além disso, entender e lidar com a cultura alemã, sendo necessário uma pessoa para fazer o intermédio entre as fábricas do Brasil e os vendedores alemães,

para poder compreender as duas mentalidade foi outro desafio de destaque. Além disso, as variações no mercado devido a eventos externos (pandemia, guerra, aumento da inflação), a necessidade de maior reconhecimento da marca e desafio de manter a competitividade em meio a uma oferta global abundante, são outros desafios identificados no presente artigo.

No que diz respeito às estratégias utilizadas para encarar os desafios e as oportunidades, destacam-se a contratação de um depósito terceirizado na Alemanha, o qual trouxe benefícios como custos reduzidos e assertividade na entrega para os clientes e foi uma estratégia que deu certo. Além disso, procurou-se entender o mercado e foi criado o projeto Churrasco, destacando a indústria brasileira e oferecendo a solução completa para o comprador, a partir de um ponto de venda bem apresentável e com um variado mix de produtos de diversas fábricas da Tramontina. Outro ponto importante é a participação contínua da empresa nas principais feiras internacionais, que são a SPOGA e Ambiente, como uma estratégia de se fazer se vista pelos compradores e criar uma consolidação e reconhecimento da marca na Alemanha.

A análise SWOT contribui para categorizar em pontos fortes e fracos (referentes ao ambiente interno) e oportunidades e ameaças (referentes ao ambiente externo), diversos aspectos da empresa. A PESTEL foi fundamental para visualizar os fatores macroambientais e entender todas as informações pertinentes que podem influenciar na empresa. Portanto, essa análise fornece suporte para que a empresa possa responder a mudanças em seu ambiente externo e ter uma "imagem panorâmica" para auxiliar a compreender e avaliar de maneira mais abrangente todo o seu ambiente externo.

Dessa forma, as estratégias adotadas no processo de internacionalização impactaram na Tramontina Belém, entre elas podem ser citadas as mudanças das embalagens e nas informações contidas nos produtos, a melhora na qualidade e acabamento das tábuas, a adoção de práticas cada vez mais sustentáveis, como a não utilização de plástico. Além disso, a evolução no faturamento a partir de 2019 até 2023 foi um dos principais impactos e mais positivos devido ao aumento no mix de produtos que acompanha a evolução do mercado e a ampliação das oportunidades de vendas para a Alemanha.

Quanto às lições aprendidas pela Tramontina nessa internacionalização e recomendações para empresas que possam ter interesse em se internacionalizarem para a Alemanha, destaca-se a importância de fazer a "lição de casa", ou seja observar as exigências do mercado, o nível de qualidade ao qual o mercado está acostumado e identificar o preço que funciona. Há uma série de aspectos que precisam ser estudados. Destaca-se a importância da empresa exportadora estar com a mentalidade aberta a entender e implementar o que for necessário. Além disso, é fundamental considerar o projeto a médio e longo prazo. O mercado alemão é maduro, não é um mercado novo

em crescimento, então as taxas de crescimento são baixas, mas estáveis. Assim, a empresa cresce gradativamente, mantendo uma estabilidade. Em resumo, é preciso ter paciência para até os resultados e atuar estrategicamente com foco.

Em estudos futuros, considera-se relevante aprofundar a análise dos desafios enfrentados durante a pandemia e/ou durante a guerra na Ucrânia e Rússia, os quais foram apresentados neste artigo de forma superficial. Além disso, seria interessante também analisar mais unidades da Tramontina no exterior, visto que hoje já são mais de 22 em atuação, não focando somente no mercado alemão. Assim, será possível entender outras perspectivas e outras realidades de mercado, bem como outras influências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais que serão totalmente diferentes ou similares ao mercado alemão.

REFERÊNCIAS

ABDI - **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**. Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras. Brasília, dez. 2009.

ADRIANO, Leandro Terra; RAMOS, Leonardo César Souza. **Keohane e o institucionalismo liberal: conflitos antológicos na construção teórica das Relações Internacionais**. Revista ECivitas. Belo Horizonte. Vol. V, n. 2, Dez., 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores, MRE. **Exportação passo a passo**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/exportar/aprender-a-exportar/exportacao-passo-a-passof>. Acesso em: 15 jul. 2023.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor**. RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a03>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CAMPOS, Rennan. **Certificado FSC 2023**. Mensagem recebida por: <rennan.campos@tramontina.com> em 10 jun. 2023.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. **AVALIAÇÃO COMPARATIVA DO ESCOPO DESCRITIVO E EXPLANATÓRIO DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext). São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing. v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: Acesso em: 15 mai. 2023.

CASSIOLATO, José Eduardo; ZUCOLOTO, Graziela Ferreira. **Desenvolvimento Tecnológico por Origem de Capital: A experiência brasileira recente**. Texto Para Discussão 1728. Brasília: IPEA, 2012

CASTRO, J. A. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Conheça nossa fábrica Belém | Tramontina, 23 de mar de 2023. 1 vídeo (1:54 min). Publicado pelo canal Tramontina. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=uCIHxZC2a_0. Acesso em: 29 de ago de 2023.

COSTA, Armando João Dalla. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Teoria e Experiências**. 2. impressão. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

- COVIELLO, N. E. (2006). **The network dynamics of international new ventures**. *Journal of International Business Studies*, pp. 713–731.
- DO NASCIMENTO, J. B.; FREDDO, A. C.; DE FIGUEIREDO, G. N.; MAIOCHI, A. P. **Internacionalização na indústria de moda: o caso ZARA**. *Revista Galega de Economia*, v. 19, n. 2, 2010.
- DUNNING, J. H. **Towards an eclectic theory of international production: empirical tests**. *Journal of International Business Studies*, Basinstoke, v. 11, n. 1 p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. (1977). **Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach**. *The International Allocation of Economic Activity*. London: MacMillan.
- DUNNING, J. H. (1993). **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Addison-Wesley, Reading, MA.
- DUNNING, J. H. & Lundan, S. M. (2008b). **Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise**. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, n°. 4, 2008.
- ERIKSSON, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). **Experiential knowledge and cost in the internationalization process**. *Journal of International Business Studies*, pp. 337–360.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro, ARRUDA FILHO, Emílio J. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas; 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. ISBN 85-224-3169-8.
- GLOBAL TRAMONTINA. Unidades no exterior. 2023. Disponível em <https://global.tramontina.com/sobre/unidades-externor>. Acesso em: 18 dez. 2023.
- GUO, C., NUNES, M.B. **Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems**. 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies. Lisbon, Portugal, pp 229-236, July 9-10, 2007.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (1977). **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of International Business Studies*, vol. 8(1), pp. 23-32.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (2009). **The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership**. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, pp. 1411–1431.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (2013). **The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks.** *International Marketing Review*, vol. 30, pp. 189-210.

KHAUAJA, D. M. R., TOLEDO G. L. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras.** *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011.

KRUGMAN, P.R.; OBSTFELD, M. **International Economics: theory and policy.** 6. Ed. Princeton University, New York: Pearson, 2003.

LIMA, Karolina. **Embalagens e Pontos de Venda (PDV) Alemanha 2023.** Mensagem recebida por: <karolina.lima@tramontina.com> em 5 nov. 2023.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo.** São Paulo: Aduaneiras, 2010.

LUDOVICO, N. **Como Preparar uma Empresa para o Comércio Exterior.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A. **Internacionalização da indústria calçadista francana.** *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, Edição Especial, p. 88-111, nov./dez. 2008.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. **Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica.** *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar. 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MERSONI, Marcelo. **Relatório Feira Ambiente 2023.** Mensagem recebida por: <marcelo.mersoni@tramontina.com> em 10 fev. 2023.

MERSONI, Marcelo. **Relatório Feira Spoga 2023.** Mensagem recebida por: <marcelo.mersoni@tramontina.com> em 05 ago. 2023.

MUSSI, Célia Ricotta. **Internacionalização de empresas.** [s.l.]: [s.n.], 2014.

KEOHANE, R. O; NYE, J. **Power and Interdependence.** 4ª edição. Nova Iorque: Pearson, 2011

PESSOA, Fabiana Lana; PORTO, Lana; SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond. **Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua**

Operacionalização. Revista Gestão e Sociedade. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior, 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos. 1989.

SANCHEZ, A. V.; CAMACHO, E. G. S. Internacionalização empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada. **Tourism & Management Studies**, v. 3, p. 65-76, 2007.

SELLTIZ, Claire et ai. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** Cortez editora, 2017.

SILVA, M. G. F.; ROCHA, A. M. C.; FIGUEIREDO, O. **Medindo o construto da distância psíquica.** E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 85-106, 1º sem. 2007

SILVA FILHO, A. M. **Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos.** Revista Espaço Acadêmico, Vol. 14, n. 169, pp. 53-57, 2015.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. **Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia.** Gestão & Regionalidade, v. 26, n. 76, jan abr/2010

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa.** Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.

TRAMONTINA POWER BI. **Evolução anual do faturamento em US\$ da Tramontina Alemanha para a Tramontina Belém.** 2023

TRAMONTINA. **Revista Você Tramontina!** Carlos Barbosa, v. 1, p. 5, 2021.

VIEIRA, Luciana Marques. **A CONTRIBUIÇÃO DE JOHN DUNNING AOS ESTUDOS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.** Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. v. 6, n. 4, p. 354-355, nov./dez. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228640007.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005

Zou, S., & Cavusgil, S. T. (1996). **Global strategy:** A review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69

APÊNDICE - ROTEIRO E TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

Objetivo:

O presente roteiro integra a pesquisa que tem por objetivo analisar as oportunidades e desafios enfrentados pela Tramontina Belém para a internacionalização no mercado alemão, no período de 2019-2023. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Jeovana dos Reis Corrêa, graduanda em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Pará, sob orientação da Prof^a. Dra. Naiara Ferreira Silva.

Participantes:

1. Entrevistador: Jeovana dos Reis Corrêa

2. Entrevistados:

Entrevistado 1:

- Nome: André Guerra
- Cargo: Diretor Comercial Tramontina Belém
- Tempo de empresa:

Entrevistado 2:

- Nome: Rogério Finger
- Cargo: Gerente Geral Tramontina Alemanha
- Tempo de empresa:

3. Perguntas:

Parte I: Contextualização da Internacionalização da Tramontina Belém

Histórico e motivações:

- 1) Como e quando a Tramontina Belém iniciou seu processo de internacionalização para o mercado alemão?
- 2) Quais oportunidades e motivos que levaram a Tramontina Belém a entrar no mercado alemão?
- 3) Quais os principais motivos que levaram a Tramontina Alemanha a importar os produtos da Tramontina Belém?
- 4) Quais foram os principais desafios encontrados pela Tramontina Belém ao internacionalizar-se na Alemanha? Pode fornecer exemplos específicos de desafios e como a empresa lidou com eles?
- 5) Como foram as vendas para a Alemanha durante o período da pandemia e pós pandemia?
- 6) Como a empresa avalia o impacto das políticas governamentais na Alemanha e no Brasil durante o período analisado? Houve alguma política específica que influenciou a internacionalização? Exemplo: durante a pandemia

Parte II: Estratégias Adotadas e Resultados

Estratégias de Entrada:

- 7) Como a Tramontina Belém abordou a entrada no mercado alemão? Quais estratégias e etapas do processo de internacionalização foram adotadas?
 - a) Como a Tramontina Belém lidou com as diferenças culturais e sociais ao operar no mercado alemão? Como a cultura alemã, os valores alemães e os hábitos de consumo dos alemães influenciaram?
 - b) Houveram preferências dos consumidores alemães que a empresa precisou considerar?
- 8) Segundo a sua concepção, de que forma o produto diferencia-se no mercado externo frente aos concorrentes estrangeiros? Que vantagens competitivas têm permitido à empresa ter sucesso no mercado alemão?
- 9) Teve algum avanço tecnológico significativo que essa internacionalização impactou a Tramontina Belém? A empresa incorporou inovações tecnológicas?
- 10) Como a Tramontina Belém lidou com questões ambientais? Houveram regulamentações ambientais que influenciaram nos produtos e nas vendas?

- 11) Quais foram os desafios legais enfrentados? Houveram mudanças nas leis que afetaram a empresa?

Resultados Alcançados:

- 12) Quais foram os resultados observados até agora, considerando o período de 2019-2023? Houve algum impacto significativo nas operações da empresa?

Parte III: Lições Aprendidas e Recomendações

- 13) Quais desafios/dificuldades você acha que a Tramontina Belém/Tramontina Alemanha ainda enfrenta?
- 14) Quais lições a Tramontina aprendeu com sua experiência de internacionalização na Alemanha? Há alguma recomendação que você faria para futuras empresas brasileiras que considerem a internacionalização na Alemanha?

I. Transcrição da entrevista 1

Entrevistadora - André, agradeço por aceitares participar dessa entrevista. Para iniciar, você pode falar seu nome, seu tempo de empresa e seu cargo?

Entrevistado 1 - Meu nome é André Guerra, tenho 32 anos de Tramontina e sou diretor comercial da Tramontina Belém.

Entrevistadora - Obrigada, André. Você permite a gravação desta entrevista?

Entrevistado 1 - Permito

Entrevistadora - Obrigada. Então, vamos iniciar primeiro com a parte I de contextualização da internacionalização da Tramontina Belém. Você poderia falar sobre como e quando a Tramontina Belém iniciou esse processo de internacionalização para o mercado alemão? Como você identifica as oportunidades que foram visualizadas, e os motivos que levaram isso acontecer?

Entrevistado 1 - Bom, acho que primeiro assim, não consigo te falar todo tempo da Tramontina Belém, porque eu estou com o diretor há 10 anos dessa unidade. Então o que eu posso te falar é desses dez anos para cá. Historicamente na Tramontina, a internacionalização começou há muitos anos antes, antes mesmo da Tramontina Belém existir como um pilar do crescimento da empresa. Inicialmente, se tinham distribuidores em cada país que vendiam os produtos da Tramontina.

Então, a Tramontina Belém, lá atrás antes de exportar para a Alemanha, ela exportava para outros países, como Estados Unidos, México, e sempre exportando para algum distribuidor local e exclusivo, porque não existiam unidades Tramontina lá fora, ou algum cliente especial.

Um pouco da história da Alemanha. Há algum tempo, se fez um projeto para se vender mobiliário na Alemanha. Isso deve ter mais ou menos 8 ou 10 anos. Talvez até um pouquinho antes. Se contratou uma pessoa, um alemão, que trabalhava em algumas feiras e atendia o mercado europeu, ele vendia redes feitas em Fortaleza. Então essas redes tinham componentes em madeira e ele participava das mesmas feiras que a Tramontina participava no exterior. Então uma das formas de vender lá fora era participar dessas feiras para procurar algum distribuidor, alguém que se interessasse pelos nossos produtos. E aí nessas feiras se conheceu essa pessoa, se acabou propondo um trabalho, que ele desenvolvesse a venda de móveis na Europa ou na Alemanha especificamente, porque lá era o maior mercado, é o mercado que consome móveis de jardim, móveis de madeira. E assim começou. Então foi feita pesquisa de mercado lá, se fez reunião com clientes e se tentou vender mobiliário. E aí talvez seja um dos grandes aprendizados, pois cada mercado tem as suas particularidades. O primeiro ponto é você se adaptar ao mercado alemão. E naquele momento isso não foi bem feito, tentou-se vender itens nossos de linha ou itens especiais mas que o mercado alemão não conhecia.

Então isso foi um pouco mais difícil, de você fazer essa operação. O mercado quer ter o estoque na Alemanha, o cliente não quer comprar diretamente do importador no Brasil. Mas a gente teve algumas experiências positivas, com alguns clientes que compraram e venderam alguns mobiliários.

Mas o que aconteceu nesse projeto, a Tramontina tinha e ainda tem unidade na Tramontina Alemanha, e tinha esse representante que trabalhava exclusivamente para a Tramontina Belém. E isso de alguma forma gerava conflitos ali na frente, porque eram duas Tramontinas vendendo no mesmo mercado.

Existia um conflito de informações. Quando foi se desenvolvendo o trabalho e se percebendo que as principais oportunidades não estavam em um mobiliário, mas estavam em uma linha churrasco, onde a gente faz tábuas aqui na fábrica, se fez a unificação desses trabalhos da Tramontina Alemanha com o representante na ocasião, de trabalharem junto e aumentar o portfólio de

produtos, de ofertas, de Tramontina Belém, Tramontina Cutelaria e outras fábricas, buscando este mercado de churrasco. Então eu acho que é um pouco da lição que a gente pega daí, que é você olhar pro mercado, entender o que é o mercado consome e que oportunidade você tem de diferente para vender naquele mercado, porque para você ter volume na Alemanha, você precisa estar nas grandes redes. Ou você ter o depósito lá, você ter uma série de coisas lá, e era um desacordo com as orientações corporativas do grupo Tramontina, que era por exemplo ter um depósito na Alemanha próprio. A partir dessas experiências do representante que já foi daquele mercado, de como aquele mercado funciona, se entendeu que locar um warehouse, um emprestador do serviço de logística terceirizado, era mais barato do que alugar especificamente um depósito, uma logística inteira, então você contratava o serviço de operador do logístico. Isso possibilitou à Tramontina Alemanha ter estoque na Alemanha.

Então a grande assertividade que o pessoal teve, que fez parte do processo, foi entender o mercado, contratar pessoas que conheciam aquele mercado da Alemanha, que tinham relacionamento com esses clientes, ou seja, que facilitasse a conversa ou acesso aos clientes, porque até então a marca Tramontina não era tão conhecida naquele mercado, então o cliente grande não te atende, porque ele não sabe quem tu é, ele não tem confiança.

Quando você vai atender um cliente desse, e você vem por um representante alemão, é como se o cliente tivesse uma confiança maior, ou seja, aquele representante passa a credibilidade daquela empresa, que por mais que ela seja uma empresa centenária, ela é uma empresa de qualidade dentro dos padrões alemães. Então eu acho que o processo desse desenvolvimento de mercado partiu muito disso. Tendo uma equipe de logística adaptada pro mercado. Definindo os canais que se vai atender, então o mobiliário não foi o principal canal. Mas no canal que a gente vendia mobiliário havia espaço para vender Churrasco, que é o garden center. Então, ou seja, a gente descobriu um novo nicho, e se mudou o direcionamento do que vender dentro daquele mercado. Outras coisas foram feitas, já com a estrutura local da Alemanha: oferecer soluções completas para os clientes. Acho que isso também foi outro ponto muito positivo.

Entrevistadora - Você considera que foi a mudança de chave no processo de internacionalização?

Entrevistado 1 - Eu acho que é essa junção. Você conseguir ter contato com o cliente. Você possibilitar ter uma reunião com esse cliente.

Você apresentar uma solução que faz sentido para aquele cliente, uma solução que faz sentido para o consumidor final, faz sentido para aquele formato de loja. Então, quando tu fazes todo esse conjunto de fatores, há mais chances de você ter sucesso. Não existia um setor de churrasco na

Alemanha, existiam muitas vendas de churrasqueiras, existia um espaço no ponto de venda. Mas ter facas, ter tábuas, não era tão comum ter uma solução para isso. Então a Tramontina viu uma oportunidade dentro dessa solução pro cliente e foi isso que mostrou a diferença do produto. Era um produto de alta qualidade, com uma apresentação muito boa, um produto com as certificações que a Alemanha precisa, com madeira FSC, com uma série de questões, estoques locais, possibilitou essa entrada. E também abrir um mercado de e-commerce. A partir do momento que você tem um estoque lá na ponta, que consegue abrir uma loja dentro de um e-commerce, estar trabalhando junto com a Amazon, com outros parceiros, você consegue entrar direto e falar com esse consumidor. Então a Tramontina sozinha no e-commerce não conseguiria ter relevância, mas a Tramontina dentro da Amazon ela tinha relevância, e de novo essa facilidade de as pessoas conversarem. Então, de novo, estar participando das feiras de utilidades domésticas, que é a Feira Ambiente, que é a principal feira de utilidades, de tendência para esse segmento na Alemanha, que é em Frankfurt. A Spoga, que é uma feira de outdoor que acontece em Agosto em Colônia, é outra feira importante do segmento que a gente quer atender.

Então acho que esses fatores todos somados aqui é que repercutem. E, claro, você tem que ter o produto certo, no idioma do cliente. O alemão não quer ler em inglês, ele quer ler em alemão. Então o rótulo tem que ser a alemão, o tipo de fotografia na Alemanha é diferente da fotografia do Brasil. Então, olhar muito pro cliente é o que fez talvez a diferença de atender aquele mercado.

Entrevistadora: - Então você se refere a saber em como o alemão olharia o produto e entender os hábitos de consumo?

Entrevistador 1: - Porque existem culturas diferentes, se você levar o açaí como ele é hoje aqui em Belém para que uma pessoa nos Estados Unidos consuma, possivelmente não vai ter sucesso, agora se sair daqui de Belém para os Estados Unidos, e você moldar dentro do paladar do americano, aí esse produto vai ter sucesso.

Então é a mesma questão de uma tábua, se o alemão não usa tábua de churrasqueiro, não adianta querer vender porque não é o negócio dele, se ele gosta de comer joelho de porco e ele fizer isso numa churrasqueira, ok, então esse tem que ser o caminho, não adianta levar uma carne que não exista lá.

Então acho que é essa adaptação do produto, de entender o mercado, entender quem é o cliente. Porque se tu não entende quem é o cliente, você vai estar oferecendo o produto errado. Então você precisa entender a necessidade do cliente, para você pegar aquela fatia. Acho que é muito importante essa visão do cliente, o que o cliente precisa, qual a inovação que ele quer. Se a

Tramontina fosse concorrer na Alemanha com panelas e facas, é muito difícil porque na Alemanha são grandes fabricantes de cutelaria, com 300/400 anos de história, panelas a mesma coisa. Então ela entrou num segmento para vender facas, mas de facas para montar o churrasco, que dá um formato diferente do trabalho.

Entrevistadora - E André, nesse panorama, de que forma tu identifica que o produto da Tramontina Belém se diferencia no mercado frente aos outros concorrentes? Que vantagens competitivas permitiu a empresa ter sucesso no mercado alemão?

Entrevistado 1 - Eu acho que tem situações assim, hoje o produto, madeira, que é o que a gente trabalha, ele tem os prós e contras de vir do Brasil. Os prós é que as grandes empresas do mundo querem diminuir a necessidade de produtos chineses, então eles procuram outras alternativas de produtos em outros locais do mundo, uma descentralização. O Brasil é um fornecedor de matéria-prima, um fornecedor de insumos, então talvez ele não seja tão competitivo como é o chinês, mas ele é um fornecedor disso. A parte negativa é que o Brasil não é muito bem visto na questão de sustentabilidade, de madeira, de florestas, de como ele gere isso. Então a segurança de como esse produto chega lá, se ele vem de origens confiáveis ou não.

Nesse ponto a marca Tramontina, que é uma empresa de mais de cem anos, reforça que todo o controle é feito, então você tem o selo FSC, tem uma marca por trás que garanta isso, e isso acaba sendo um fator positivo para a Tramontina estar naquele mercado. O que a gente procura fazer é levar uma qualidade diferente do que a China entrega, do que o pessoal do Vietnã, do Leste Europeu vai entregar, ou seja, um produto um pouco mais caro, não na primeira zona de preço, não no preço mais barato, mas entregar um produto de melhor qualidade. Não muito mais caro, porque se ficar muito caro, o consumidor também não vai comprar, mas que entregue algo mais para esse consumidor, ou a questão de fazer o churrasco, que a Tramontina é especialista nisso, tendo a solução faca, utensílios com qualidade diferenciadas que é mais aderente ao que o mercado alemão procura.

Entrevistadora - Você identifica se houve algum avanço tecnológico significativo que essa internacionalização para a Alemanha impactou na tramontina Belém? A empresa incorporou inovações tecnológicas para isso?

Entrevistado 1 - Eu acho que quando tu olhas o consumidor final, a demanda desse consumidor, isso te obriga a fazer melhorias na fábrica. Então a alguns anos atrás a tábua ia com verniz,

antigamente o verniz era de poliuretano. Poliuretano tem metais mais pesados e solventes, enfim, o mercado alemão quer tudo à base d'água, que seja mais sustentável, a gente fez essa migração de PU para base d'água. O consumidor não quer mais plástico nas embalagens, então a gente faz o rótulo com cinta de papel. Então você traz sim novas demandas, principalmente nos dias atuais de sustentabilidade, de melhor uso dos insumos, diminuição do uso de plástico.

As legislações te obrigam a mudar os materiais que você trabalha, então eu acho que vem muito disso, de uma demanda do consumidor que te obriga a colocar novas tecnologias, a desenvolver coisas novas todos os dias, um acabamento novo, um óleo novo, um formato diferente de apresentar esse produto, ter menos custo com lixo, com reuso de produtos, de forma sustentável. Então eu acho que sim, tem muita coisa que a gente teve que se adaptar para aquele mercado ou inovar para poder atender o mercado, muito na área de sustentabilidade e naturalmente também na questão de custos. Se você não consegue ter um custo adequado, você não vai vender, então você vai ter que colocar um equipamento melhor, fazer uma automação na fábrica, melhorar os processos para que chegar num produto mais competitivo também.

Entrevistadora - Você comentou sobre o FSC, que foi uma importante certificação, que favoreceu essa entrada no mercado alemão que necessita do FSC. Além do FSC tiveram outras questões ambientais que Tramontina Belém precisou lidar, houveram regulamentações ambientais que influenciaram nos produtos e nas vendas?

Entrevistado 1 - A questão do FSC a Tramontina é muito antiga, tem mais de 20 anos que a gente tem FSC, não começou por causa da Alemanha. Isso é uma tendência mundial de que você precisa ter um produto com certificado de origem, o FSC é um órgão bem credenciado lá fora que vale no mundo inteiro. Então é uma coisa que o mercado já pedia, independente da Alemanha ou não. O que acontece é que cada vez que vai passando você tem necessidade de clientes, então hoje a gente tem certificação OEA, que foi uma solicitação de cliente, a gente tem auditorias com todo grande cliente que você quer vender. Essas auditorias são para ver se as normas trabalhistas, sociais, ambientais estão sendo cumpridas, hoje tem-se o debate sobre ESG e cada vez mais os clientes vão cobrar isso das empresas. Hoje tem a questão dos créditos de carbono/de compensação de carbono. Se o produto andar menos pelo mundo, gasta menos carbono e então isso é mais vantagem. Então tem todas essas questões que vão sendo necessárias para que as empresas se adaptem e elas precisam se adaptar para que isso aconteça. Então não é uma certificação específica que tu garante. Às vezes tu tem a certificação ISO, SC que nem a gente tem, você tem normas específicas de cada país para cumprir. Alguns países vão pedir alguns certificados, outros vão

exigir auditorias e outros certificados. Então cada vez mais o mercado vai estar pedindo dessas empresas grandes garantias de que as coisas estejam dentro das normas que aquele país prevê.

Entrevistadora - E a Tramontina, tanto a Belém como em Grupo, você identifica que tem capacidade e agilidade em confrontar e lidar com esses novos desafios que são mostrados pelo mercado e como Tramontina lida com essas novas demandas dos clientes e das regulamentações dos países?

Entrevistado 1 - Hoje você tem que estar adaptado para atender o que o cliente quer, o que o país regulamenta. Porque se você não está habilitado, você nem vai ser recebido, não vai nem vender, ou seja não há hipótese de um produto chegar na Alemanha que não tenha FSC. Não tem a ver com preço, tem a ver com o que você precisa ter, que é obrigatório ter. Então hoje a Tramontina Belém e as empresas do grupo estão cada vez mais atentas a essas políticas que o mundo precisa para você poder vender. Acho que todas as empresas do grupo estão preparadas para se adaptar a essas necessidades, não é uma questão de sobrevivência, mas sim de ou tu tem, ou tu não tem. Então se você não tem, tu não participa do mercado e se você tem, isso não garante que você vai participar do mercado. Vem outras questões como preço, design e uma série de outras coisas.

Entrevistadora - Como foram as vendas para Alemanha durante o período da pandemia e também os reflexos do pós pandemia?

Entrevistador 1 - Na pandemia faltava de tudo porque os consumos foram muito altos de tudo que é tipo de mercadoria. As pessoas ficaram em casa, precisaram comprar panela, uma série de coisas. Quando passa a pandemia, você já tem uma situação um pouco diferente, porque as pessoas já consumiram, então as pessoas agora não precisam mais consumir tanto, os lojistas estão super cheios de mercadoria, então o mercado retraiu. Existe um fator específico na Alemanha, que foi e é a guerra da Ucrânia, a guerra na Europa, o aumento da inflação da Alemanha, essa mudança de consumo alemão, o consumidor europeu como um todo. Isso gerou uma retração muito grande no mercado. Então a gente teve uma euforia na pandemia, falta de mercadoria, aí depois passa a pandemia todo mundo recebe a mercadoria e fica super estocado e há uma retração no consumo e entre outros fatores externos, como foi o caso da guerra. Então a gente tem situações bem diferentes, antes da pandemia, durante a pandemia e pós pandemia. O mercado mudou bastante na forma como ele consome nesses mercados mais maduros, como é o caso do mercado alemão.

Entrevistadora - Em relação ao presente da Tramontina Belém, que desafios, dificuldades, tu enxergas que a Tramontina Belém ainda enfrenta no mercado alemão?

Entrevistado 1 - Eu acho que existem alguns pontos, vale para o mercado alemão e para outros mercados. Primeira situação: você precisa ser competitivo. E esse talvez é o grande desafio, porque os países como China, Vietnã, Índia, esses países aumentaram muito a capacidade de produção durante a pandemia, e hoje eles estão com as fábricas ociosas. Ou seja, o consumo baixou e você tem uma oferta muito grande de produtos. E essa oferta muito grande de produtos, faz o preço baixar. Essa é a lei da oferta e demanda, baixa demanda, muita oferta, o preço cai, então você precisa ser mais competitivo ainda. Eu acho que esse é um dos desafios que se tem para o ano que vem, que é enfrentar o mercado que não está comprador, um mercado que tem muita oferta com preço mais baixo, então a gente vai precisar entregar mais do que entregava antes, e trabalhar para abaixar os custos. Ou seja, para ter preços mais competitivos ou soluções melhores para os nossos clientes. Porque acredito que em 2024 o consumo tende a voltar, mas a gente vai precisar estar muito perto do mercado, entender como a gente é competitivo com ele.

Então o principal é a questão da competitividade. Outro ponto para a Tramontina Belém são as oportunidades, eu acho que tem muita oportunidade acontecendo em qualquer mercado, então você vai ter que estar muito atento para ver essas oportunidades. Isso pode estar no mercado online, estar em um mercado diferente. Então acho que um grande desafio é entender a jornada do consumidor, e qual é o produto que a gente tem para aquele consumidor. Se esse consumidor compra pela internet, quais são as premissas para ele vender pela internet? Aí você precisa ter caixas especiais, o produto certo, qual o perfil do consumidor daquele consumidor on-line? O que eu entrego a mais para esse consumidor pelo mesmo preço?

Então acho que outro desafio é entender também esse consumidor, como é essa jornada, como é esse produto. Eu acho que essas são as grandes dificuldades que a Belém vai passar. Claro que existem outras, porque você precisa estar lá no mercado, participando do mercado, apresentando bons produtos, apresentando novidades, convencendo os clientes, garantindo a sua fatia do bolo e isso também é um desafio grande para ser feito.

Entrevistadora: Você comentou agora pouco sobre as oportunidades na e-commerce, essa é uma das principais que você identifica para o futuro de oportunidade para Tramontina na Belém nesse mercado? Quais outras você citaria?

Entrevistado 1 - Eu acho que na Alemanha, especificamente, nós temos grandes oportunidades no varejo físico convencional ainda. Pelo trabalho que está sendo feito com churrasco, a gente já tem muitos pontos de vendas físicos na Alemanha. Tem demanda e espaço para ganhar mais presença ali no ponto de venda físico. Naturalmente, o e-commerce é uma ferramenta que pode faturar duas ou três vezes mais do que no físico. Então existe também uma grande oportunidade de trabalho, eu acho que as duas oportunidades andam lado a lado em 2024, temos bastante espaço para ganhar no físico na loja ainda, mas ao mesmo tempo eu acho que tem trabalho para ser feito. Só que esse trabalho precisa começar pensando no e-commerce, pensando no cliente. Então se eu vou vender pela Amazon, preciso entender como a Amazon funciona, pra escolher o produto, pra fazer a embalagem certa, pra entender como funciona essa jornada. Eu acho que é ali que está o desafio e a oportunidade, que é entender a jornada do cliente, conhecer o cliente para entender a jornada dele. Porque uma loja física tem uma jornada de compra e uma loja virtual tem outro tipo de jornada de compra, então são formas diferentes.

Entrevistador - Por último, quais lições a Tramontina aprendeu com sua experiência de internacional na Alemanha? Há alguma recomendação que você faria para futuras empresas brasileiras que considerem a expansão nesse mercado?

Entrevistado 1 - A primeira é conhecer o cliente e o mercado. O alemão é diferente do mercado inglês, que é diferente do mercado português e do francês. Vou dar um exemplo do comparativo, vender Churrasco na Alemanha é aderente, vender Churrasco na França é diferente, porque o churrasco do francês é diferente. Então se você quiser fazer a mesma solução, não vai funcionar. A primeira questão é entender o cliente e o perfil do consumidor, as características daquele consumidor. Segundo ponto é estar presente no mercado, porque você não conhece o mercado alemão a partir do Brasil, você precisa estar na Alemanha, precisa ter frequência de estar lá, participar de feiras, participar de visitas, de negócios. Tem que ter uma Unidade de negócios lá, seja distribuidora, seja uma pessoa, um parceiro, seja a própria empresa. Porque o cliente não vai importar direto do Brasil, ele vai querer que tenha um distribuidor lá, o cliente vai querer comprar do parceiro local, não vai querer importar um container diretamente do país.

Eu acho que a partir do momento que tu entende o cliente, isso se reverte no produto. Porque se o cliente alemão é extremamente exigente em qualidade, tem dinheiro pra pagar isso, não quer dizer que ele vai pagar mais caro, mas ele tem dinheiro, ele conhece o teu concorrente, o teu concorrente é de alta qualidade, tu não pode oferecer um produto mais econômico porque ele não vai entrar no mercado.

Então acho que esses são os principais pontos quando tu fala de mercado internacional, é entender este cliente, saber o quanto ele está disposto a pagar o produto. Existe uma faixa de preços, então se o concorrente vende uma tábua a US\$29, não adianta tu vender a US\$30 e US\$31. Tem que ser US\$29. A não ser que tu tenha um produto muito diferente, porque se não o cliente vai dizer “Ok, são produtos similares, vou comprar esse/vou comprar aquele”. Então não pode ter uma distorção muito grande, tem que ser muito competitivo no mercado internacional, olhar o consumidor, olhar o cliente, olhar a jornada e se adaptar na forma que esse cliente quer trabalhar. Então o cliente Internacional nunca está comprando para hoje, está comprando pro próximo ano, pra próxima estação, próxima temporada, que é diferente do Brasil.

Entrevistadora: André, muito obrigada pela sua disponibilidade e contribuições para a pesquisa.

II. Transcrição da entrevista 2

Entrevistadora: Olá, Rogério. Muito obrigada por aceitar participar da entrevista desta pesquisa. Você permite a gravação?

Entrevistado 2: Permito.

Entrevistadora: Rogério, quanto tempo de empresa e qual o seu cargo na Tramontina?

Entrevistado 2: Tenho 31 anos de empresa e hoje sou gerente geral da Tramontina Alemanha.

Entrevistadora: Quando a Tramontina Alemanha iniciou o seu processo de internacionalização para o mercado alemão? Como foi essa etapa inicial? E como foi em específico com a Tramontina Belém?

Entrevistado 2: Em 2014, vivemos uma fase em que não tínhamos centro de distribuição na Alemanha, éramos apenas um escritório de vendas. A importação era feita por um importador local, assim como em outros países da Europa. Então, aos poucos, fomos contatados por empresas que queriam comprar produtos da Tramontina, muitas vezes produtos que nosso importador não possuía. Percebemos a oportunidade de iniciar uma operação de distribuição. As consultas, na época, se limitavam às facas da Cutelaria. Começamos a importar e fizemos um estudo de viabilidade com um depósito terceirizado chamado Dachser, que era uma prática que ainda não existia na Tramontina. Esse formato inspirou a abertura de distribuição em outros países, como

África do Sul e Reino Unido, seguindo o mesmo modelo que deu certo na época. Esse modelo animou muito a empresa, pois demandava poucos custos fixos e representava um investimento baixo. Em 2014, começamos a ativar essa operação via centro de distribuição (CD). Com o tempo, percebemos a necessidade de ampliar o mix de produtos para além da venda de facas, entrando em redes e oferecendo um conceito, principalmente focado em Grill/churrasco. Foi nesse momento que a Tramontina Belém entrou no jogo, oferecendo uma variedade de produtos focados nesse segmento. Na época começamos com tábuas de madeira Muiracatiara, o que inicialmente começou a dar problema por conta da madeira que começou a rachar. Era uma madeira que não estava adequada ao mercado. A tábua rachava já no depósito porque é uma madeira que não tinha resistência ao ar seco do clima europeu. O divisor de águas foi quando Tramontina Belém mudou para tábuas em madeira Teca, já estava claro que tudo que precisavam vender era com FSC e isso já era uma exigência das redes. Isso foi uma nova era de venda de produtos de Belém, porque era uma madeira que se adaptou muito ao mercado naquela época não era mais tão presente na Europa. Justamente porque era difícil ser certificada. Então nós conseguimos naquele momento um produto que já era relativamente difícil de comprar no mercado e muito menos em forma de tábuas. Até hoje desconheço alguém que venda tábuas de Teca. Em redes não tem ninguém, pode ser que tenha no on-line

Entrevistadora: Então, você considera que quase não há concorrentes para esse produto na Alemanha?

Entrevistado 2: Exatamente. Para esse produto específico, como as tábuas de Teca, não há concorrentes. Em relação a tábuas, existem produtos de bambu e outros materiais leves, mas em tábuas de teca somos únicos, o que nos proporciona uma vantagem competitiva interessante. Tivemos que estudar o preço, negociar com a fábrica e garantir que fôssemos competitivos no mercado. Inicialmente, começamos com cinco referências, e ao incluir esses produtos em nossos programas, a demanda aumentou.

Entrevistadora: Quais foram os principais desafios enfrentados nesse processo?

Entrevistado 2: Tivemos que lidar com questões relacionadas às embalagens, ao produto e à comunicação com os consumidores. Na logística, a localização de Belém em relação às outras fábricas gera desafios, principalmente pela distância em relação às fábricas do Sul. Além disso, a disponibilidade de produção rápida, típica de um produto de madeira, foi um desafio. A mudança

para tábuas de Teca foi um divisor de águas, superando problemas anteriores relacionados à madeira inadequada ao clima europeu.

Entrevistadora: Rogério, como foi o desafio de fazer a Tramontina, já reconhecida no mercado nacional, ser reconhecida fora do país?

Entrevistado 2: Sem dúvida, quando se entra no mercado externo, há o desafio de mudar a percepção que as pessoas têm do Brasil, que muitas vezes se relaciona apenas com produtos agrícolas. Optamos por destacar a autenticidade da cultura brasileira, trazendo a tradição do churrasco do Sul do Brasil, algo original e diferenciado. Manter a consistência nesse foco foi crucial, pois adaptar-se totalmente ao mercado local não é tão promissor quanto apresentar-se autenticamente.

Entrevistadora: Você considera que a participação em feiras foi muito importante para o reconhecimento da marca?

Entrevistado 2: Sim, o investimento em feiras pela Tramontina é significativo e decisivo. Participar de feiras, como a Spoga, é essencial para estabelecer contatos e construir presença no mercado. Mesmo que seja possível não participar de uma feira em estágios mais avançados, enquanto a empresa está consolidada, para nós, que estamos ainda construindo a marca, a feira é fundamental.

Entrevistadora: Como a Tramontina lidou com as diferenças culturais e sociais ao operar no mercado alemão? Como a cultura alemã e os valores influenciaram?

Entrevistado 2: O primeiro passo foi colocar um brasileiro como intermediário, alguém que compreendesse as duas mentalidades. Foi crucial ter uma equipe local de vendas, composta por alemães, devido à importância da experiência local e da influência no mercado. Era essencial ter alguém que atuasse como elo entre as duas culturas, compreendendo e lidando com as diferenças de mentalidade. A Alemanha é um país muito desenvolvido e é crucial ter pessoas locais com experiência no mercado e influência. Essa pessoa precisa ser alemã, pois é o alemão que avalia aquela empresa, fazendo diferença para que as grandes redes confiem na empresa por meio da validação de um alemão. Portanto, acredito que quanto mais forte a cultura local, mais necessário é cercar-se de pessoas que se enquadrem localmente. É preciso estabelecer um elo entre as duas partes, alguém que atue como intermediário. Não seria viável se, na minha posição, houvesse um

alemão, ou se, na posição do nosso representante, houvesse um brasileiro. É necessário ter muita habilidade e flexibilidade. Existem questões que não são relevantes para nós, mas são cruciais para a operação, e vice-versa. Por exemplo, lá na fábrica, eles têm requisitos específicos que podem ser difíceis de entender para nós, e há perspectivas diferentes em ambos os lados.

Entrevistadora: Houve algum avanço tecnológico significativo que a Tramontina incorporou na Alemanha durante o processo de internacionalização?

Entrevistado 2: Sim, um avanço significativo foi a exigência do fornecimento com madeira certificada. Além disso, na parte de embalagens, eliminamos o plástico, trabalhamos com cartões e cordas.

Entrevistadora: Quais questões legais existem para a Tramontina Alemanha?

Entrevistado 2: A vantagem é que as tábuas têm imposto zero de importação para a Alemanha.

Entrevistadora: Como foi o período da pandemia para a Tramontina Alemanha?

Entrevistado 2: Inicialmente, foi uma fase tensa, com preocupações financeiras e organizacionais. O início das vendas para a Amazon durante esse período foi relevante para a empresa. A adaptação da equipe para o trabalho remoto e a gestão das incertezas foram desafios enfrentados. Em 2021, houve crescimento em relação a 2019, mas em 2023, devido à diminuição das vendas após a pandemia, somada a outros fatores, houve uma queda.

Entrevistadora: Que outras oportunidades você identifica para os produtos da Tramontina Belém no mercado alemão?

Entrevistado 2: Com um mix de produtos que agora ultrapassa 20 itens, vemos oportunidades em diversos segmentos. Ainda há redes e supermercados onde não estamos presentes, então nós precisamos explorar e desenvolver esse mercado com o que já temos em nosso mix de produtos importados.

Entrevistadora: Quais desafios a Tramontina Alemanha ainda enfrenta no mercado?

Entrevistado 2: O principal desafio é vender mais, nós precisamos de mais vendas, mais faturamento junto aos clientes que já temos e também conquistar novos clientes e fazer com que

nosso produto gire no ponto de venda, porque nós não temos grandes problemas mas muitas vezes apesar de conseguir colocar o produto no cliente, ele não gira muito no ponto de venda.

Entrevistadora: Por último, quais foram as lições aprendidas e recomendações para as empresas que buscam se internacionalizar na Alemanha?

Em primeiro lugar, é fazer a lição de casa. Não estou dizendo que é chegar no local e adaptar totalmente o produto, mas é importante observar as exigências do mercado, o nível de qualidade ao qual o mercado está acostumado e identificar o preço que funciona. Há uma série de aspectos que precisam ser estudados. Não é simplesmente reconhecer o potencial do mercado e inserir o produto.

Eu acredito que a Tramontina Belém teve sucesso nessa estratégia porque a fábrica se mostrou totalmente aberta a entender e implementar o que era necessário. Além disso, é fundamental considerar o projeto a médio e longo prazo. O mercado alemão é maduro, não é um mercado novo em crescimento, então as taxas de crescimento são baixas, mas estáveis. Assim, você vai crescendo pouco a pouco, mantendo essa estabilidade. Em resumo, é preciso ter paciência para ver os resultados e seguir a estratégia com persistência e foco.



Universidade do Estado do Pará
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia
Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção
Tv. Enéas Pinheiro, n° 2626 - Marco
CEP: 66095-100 Belém - PA
www.uepa.br