



**DÉBORA
VALLADARES
HEITICH**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA GRÉS
PANARIA PORTUGAL S.A.**



**DÉBORA
VALLADARES
HEITICH**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA GRÉS
PANARIA PORTUGAL S.A.**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira, Professor Catedrático do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este relatório à minha família que, mesmo distante, apoia-me sempre e aos colegas da empresa Grés Panaria Portugal, em especial ao Sr. João Martins, ao Dr. Marco e a Gustavo Silva, os quais auxiliaram no desenvolvimento deste estágio, além de confiarem e acreditarem no meu potencial para desenvolver o trabalho.

o júri

presidente

Prof.^a Dr.^a Maria Luís Rocha Pinto
Professora Associada, Universidade de Aveiro

Vogal – Agente Principal

Prof. Dr. Joaquim Carlos da Costa Pinho
Professor, Auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal - Orientador

Prof. Dr. José Manuel Lopes da Silva Moreira
Professor Catedrático, Universidade de Aveiro

agradecimentos

O presente relatório propõe-se a descrever as etapas realizadas para inserir as marcas do grupo Grés Panaria Portugal S.A. no emergente mercado brasileiro. Para tanto, o apoio e a contribuição dos colegas da empresa, bem como de diversas personalidades ligadas ao sector da construção civil no Brasil, foram muito importantes para o desenvolvimento do mesmo.

As informações compartilhadas por todos os envolvidos deste sector, os quais tive a celebre oportunidade de contactar, contribuíram para a valorização do conhecimento sobre o referido mercado, clarificando o planeamento das estratégias a serem tomadas e as possíveis contingências inerentes de um mercado complexo e competitivo.

O contributo de natureza diversa, não pode deixar de ser realçado neste espaço. Sendo assim, expresso o meu sentimento de profundo agradecimento:

Ao colega Nuno Gênio, por indicar o meu nome para realizar o estágio, o qual tornou-se uma grande oportunidade de trabalho.

Ao Sr. João Martins, que participou e contribuiu desde o início no desenvolvimento deste projeto. Aprendi muito com este, que tornou-se um grande amigo.

Um agradecimento também especial ao colega Gustavo Silva o qual sempre apoiou e acreditou no meu trabalho e vem fornecendo ótimos conhecimentos.

Ao Presidente do Grupo Grés Panaria Portugal, Dr. Marco Mussini e ao atual Diretor Comercial, Rui Elisário, pela oportunidade e confiança que a mim foi ofertada.

À colega Ana Salgueiro por iniciar minha integração na aprendizagem do sistema informático e políticas de trabalho, além da sua sempre divertida companhia, mesmo com o seu constante “mal feito”.

À Eliza Cazzola pelas boleias à fábrica e as imensas ajudas. Pelas nossas conversas, as tentativas de ensinar-me a falar italiano, por ser a “irmãzinha” italiana que encontrei na Grés Panaria Portugal.

À Ana Cristina Magalhães, Vânia Ferreira, Rita Santos, Aida Barbosa, Cláudia Martins, Sandrina Luís, Fernanda Rodrigues, Conceição Pires, Elizabete Freitas, José Brandão, João Esteves, Hugo Santos, Catarina Cruz, Francisco Ribeiro, Mário Cabral, Ricardo Mota e todos os demais colegas de trabalho pela companhia de todos os dias, por toda a contribuição e por tornar agradável a diária rotina de trabalho.

Grande importância para o desenvolvimento deste relatório foi a orientação do Professor José Manuel Moreira, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo deste período, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

Aos amigos portugueses (são muitos, realmente especiais, que não cabe neste pequeno espaço), por terem acolhido esta brasileira de forma tão carinhosa e proporcionarem tantos momentos felizes em minha vida.

Aos amigos brasileiros e aos meus familiares, em especial minha irmã, Leila Valladares Heitich, mãe, Nadja Maria Valladares e pai, Nereu Heitich Filho, por estarem sempre ao meu lado, mesmo estando em outro continente.

À todos, o meu verdadeiro “MUITO OBRIGADA”. A presença de cada um na minha vida, faz a realização desta nobre etapa que está sendo concluída, um momento ainda mais especial.

palavras-chave

Empresa Grés Panaria Portugal S.A., diversificação de mercado, Brasil.

resumo

O estágio na Grés Panaria Portugal (GPP) intencionou estudar o mercado brasileiro e os sectores económicos de interesse da empresa, a fim de avaliar a potencialidade deste mercado para os produtos da GPP. Ciente das actuais contingências do quadro mundial, de dificuldades político-económicas, considerando que os principais países parceiros das empresas portuguesas e que praticam seu comércio, estão no continente europeu e que grande parte deste mercado, encontra-se em contração económica, acresce a tendência em buscar outros mercados e parceiros. Com isso, procura-se diversificar e aumentar as relações extracomunitárias. Diante dessa situação, a Grés Panaria Portugal tomou a decisão de diversificar a sua actuação de mercado, procurando expandir suas negociações para outras nações, as quais demonstram-se em emergente crescimento económico, a iniciar pela potência económica da América Latina, o Brasil. Sendo assim, o presente relatório irá descrever as principais etapas para a realização do objectivo pretendido pela empresa, justificando o investimento desta iniciativa..

keywords

Grés Panaria Portugal S.A., activities,internacional market, relations bilateral

abstract

The internship at the company Grés Panaria Portugal (GPP) was aimed at studying the Brazilian market and GPP's economic sector of interest. The purpose was to value the potential strength of GPP's products in the Brazilian

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	9
CAPITULO 1 – INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO, OBJECTIVOS E ACTIVIDADE	11
1.1. Apresentação: Grés Panaria Portugal S.A.	11
1.2. Integração na Instituição de Acolhimento	16
1.3. Objectivos do Estágio.....	16
1.4. Diretivas e Atividades Desenvolvidas	17
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA.....	19
2.1. Necessidade de Diversificar o Mercado Diante do Actual Cenário Económico Mundial	19
2.2. O Papel do Estado no Planeamento Económico	22
2.3. Projecção para a Economia Mundial	24
2.4. Busca de Parceiros “Não-Europeus” como Estratégia Competitiva	27
CAPITULO 3 – METODOLOGIA E INTEGRAÇÃO DA PESQUISA	31
3.1. Metodologia	31
3.2. Integração da Pesquisa no Plano de Actividades	35
3.2.1. <i>Panorama Economico e Comércio Internacional – Principais Clientes e Fornecedores do Brasil</i>	35
3.2.2. <i>Sector da Construção Civil no Brasil</i>	39
3.2.3. <i>O Cenário do Subsector Económico de Cerâmica para Revestimento e Pavimento</i>	44
3.2.4. <i>Desenvolvimento do Trabalho na Prática</i>	46
CAPITULO 4 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
BIBLIOGRAFIA.....	57

INTRODUÇÃO

O presente relatório surge como elemento final de avaliação, no último ano do Mestrado em Administração e Gestão Pública, vertente Estudos Europeus da Universidade de Aveiro. A escolha para a realização do estágio curricular na empresa Grés Panaria Portugal S.A, com uma periodicidade diária, para o cumprimento da componente não letiva do Mestrado, deve-se a motivações que serão aqui apresentadas.

A Grés Panaria Portugal S.A ser uma multinacional italiana com atuação economicamente relevante para o comércio interno (Portugal) e externo, serviu como vigoroso interesse para iniciar o estágio. Acrescenta-se a atual conjuntura económica, que encontra-se abalada pela crise mundial e a qual levou esta empresa a decidir diversificar seus mercados de trabalho comercial, inserindo-se na América Latina, através das suas atividades iniciadas com o Brasil, principal economia deste continente.

Conjugando os interesses desta iniciativa, ao fato de eu ser natural do Brasil, proporcionou a oportunidade de contribuir com o trabalho idealizado, através da abertura dos contactos e da geração de informações necessárias para a realização de um projeto sustentável no mercado brasileiro. Além da minha nacionalidade, condição relevante para a contratação do estágio, analisou-se a minha experiência profissional na área de negociações internacionais e meus trabalhos passados no Brasil, correlacionados com o interesse da Grés Panaria Portugal S.A.

Este cruzamento de interesses, que da minha parte, por ser Bacharel em Administração de Empresas, tendo a oportunidade passada de trabalhar diretamente com o comércio internacional, despertou ainda mais o meu interesse em aprofundar os conhecimentos, estudar e interagir com outras economias. Neste caso, interagir com a economia da União Europeia e as suas componentes sociais. Dessa forma, o estágio em uma empresa portuguesa com atuação internacional, aliado aos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos sobre o mercado brasileiro, serviu como mais um factor motivador para compreender melhor as ligações entre essas duas nações. Acrescenta-se que há muitos anos, vários fatores ligam Portugal e Brasil nas áreas económica, social e política, fomentado a realização do estágio.

Sendo assim, o presente relatório divide-se em quatro capítulos, que relatam a experiência vivenciada na Grés Panaria S.A. O primeiro aborda: a) a identificação da instituição de acolhimento, b) a descrição do grupo pertencente (Grupo Grés Panaria) e a secção onde foi

realizado o estágio (departamento comercial) , c) exposição dos objetivos da empresa e do setor onde realizou-se o trabalho, d) as atividades desenvolvidas conforme as diretivas atribuídas e os objetivos da empresa conjugados às metas pessoais.

O segundo capítulo contém o enquadramento teórico das problemáticas que norteiam o tema relacionado. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização das actividades e regista-se, com base na colecta de dados e nos conceitos relacionados ao setor público, a integração da pesquisa nas actividades e nos objectivos propostos, revelando os fatores que irão influenciar as decisões tomadas em relação ao comércio internacional - a situação do setor cerâmico no Brasil e em Portugal, a análise de conteúdos e o tratamento de dados. Além de identificar as condicionantes favoráveis e desfavoráveis ao exercício dos objetivos desenvolvidos.

Por fim, na conclusão tece-se considerações sobre o estágio e faz-se uma reflexão pessoal sobre o trabalho de investigação desenvolvido, culminando com os objetivos a que me propus face aos pretendidos pela empresa Grés Panaria Portugal S.A.

CAPITULO 1 – INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO, OBJECTIVOS E ACTIVIDADE

O estágio compreendido entre os semestres do ano letivo 2011/2012 na empresa Grés Panaria Portugal S.A., teve o seu período de tempo devidamente protocolado entre as partes interessadas: a Grés Panaria Portugal S.A. e a Universidade de Aveiro. Representadas respetivamente pelo Presidente Adjunto Dr. Marco Mussini, em delegação de competências, o Professor Doutor José Manuel Moreira e por mim, referente ao período de funcionamento laboral da empresa, compreendido entre 9h00 e as 18h00, prevendo a duração de 720 horas.

1.1. Apresentação: Grés Panaria Portugal S.A.

A Grés Panaria Portugal é uma empresa pertencente ao grupo Panariagroup Industrie Ceramiche Spa. Em Portugal, tem duas divisões, com cerca de 500 colaboradores, tendo o Panariagroup, ao todo, mais de 1.900 colaboradores. Possui cerca de 9.000 clientes, 06 unidades de produção e apresenta um volume de negócios na ordem de € 296 milhões (dados de 2011). É um dos principais fabricantes europeus de revestimentos e pavimentos cerâmicos.

Desde a sua fundação, em 1974, o crescimento contínuo da Panariagroup é uma realidade. Como um dos maiores produtores de cerâmica do mundo, o Panariagroup alia os dois pilares essenciais à continuidade do seu crescimento: o desenvolvimento económico conjugado com a sustentabilidade ambiental.

Possui oito marcas distintas com marketing autónomo, conforme mostra o fluxograma abaixo: Cotto d'Este, Fiordo, Panaria, Lea, Blustyle, Margres, Love Tiles e Florida Tiles.



Fonte: Manual da Organização, 3ª ed. Com acesso em 07 de Setembro de 2011.

A Panariagroup é ponto de referência internacional, possui instalações de produção em Itália, Portugal e Estados Unidos. Além de uma ampla rede de vendas em mais de 100 países em todo o mundo. No ano de 1974, a Panaria Cerâmica foi estabelecida na sequência da iniciativa de uma equipa de gestores intermediados por Giuliano Mussini, "antepassado" da família Mussini, acionista majoritário atual da Panariagroup Industrie Ceramiche SpA.

Durante os anos 90, a Panaria implementou uma estratégia de expansão e extensão das suas marcas e produtos. Em 1992, adquiriu a Ceramiche Artistiche Lea, uma empresa especializada na produção de revestimento e pavimento de pasta branca. Ainda neste mesmo ano, estabeleceu a Cotto d'Este, empresa produtora de artigos da linha de luxo. Em 1995, fundou-se a Fiordo Industrie Ceramiche e por último, instalações de produção tecnologicamente avançada de Toano foram construídas para a produção exclusiva de grés porcelanato.

O processo de expansão em mercados internacionais foi abrangido com uma aquisição e outra criação. A compra, em 2002, da Maronagrês (atual Margrés), empresa de referência no domínio do grés porcelanato em Portugal. E criação, em 2004, de Lea North America Inc, empresa de marketing dos produtos da marca Lea nos EUA. Em 2005, a Panariagroup adquiriu outra empresa em Portugal, chamada Novagrés (Love Tiles, hoje), fabricante líder de azulejo de grés porcelana e azulejo de parede de grande porte monoporosa.

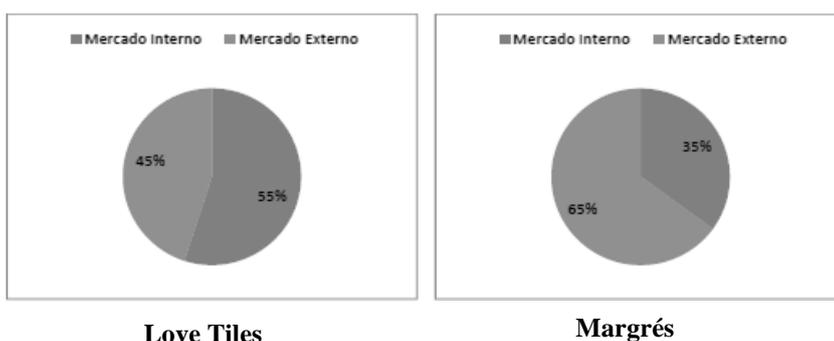
O processo de internacionalização continuou em 2006 com a aquisição dos ativos da marca e das Indústrias Tile Florida. Marca de referência histórica nos Estados Unidos para a produção e distribuição de revestimentos cerâmicos. Em Dezembro do mesmo ano, as duas empresas portuguesas (Novagrés e Margrés) fundiram-se para constituir a Grés Panaria Portugal, mantendo as duas marcas em específico. Além disso, uma nova empresa chamada Panariagroup EUA Inc. foi criada para incorporar as duas empresas Tile Flórida e Lea América do Norte. Em 2008 foi fundada Blustyle Ceramica. A marca é a expressão de uma nova geração de produtos de alta qualidade ao melhor preço.

A expansão da Panariagroup continuou e, em 2010, uma organização de novas vendas (Panaria Trade) foi estabelecida. Sua finalidade é a obtenção de quotas de mercados importantes em novas áreas com crescente expressão quando o assunto é a compra de revestimentos cerâmicos (o Oriente Médio, Extremo Oriente e Oceânia). Particularmente, a organização tem o objetivo de distribuir todas as marcas da Panariagroup para estas novas áreas através de políticas específicas de vendas respeitantes da identidade e características peculiares de cada marca.

A comercialização e distribuição a nível nacional e internacional de todos os produtos da Panariagroup, é tratada por uma organização com 500 executivos e correspondentes comerciais, 300 agentes de vendas e 20 promotores. Suportam, ainda, agentes de vendas que cuidam de categorias específicas de clientes (arquitetos e outras ordens). A rede de vendas do grupo atende a mais de 9.000 clientes em todo o mundo, principalmente varejistas, passando por distribuidores, empresas construtoras e também compradoras.

A Grés Panaria Portugal, S.A., no âmbito da sua “casa mãe”, tem uma gestão autónoma. Sua estratégia geral é definida pelo Panariagroup mas, operacionalmente, a Grés Panaria Portugal, S.A é independente e possui duas marcas: Margres – Ceramic Tiles e Love Ceramic Tiles com suas respetivas gamas de produtos associados, bem como unidades industriais para cada uma das divisões. A Love Tiles dedica-se à produção de pavimentos cerâmicos em monoporosa em pasta branca enquanto a Margrés dedica-se à produção de pavimento e revestimento em grés porcelânico.

A Grés Panaria Portugal, S.A. divisão Love Tiles e divisão Margrés é uma organização com sistemas de gestão independentes certificados pelas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001. Em 2009, a Grés Panaria Portugal, S.A. integrou os Sistemas de Gestão Margrés e Love Tiles em um único Sistema de Gestão Integrado Grés Panaria. O grupo português fornece o mercado interno (nacional) e externo (comunitário e não comunitário), sendo a sua distribuição relativamente a 2010, a seguinte:



Fonte: Manual da Organização, 3ª ed. Com acesso em 07 de setembro de 2011.

Para o desenvolvimento das suas atividades, a Grés Panaria Portugal, S.A. dispõe de um quadro orgânico composto por: técnicos com formação cerâmica, eletrónica, mecânica, económico-financeira, qualidade, ambiente, ecodesign, segurança e desenvolvimento interno de

Software. Todos permitindo a utilização das tecnologias adquiridas. Dos cerca de 500 colaboradores, 300 estão afetos à Love Tiles e 200 à Margrés.

A Grés Panaria Portugal S.A., consciente das suas responsabilidades ambientais e sociais assume o compromisso com os princípios de orientação estratégica determinantes para a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado, bem como o desenvolvimento sustentável do negócio e a remuneração do capital investido.

Concordante com esta linha de raciocínio a administração da Grés Panaria Portugal assume como objetivos os seguintes compromissos:

- *Cumprimento com os requisitos legais e outros que a organização subscreva inerentes às suas atividades produtos e serviços;*
- *Satisfação dos seus clientes e restantes partes interessadas;*
- *Inovação e desenvolvimento dos produtos antecipando as expectativas dos seus clientes e assegurando a sustentabilidade dos produtos ao longo do seu ciclo de vida;*
- *Envolvimento e motivação dos seus colaboradores pois acreditam que constituem um ativo determinante para o sucesso da empresa;*
- *Prevenção da poluição, contribuindo para a minimização dos impactes ambientais e optando sempre que possível e economicamente viável pelas melhores tecnologias disponíveis;*
- *Prevenção de incidentes e doenças ocupacionais, através da minimização de lesões, ferimentos e danos para a saúde dos colaboradores, optando por equipamentos e técnicas operativas compatíveis com o cumprimento da legislação e normas de Segurança e Saúde no Trabalho aplicáveis, contribuindo assim para a qualidade de vida dos colaboradores.*

Para que a Grés Panaria Portugal, S.A. seja eficaz na orientação ao cliente e demais partes interessadas, necessita gerir numerosas atividades que estão interligadas. O conjunto de atividades e recursos, permitem transformar entradas em saídas com valor acrescentado, constituindo um processo. A rede destes processos, bem como a sua interação com as funções organizacionais e cláusulas das normas: NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2004, constitui por si a abordagem por processos. A gestão destes processos pressupõe a definição de indicadores e sua monitorização, que permitem a avaliação do desempenho do Sistema de Gestão Integrada (SGI).

Esta rede está estruturada em 3 tipos de processos:

- *Processos de Gestão - Conjunto de processos que suportam a definição de políticas e objetivos bem como o planeamento do Sistema de Gestão Integrado e alocação de recursos, de modo a garantir a melhoria contínua da Organização.*

- *Processos de Realização - Conjunto dos processos que transformam os requisitos implícitos e explícitos dos clientes em produtos e serviços que garantam a sua satisfação, em comprimento com os requisitos legais e outros aplicáveis, estabelecendo assim a cadeia de valor acrescentado da empresa.*

- *Processos de suporte - Conjunto de processos cujas saídas não são incorporadas nas saídas para o cliente, no entanto contribuem determinadamente para o sucesso dos processos anteriores.*

A partir dessa estrutura empresarial, a Grés Panaria Portugal S.A. circunscreve objetivos em cada setor, estes são definidos a partir dos objetivos gerais elucidados no planeamento estratégico, o qual irá conduzir a definição das metas sectoriais. Nesse caso, enquadra-se nos objetivos estratégicos a definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e atribuição dos respetivos recursos e meios para a realização dos mesmos. Ao mesmo tempo, procura-se potenciar a melhoria contínua do desempenho através da análise sistemática, global e integrada do desempenho do sistema de gestão de forma a garantir que este se encontra permanentemente adequado à estrutura da organização aos seus processos e negócios.

Desta forma, e congruente com os objetivos específicos do estágio, os quais serão relatados nos capítulos a seguir, é pertinente ressaltar os existentes no departamento comercial da empresa. Este setor da Grés Panaria Portugal assume o compromisso de gerir as atividades relacionadas com

o cliente, nomeadamente, o tratamento dado às consultas/encomendas recepcionadas no grupo. É responsável por gerir o respetivo processamento administrativo da faturação. Analisa e trata o *feedback* dos clientes de modo a garantir ações consoante as exigências dos mesmos. Além de garantir a recolha e tratamento de dados para a avaliação da satisfação destes. Esses objetivos aplicam-se às atividades de prospeção, processamento de encomendas, análise de vendas, satisfação e tratamento de reclamações de clientes.

Ao observar a estrutura da empresa e os objetivos por ela almeçados, o próximo ponto descreve a integração do estágio, os objetivos deste e o trabalho pretendido, bem como as condicionantes diretivas para sua realização.

1.2. Integração na Instituição de Acolhimento

A integração ocorreu inicialmente por intermédio da Diretora de Recursos Humanos da empresa: Dr.^a Rosa Novo. Sua função nesta etapa foi realizar uma visita guiada pela empresa. Percorrendo-se variados setores, realizando apresentações e explicações a respeito das funções, cargos e atividades de cada colega apresentado. Indicou-se também os locais considerados importantes para a realização de minhas funções na empresa, como o armazém de material para escritório, salas de reuniões e formações, dentre outros.

Para a compreensão da estrutura produtiva da empresa, realizou-se uma visita à fábrica, em companhia do Director comercial, Sr. João Martins e pelo Engenheiro Acácio Pascoal, responsável pelo setor de produção.

Os funcionários, em geral, mostraram-se disponíveis para auxílio, caso o fosse necessário. O Sr. João Martins teve um papel preponderante e participativo no desenrolar dos detalhes e possíveis pontos de melhoria pessoal no que tange o desempenho das tarefas propostas. Estas tarefas possuem a finalidade de atingir os objetivos almeçados pela organização, os quais serão apresentados no subcapítulo a seguir.

1.3. Objetivos do Estágio

Um dos objetivos da empresa atualmente é inserir suas marcas no mercado brasileiro. Para tanto, pretendeu-se realizar um estudo preliminar dos aspetos da macro e micro economia brasileira, com finalidade de obter informações fundamentadas que justificassem o investimento da Grés Panaria Portugal no referido mercado.

A fim de atingir este objectivo, foram desenvolvidas actividades, que caracterizam-se como objetivos subsidiários do estágio, tais como: a) estudar as características e particularidades da construção civil brasileira e do sub-setor cerâmico voltado para o revestimento e pavimento b) analisar o mercado brasileiro como potencial importador de produtos portugueses, c) as condicionantes favoráveis e/ou desfavoráveis oriundas dessa inserção de produtos no Brasil.

Além disso, da análise geral do mercado brasileiro, baseado nos suportes teóricos fundamentais, pretendeu-se analisar a estrutura comercial realizada para a promoção da exportação dos produtos da empresa Grés Panaria Portugal S.A para o Brasil.

Conforme relato apresentado anteriormente, a Grés Panaria Portugal S.A. circunscreve objetivos em cada setor a partir da sua própria estruturação, conduzindo a definição das metas sectoriais.

Assume-se assim, como base de referência os objetivos adotados pelos setores. Sendo estes aplicados às atividades de prospeção, satisfação dos potenciais clientes e tratamento de suas exigências.

1.4. Diretivas e Atividades Desenvolvidas

Na sequência das propostas definidas, fez-se necessário a definição de um plano de atividades que fosse relacionado com o Mestrado em Administração e Gestão Pública, vertente Estudos Europeus. Após estudo da temática, mantendo-se o respeito e a especialização em assuntos europeus, pensou-se em circunscrever o estágio a um tema atual com interesse para ambas as partes. Pretendeu-se, inicialmente, centrar-se no plano das atividades, pesquisa de informação, auxílio dos colegas de trabalho e aprendizagem da rotina do departamento comercial da Grés Panaria Portugal para ter subsídios para a realização do próprio estágio e, conseqüentemente, para elaborar o relatório final.

As decisões tomadas respeitaram as indicações dos supervisores. Qualquer questão e dúvidas o diretor comercial e o presidente da organização prestaram auxílio. Dando continuidade a proposta, foi realizada a investigação e pesquisa sobre o setor de revestimento cerâmico no Brasil, bem como as particularidades económicas envolvidas e as oportunidades e/ ou dificuldades na exportação.

Não menos relevante, estudou-se a estrutura comercial das marcas Margres e Love Tiles, pertinente para a avaliação das condições de mercado e especificações de produtos. Verificando-se o potencial de exportação da empresa para o Brasil.

Na prática, iniciou-se a prospeção do mercado nacional brasileiro, para a obtenção de informações e retorno do público-alvo, em relação as expectativas e exigências relacionadas aos produtos oferecidos. Esta proximidade com o público-alvo permite obter esclarecimentos concretos sobre a prática da concorrência no Brasil, fornecendo oportunidade para a empresa antecipar-se diante de possíveis contingências do setor. Para isso, iniciou-se os contactos com distribuidoras, importadoras e construtoras brasileiras e foram enviados catálogos e amostras para divulgação dos produtos Margrés e Love Tiles. Também se realizaram reuniões com o Sr. Martins e o Dr. Marco, sempre que necessárias.

Para a melhor compreensão do funcionamento do comércio exterior, foram extraídas algumas informações de um trabalho realizado por mim em 2008, cujo título é “Competitividade entre as Nações: Estudo sobre Exportação de Produtos Catarinenses para o Mercado da Costa Rica”. Aproveitou-se do trabalho passado, nomeadamente os pontos referentes a importância do comércio exterior para uma nação, a alusão quanto a diversificação de mercado, além de particularidades relacionadas às negociações internacionais. Considerando o relato deste trabalho e demais referencias, contextualiza-se no próximo capítulo o tema e os problemas que norteiam o presente relatório de estágio.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO DA PROBLEMÁTICA

De acordo com os objectivos da empresa, de inserir os seus produtos no mercado brasileiro, é importante para a melhor compreensão do presente trabalho, a explanação de algumas problemáticas que norteiam o tema abordado.

2.1. Necessidade de Diversificar o Mercado Diante do Actual Cenário Económico Mundial

O atual cenário da economia mundial exige busca incessante por ações estratégicas eficientes que promovam a obtenção de diferenciais. Estas devem ser capazes de enfrentar o comércio competitivo entre as diferentes empresas de distintas nações. Devem permitir que estas mesmas nações obtenham vantagens frente a um mercado global, cada vez mais exigente e complexo. Tornando-se essencial para a evolução económica e a interdependência das nações.

Este raciocínio torna-se mais vincado quando se observa as recentes contingências económicas. Hoje, os sete principais países parceiros das empresas portuguesas, os quais possuem e praticam seu comércio, estão no continente europeu. Grande parte deste mercado, no entanto, encontra-se em contração económica, com forte tendência em buscar outros mercados e parceiros, diversificando e aumentando as relações extracomunitárias. Com isto, procura-se formas de obter maior crescimento e fortalecimento investindo nestes mercados, principalmente diante do quadro mundial de dificuldades político-económicas.

Ideal enfatizado pelo Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) que acredita ser necessário, em uma situação destas, trabalhar todos os esforços para ser o escolhido, comercialmente falando. Ou seja, congregar-se e apresentar as melhores estratégias, para ganhar uma concorrência. Por suas palavras: “O caminho é estreito, mas existe”. Nestas situações conjunturais, impõe-se uma cultura de maior exigência empresarial, a qual irá manter-se para além da crise, ressalta o referido presidente. Segundo a própria organização (AICEP) as exportações de bens para os mercados extracomunitários cresceram 19,7% em valores acumulados de janeiro a novembro de 2011, relativamente ao mesmo período de 2010, e 37,0% em novembro, face ao mesmo mês de 2010 (AICEP, 2011).

Entretanto, segundo a mesma fonte de referencia (AICEP, 2011), os países europeus ainda são responsáveis por 70% das exportações portuguesas. Sendo assim, faz-se necessário buscar e apurar as estratégias para diversificação de mercados e focar em mercados atualmente em

expansão. Ao mesmo tempo, adotar medidas de “fidelização” dos atuais clientes que constituem a base sólida da qual Portugal não pode abdicar.

Ressalta-se que a atual conjuntura económica de Portugal exige a atenção especial na busca pelo fomento da sua economia. Devido a recessão económica, consequência inevitável dos planos de austeridade, elucidadas como necessárias para abrandar a atual emergência da crise económica nessa nação, conforme evidenciam órgãos como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), O Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional (FMI).

Conforme observa Matias-Pereira (2010), os efeitos colaterais da crise financeira e económica global, que eclodiu com intensidade nos Estados Unidos (EUA), a partir de dezembro de 2007, ainda continuam repercutindo em grande parte dos países com intensidades diferentes. Os estudos e indicadores económicos e sociais divulgados no final de 2010 e no início de 2011 por diferentes instituições multilaterais e órgãos de pesquisa económica e de estatística: Banco Mundial, FMI, OCDE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Banco Central Brasileiro (BCB), revelam que grande parcela desses países ainda apresenta problemas de crescimento e de deterioração nos seus mercados de trabalho, apesar dos esforços feitos pelos seus governos para amenizar a desaceleração das suas economias.

Ademais, alguns executivos compartilharam, em encontros e conferências promovidos pela Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica (APICER), a Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e AICEP, suas defesas quanto ao fato de que exportar não é mais “somente” uma questão opcional e sim, uma obrigação para as empresas portuguesas. Nomeadamente, tratando-se do incentivo à busca por mercados em expansão, visou-se relatar as expectativas da Grés Panaria Portugal S.A, em diversificar seus mercados e com isso, actuar de forma activa na conjuntura económica portuguesa. Esta empresa busca sua inserção no Brasil, nação a qual ao longo dos últimos anos, está vivenciando a sua consolidação no mercado global.

Após a abertura do mercado nos anos 90, o país busca atrair investidores, através de ações governamentais de estímulos a importação, bem como busca incentivos à venda externa e auxílio às empresas na procura por mercados promissores. Neste âmbito, a definição dos diversos acordos comerciais bilaterais e multilaterais, tais quais: Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), Mercados Comum do Sul (Mercosul), entre outros; passaram a fornecer às empresas brasileiras maior oportunidade na procura e diversificação de clientes externos. Não obstante, contam com o apoio de instituições governamentais e regionais, como o Ministério de

Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que promovem programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados. Estes órgãos trabalham pela redução da carga tributária e da burocracia para facilitar a abertura de mercados e a ampliação de acesso ao crédito.

Nesse contexto, o comércio exterior vem sendo marcante para o desenvolvimento brasileiro. Tornou-se estratégico para a estabilidade e crescimento sustentável, por meio da inserção brasileira nas negociações internacionais, pela diminuição da vulnerabilidade externa da economia e pela promoção da entrada de recursos estrangeiros com consequente equilíbrio das contas externas.

Diante dos problemas logísticos existentes no Brasil e da desvalorização do real face ao dólar e ao Euro, constata-se que possui um cenário favorável à imagem externa, pelo facto de o mercado ter sido profissionalizado e, com isso, atraído a atenção do mundo para esta economia.

Dada a atenção pertinente sobre o actual cenário económico de Portugal, os quais justificam a necessidade de diversificar o mercado, comercialmente falando, bem como alguns motivos que atraem as atenções para o mercado brasileiro. Deve ser ponderado o processo de formação de expectativas. Tanto por parte dos agentes, como da credibilidade das políticas macroeconómicas, em particular em cenários de crise económica.

Esta reflexão é preciso ser feita porque o processo de retomada do crescimento económico no mundo continuará lento nos próximos anos. Segundo o relatado em diversas fontes de pesquisa (OCDE, IBGE, IMF, 2011), com efeitos negativos sobre o emprego e o rendimento das populações mundiais. Nesse sentido, fica claro que a capacidade de recuperação dos países mais desenvolvidos, em particular, aos Estados Unidos da América (EUA) e à União Europeia (UE) está aquém da necessária. Em que pese, terem uma maior responsabilidade na solução da crise, pois foi naqueles países que ocorreram as bolhas especulativas, decorrentes de falhas de regulação financeira.

Ressalta-se que ocorreu, tanto na crise de 1929 como na crise atual, uma clara ineficiência dos mecanismos reguladores do Estado. É preciso lembrar que, conforme o elucidado por Bolívar (2010), atualmente a teoria, sobre a crise de 1929, mais em voga entre os economistas é de Peter Temin. Segundo Temin, a Grande Depressão foi causada por uma política monetária “catastroficamente” mal planeada pela Reserva Monetária dos Estados Unidos da América, nos

anos que precederam a designada crise. Existem outras explicações e estudos sobre a causa desta, mas uma das conclusões apresentadas é que a política de reduzir as reservas monetárias foi uma tentativa de reduzir uma suposta inflação, o que somente agravou o principal problema na economia americana à época: a deflação.

Como refere Matias-Pereira (2010), as crises são fenómenos inerentes ao sistema capitalista, decorrentes de suas reconhecidas imperfeições, o que reforça a necessidade do estado atuar de maneira consistente como entidade reguladora. Há muito, discute-se o papel do Estado na sociedade. Dada a importância da sua actuação no plano económico, principalmente no actual cenário de crise económica, segue no próximo ponto, algumas discussões sobre a actuação da intervenção governamental.

2.2. O Papel do Estado no Planeamento Económico

O papel do Estado na sociedade muitas vezes é justificada em função da existência de externalidades e de bens públicos, mas segundo Alves e Moreira (2004) outra justificativa apresentada assenta sobre a necessidade de o Estado “regular” a concorrência ou o grau de qualidade de determinados bens e serviços.

Silva (1994) por sua vez, relata que a hipótese de que os problemas atuais provem das interferências e distorções provocadas pela intervenção governamental, nas divisões que o mercado deve assumir, propõe a redução do estado. A sugestão final acaba sendo o desmantelamento do “Estado promotor do desenvolvimento e planeador da política económica” para permitir que o papel de organizador e reorganizador da sociedade corresponda ao mercado.

Entretanto, conforme Matias-Pereira (2010), o Estado possui distintos instrumentos para intervir na economia. Essa afirmação torna-se plausível se analisarmos as contribuições das teorias do marginalismo do século XIX, do keynesianismo e do monetarismo no século XX, as quais foram bastante significativas para a evolução da teoria económica. Esses ideais reflectiram-se na teoria e na prática das finanças públicas. Para Keynes, os Estados têm como principal objetivo adotar medidas para evitar os dois grandes males característicos dos ciclos económicos: o desemprego e a inflação. A política monetária é atribuída em conjunto à política fiscal, portanto, um papel primordial na obtenção da estabilização económica, conforme Keynes (1983 *apud* Matias-Pereira, 2010).

Por meio da política económica o governo promove a intervenção na economia com o objetivo de manter o crescimento económico e os níveis de emprego elevados, com estabilidade de preços. Destacam-se entre esses instrumentos as políticas: fiscal e monetária. Por meio delas torna-se possível controlar, por exemplo, preços, salários, inflação, impor choques na oferta ou restringir a demanda, segundo Musgrave (1980; Matias-Pereira, 2010b *apud* Matias-Pereira, 2010).

A teoria das finanças públicas, de uma forma geral, preocupa-se com a existência das falhas de mercado, que torna necessária a presença do governo, do estudo das suas funções, da teoria da tributação e do gasto público. As funções do Estado, conforme assinala Musgrave (1980 *apud* Matias-Pereira, 2010) podem ser resumidas nas seguintes: função alocativa - fornecimento de bens públicos; função distributiva - ajuste na distribuição de renda de forma justa; e função estabilizadora - uso da política económica para aumentar o nível de empregos, estabilizar os preços e obter uma taxa apropriada de crescimento.

Conforme Matias-Pereira (2010), o Estado, como agente fiscal, deve obter como principal instrumento da política um orçamento que, ao abrir mão do princípio de equilíbrio proposto pelos economistas clássicos, seja capaz de atender à renda e ao gasto do país como um todo e não apenas às finanças públicas; e que planifique as despesas em função das necessidades da sociedade, em vez de fazê-lo exclusivamente para atender aos recursos financeiros.

Na análise da incidência da atividade do setor público - com ênfase para a política fiscal sobre a distribuição do rendimento, fica evidenciado que, tão importante quanto os efeitos dos tributos, são também os efeitos dos gastos do governo. Nesse sentido, pode-se constatar que para o adequado funcionamento do Estado é essencial a gestão adequada das finanças públicas. Assim, essas além de assegurar a manutenção da administração e dos serviços públicos, serve como ferramenta essencial para gerar estímulos e corrigir os desequilíbrios na economia de uma nação.

Qualquer que seja o foco do debate sobre redução de gastos governamentais e do "tamanho" do Estado é fundamental que seja levado em consideração a sua participação na economia, bem como as inúmeras funções desempenhadas por ele. Nesse contexto, a questão do gasto público deve receber uma maior atenção, em especial, a forma como se decide onde serão feitos os cortes, como por exemplo, na saúde, educação, defesa, policiamento, justiça ou no investimento económico-social. Matias-Pereira (2010) destaca o fenómeno de crescente participação do gasto público no PIB em todas as principais economias mundiais, em função do envelhecimento da população e pelo processo de urbanização.

Alves e Moreira (2004) afirmam, ainda, que é função legítima e necessária do Estado, assegurar o bom funcionamento do sistema de direitos individuais e propriedade privada. Dessa forma, garante-se a aplicação dos contratos livremente estabelecidos, resolvendo disputas entre particulares e aplicando sanções a quem viole os direitos de terceiros.

Vale recordar aqui, que a discussão sobre o papel do Estado, principalmente a nível económico, apresentadas e outras existentes nas mais diversas referências, persiste a anos, conforme ressalta Silva (1994), a política colonial e imperialista, bem como as relações de dependência entre grandes e pequenos estados sempre existiu, mesmo antes do capitalismo. Tanto no período colonial como o período posterior a segunda guerra Mundial, acompanhou-se a busca pela ampliação do território, por meio de políticas monopolistas, que tinham como característica principal salvaguardar os interesses económicos de suas corporações no resto do mundo. É dentro desse processo que o capital financeiro, através do estado, realiza a “captura” dos Estados dos países dependentes, passando estes a defender seus interesses do capital internacional com prioridade.

A desconfiança nos mercados, no entanto, persiste, devido as suas imperfeições. Apesar das inúmeras ações dos Estados desenvolvidos e emergentes, atuando na preservação do monopólio, da emissão e do poder regulador da moeda, existem indícios de que algumas das economias envolvidas diretamente na crise estão caminhando rumo à deflação.

“É pertinente referir que a crise global faz com que a própria concorrência, mesmo definida pela liberdade de mercado, faz com que as empresas fortes eliminem as fracas (por falência ou absorção). E, com esse processo, deem origem a concentração da produção” (Silva, 1994). Dessa forma, sendo as ameaças para o mercado evidenciadas, é pertinente destacar as consequências projetadas para o futuro próximo, advindas da atual crise económica mundial, que será descrita no próximo subcapítulo.

2.3. Projecção para a Economia Mundial

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), no relatório referente ao panorama económico mundial para 2011, confirmou uma desaceleração no crescimento dos países ricos que a integram - em particular nos Estados Unidos. Para a OCDE o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial será de 4,6% em 2010, mas cairá a 4,2% em 2011, antes de subir novamente para 4,6% em 2012. A desaceleração de 2011 é perceptível nas principais zonas abrangidas pela OCDE, formada por 33 dos países mais ricos do mundo com

economias de mercado e regimes democráticos. O conjunto da OCDE crescerá 2,8% em 2010, mas seu PIB só aumentará 2,3% em 2011. O desemprego na área continuará elevado.

Para a OCDE (2010), os riscos continuam sendo substanciais e os desequilíbrios mundiais elevados. Porém, mais acentuados em alguns países, por isso se teme uma fragilização da reativação. O que exige uma ação coordenada de políticas macroeconómicas e de políticas cambiais. A economia mundial vai continuar se recuperando, mas o progresso se tornará mais hesitante nos próximos anos.

Um dos maiores riscos negativos para a recuperação global, além da crise das dívidas soberanas na Europa, é a fraqueza em curso no mercado imobiliário dos EUA, que poderá se deteriorar. Ao mesmo tempo, o investimento privado pode surpreender ao adicionar um maior impulso à economia.

O relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2011), sobre as perspectivas de crescimento da economia mundial em 2011, assinala com mais clareza os efeitos da crise na economia global. De acordo com o panorama das projeções, a economia mundial deverá crescer 4,7% em 2010, 4,5% em 2011, e 4,4% em 2012. Assim, a recuperação económica deve manter-se, mas há um alerta para a zona do euro com destaque para as economias da Irlanda e Grécia, que sinalizaram dificuldades internas. A atividade nas economias avançadas deve expandir até 2,5% no período de 2011 a 2012, segundo os analistas (FMI, 2011).

O relatório elevou a projeção do produto interno bruto brasileiro em 2011 de 4,1% para 4,5%. Porém, para 2012, o pessimismo é mantido, e a projeção do PIB é estimada em 4,1% (FMI, 2011). O FMI também reviu para cima a expansão económica da Rússia para este ano, de 4,3% para 4,5%. Em 2012, o Produto Interno Bruto (PIB) russo deve avançar 4,4%, sem mudança. No caso da Índia, as previsões para o crescimento da economia do país foram mantidas em 8,4% em 2011 e em 8% em 2012. O Fundo também conservou os prognósticos para o desempenho económico da China, em 9,6% de expansão neste calendário e em 9,5% em 2012. Nas economias em desenvolvimento, o crescimento médio deve oscilar em torno de 6,5%, indicando uma desaceleração modesta do crescimento, em comparação a 7% registados em 2010. Para estimular o crescimento e a redução da pobreza, o Fundo recomenda que os líderes priorizem a política de adequação da composição dos gastos do governo e fontes de receita.

Já o relatório divulgado pelo Banco Mundial sobre as “perspetivas económica globais 2011” previu que o PIB global, que cresceu 3,9% em 2010, irá reduzir a velocidade, avançando 3,3% em 2011 e 3,9% em 2012. Já os países em desenvolvimento, que cresceram 7% em 2010, devem seguir puxando o ritmo global, crescendo 6% em 2011 e 6,1% em 2012. O relatório alerta que embora projete-se um crescimento estável até 2012, é ainda hesitante a recuperação em várias economias emergentes da Europa e da Ásia Central e em alguns países de alta renda. Para os países desenvolvidos, a expectativa é de crescimento conjunto de 2,4% em 2011 e 2,7% em 2012 (Banco Mundial, 2011).

Ressalta-se, neste relatório do Banco Mundial (2011) que os países emergentes, entre eles Brasil, China e Índia, serão responsáveis por quase metade do crescimento económico mundial em 2011. A previsão é de que essas nações representem 46% do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em todo o mundo neste ano. O estudo do Banco Mundial (2011) aponta para uma melhora considerável no cenário económico na região da América Latina e Caribe. A região, de acordo com o relatório, conseguiu sair da crise global de maneira positiva, em comparação tanto com o desempenho do ano anterior como com a recuperação de outras partes do mundo.

O relatório divulgado pelo Banco Mundial (BIRD, 2011), previu que o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil deverá crescer 4,4% em 2011 e 4,3% em 2012. O crescimento será sustentado por um cenário favorável de expansão da força de trabalho, ganhos reais de salário e expansão do crédito, facilitado por um sistema bancário sólido, uma economia diversificada e ampla gama de parceiros comerciais. Contudo, o Banco Mundial alerta que nos próximos dois anos há ainda o risco de enfraquecimento económico de seus parceiros comerciais, o que prejudicaria indiretamente o país.

O Banco Mundial conclui seu relatório afirmando que a forte recuperação que vem marcando as análises mensais recentes, deve perder fôlego nos próximos meses. No entanto, a expectativa é de que as taxas de crescimento anuais sigam se fortalecendo, especialmente nos países em desenvolvimento. O estudo conclui ainda que a intensa participação desses países é uma tendência que deve se manter nos próximos anos e nas próximas décadas, mas alerta para os desafios significativos que continuam existindo à frente, como um entrave para uma recuperação tranquila.

Está evidenciado que os efeitos da crise continuam afetando a maioria das economias dos países no mundo, em que pese os diferentes níveis de intensidade como a mesma afeta cada país. Os estudos e indicadores económicos e sociais aqui brevemente comentados, produzidos pelo

Banco Mundial, FMI e OCDE, reforçam o entendimento de que está havendo um arrefecimento da crise na economia mundial.

Observa-se que, tanto o FMI como os governos dos Estados-nação, em particular as economias mais desenvolvidas, não estão avançando de forma adequada na adoção de medidas de regulação do mercado financeiro. Cada Estado-nação, levando-se em conta as suas especificidades, está procurando encontrar as suas próprias saídas nessa área. A competição no mercado mundial, mesmo diante do processo de recuperação da maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, permanecerá acirrada, sendo necessária a busca por estratégias que promovam a “sobrevivência” de cada nação.

2.4. Busca de Parceiros “Não-Europeus” como Estratégia Competitiva

Retomando a análise da situação económica de Portugal, a busca de novos parceiros não europeus tornou-se “uma estratégia pela sobrevivência” de muitas empresas e consequentemente de uma economia abalada como esta.

Lopez e Gama (2004) afirmam que a diversificação de mercados é uma consequência inevitável do desenvolvimento do processo exportador e conduz ao aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, à assimilação de novas técnicas de produção e de comercialização e utilização de planos de marketing mais sofisticados.

Esse fator contribui para a maior competitividade da empresa, tanto no plano internacional quanto dentro de seu próprio mercado. A preocupação constante com a adequação do produto ao mercado consumidor vai produzindo na empresa uma mudança de mentalidade que termina por propiciar um salto qualitativo, com reflexos positivos também sobre sua atuação no mercado interno.

Conforme exposto por Nunes (1994) a vantagem principal da exportação esta no aumento de vendas e na diversificação dos canais de comercialização. Portugal e os demais países Europeus souberam apreciar essa vantagem a décadas, comprova-se isso com a abertura comercial almejada e promovida com a criação da Comunidade Económica Europeia, iniciada em 1958 com o Tratado de Roma. Vender para o exterior, ainda segundo Nunes (1994) traz vantagens indiretas, como: a) Aumento dos mercados; b) Implementação da marca; c) Aprimoramento da qualidade; d) Aproveitamento dos incentivos fiscais e financeiros; e) Aumento do prestígio da empresa e do produto no mercado interno; f) Redução de custos fixos; g) Melhoria da capacidade gerencial da

empresa; h) Desenvolvimento de novos padrões de qualidade e produtividade; i) Melhoria dos controles; j) Contribuição à geração de novos empregos, desenvolvimento social, tecnológico e económico do Estado, da região e do País.

Todos esses fatores relacionados com a atual conjuntura económica mundial, a necessidade de diversificar os parceiros comerciais na esfera global, aliados a busca constante pela competitividade da instituição de acolhimento do estágio, motivou a estratégia de estudar a inserção da empresa no mercado brasileiro. Além das justificativas que abrangem a economia mundial, ao examinar os dados divulgados pelas mais diversas instituições nacionais e multilaterais: AICEP, Instituto para a Promoção e Desenvolvimento da América Latina (IPDAL), AIDA, APICER; constata-se que o Brasil é o 2º maior consumidor de cerâmica para revestimento e pavimento no mundo e ocupa também a 2ª posição no *ranking* dos maiores produtores mundiais. Entretanto, os diversos eventos que estão para ocorrer no Brasil (Copa do Mundo 2014, Olimpíadas 2016, Extração do Petróleo), faz se prever um relevante crescimento habitacional e consequentemente o fomento do setor da construção civil.

Portanto, a potencialidade do setor de interesse da Grés Panaria Portugal S.A. no Brasil, aliada ao atual contexto económico de Portugal oferece mais uma razão, que em conjunto com as demais relatadas até aqui, promovem a iniciativa de inserção da empresa no referido país.

O Brasil, por sua vez, também tem interesse, de fomentar a sua relação com a União Europeia. As relações existentes a mais de 500 anos entre Brasil e Portugal apresentam a possibilidade de Portugal ser a “porta de entrada” do Brasil na Europa. Essas relações precisam “iniciar” de alguma forma. A partir do momento que a nação brasileira permite e promove a entrada de empresas e marcas portuguesas em seu território, abre os canais para a inserção de suas empresas e atividades também em Portugal e posteriormente na União Europeia, alvo de maior interesse brasileiro.

Conforme o exposto no 6º Encontro de Negócios – As relações económicas luso-brasileiras: oportunidades e desafios – Rio de Janeiro – setembro de 2011, ter Portugal como parceiro é essencial para o Brasil dar início e melhor adequar-se às exigências e modelos de negócios existentes na zona do euro. Enfatizando esse fato, o evento contou com o Ministro da Economia e do Emprego, Álvaro Santos Pereira, para proferir a palestra na Conferencia Magna do evento, cujo tema foi: “Portugal-Ponte entre Europa e América do Sul. O ministro ressaltou ainda que essas duas nações passam por um processo de “redescoberta mútua”.

A posição cultural e geográfica de Portugal também foi mencionada pelo ministro como fator determinante para que as empresas brasileiras aportem investimento nesse país europeu. Álvaro Santos acrescentou ainda que Portugal pode servir como país parceiro para fazer investimentos no continente africano, o qual está em franco crescimento económico.

Tendo em vista as distintas análises quanto a economia mundial - suas perspectivas, a situação atual e o efeito do Estado nas políticas económicas; bem como sabendo das motivações que levaram a empresa acolhedora do presente estágio ambicionar sua inserção em novos mercados, este relatório irá expor, nos próximos capítulos, como foi realizada a estratégia de inserção da referida empresa portuguesa no emergente mercado brasileiro. Para tanto, apresenta-se a metodologia realizada no próximo capítulo.

CAPITULO 3 – METODOLOGIA E INTEGRAÇÃO DA PESQUISA

3.1. Metodologia

O objetivo da metodologia de um estudo é explicitar os procedimentos empreendidos durante a execução da pesquisa realizada. Para Vergara (1997 *apud* Batista, 2005) a elaboração de uma pesquisa exige a utilização adequada de uma metodologia, compreendendo técnicas, métodos e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o projeto para o alcance eficaz dos objetivos.

Castro (1978) afirma que não só a originalidade emerge frequentemente nos procedimentos utilizados, como também a validade dos resultados é contingente à validade dos mesmos. Sendo assim, no presente capítulo serão apresentados os procedimentos utilizados no desenvolvimento deste relatório. É importante salientar que este relato não foi limitado somente a descrição operacional das atividades realizadas na empresa. Uma vez que o estágio objetivou a inserção da empresa acolhedora a um novo mercado, foi fundamental o estudo exploratório do mesmo.

Dessa forma, pretendeu-se abordar as características do estudo: o tipo de pesquisa, as formas de coleta de dados e fatores limitantes na realização do mesmo. Para iniciar o trabalho pretendido no estágio, realizou-se uma pesquisa preliminar sobre o mercado brasileiro. Este teve como objetivo analisar a economia brasileira como potencial importador de produtos portugueses.

Sendo assim, a natureza do trabalho desenvolvido caracteriza-se como qualitativa. Conforme Godoy (1995), esse tipo de pesquisa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados; parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contacto direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Minayo e Sanches (1993) afirmam que a abordagem qualitativa só pode ser empregada para a compreensão de fenómenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão quantitativa. Esses autores acrescentam que o objeto da abordagem qualitativa é o das camadas mais profundas, que se refere ao mundo dos símbolos, dos significados, da subjetividade e da intencionalidade. O nível dos motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida quotidiana.

Para Pereira (2001), o dado qualitativo é a representação simbólica atribuída e manifestações de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenómeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos. O autor afirma também que a pesquisa qualitativa se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador.

Ressalta-se que foi realizada também a análise qualitativa de dados quantitativos, extraídos dos relatórios estatísticos da balança comercial dos órgãos habilitados a disponibilizar tais informações, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Além de estatísticas coletadas, particularmente, na inter-relação do desempenho do mercado objeto de estudo frente ao segmento afim.

Conforme Vergara (1997 *apud* Batista, 2005), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com os fins e os meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa é classificada como exploratória e descritiva.

Gil (1988) explica que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Dessa forma, o estudo em questão é considerado de carácter exploratório, porque expõe os fatores estratégicos envolvidos nas negociações exportadoras entre os mercados supracitados.

A presente pesquisa é de natureza descritiva, pois tem como objetivo a exposição das características de determinado fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, conforme definido por Gil (1988).

Para Godoy (1995), a pesquisa descritiva visa à compreensão ampla do fenómeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inserido devem ser olhadas holisticamente: não são reduzidas à variáveis, mas observadas como um todo. Nesse caso, foram observadas e registadas a análise e a relação dos aspectos sobre as exportações dos produtos da Grés Panaria Portugal S.A., para o Brasil e sua influência na conquista de vantagens competitivas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como documental, bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial. Esse autor ressalta que a palavra “documentos”, nesse caso, deve ser entendida de forma ampla, incluindo os materiais escritos, como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos e relatórios. Além das estatísticas, que reproduzem um registo ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade. Inclui, também, na análise documental, os elementos iconográficos (sinais, grafismo, imagens, fotografias, filmes).

A pesquisa documental, neste caso específico, teve-se a relatórios descritivos e estatísticos, disponibilizados por instituições como a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), APICER (Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica) e MDIC (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Brasileiro) sobre as informações macroeconômicas do mercado brasileiro, a situação atual e as previsões do setor da construção civil e do subsetor de cerâmica de revestimentos e pavimentos no âmbito mundial e especificamente nos mercados brasileiro e português.

Através desses documentos, foi possível identificar algumas necessidades, expectativas e dificuldades do mercado afim, sendo dessa forma, possível de avaliá-las para o desenvolvimento de estratégias intencionando a inserção da empresa neste emergente mercado.

A fim de que fosse possível a estruturação do embasamento teórico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Vergara (1997 *apud* Batista, 2005) caracteriza esta pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, acessos eletrônicos – materiais disponíveis ao público em geral.

Conforme argumenta Gil (1988) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. No caso em questão, para além das fontes documentais já apresentadas, a pesquisa bibliográfica foi constituída também por livros de diversos autores que abordam assuntos sobre a abertura da economia brasileira, vantagem competitiva, competitividade e estratégia. Bem como autores que abordam o tema exportação e as suas formas de estrutura, além de tomar como base as bibliografias disponíveis sobre a importância do papel do Estado na

regulação do mercado e no incentivo às exportações. Utilizou-se ainda teses, dissertações, artigos científicos e páginas virtuais de órgãos nacionais de excelência.

O trabalho foi realizado sob a forma de um estudo de caso, que de acordo com Godoy (1995) tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.

Goldenberg (1997) ressalta que o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. O estudo de caso, para esse mesmo autor, possibilita adentrar na realidade social, o que não é conseguido pela análise estatística.

Quanto a coleta de dados, conforme Gil (1988), em um estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

A observação tem um papel essencial no estudo de caso, afirma Godoy (1995), pois quando se faz observações procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação pode ser de caráter participante ou não participante. No estudo em questão, utilizou-se o segundo caso, onde o pesquisador atua como espectador, baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, procura-se ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao trabalho.

Sendo assim, o presente estágio que tem como objetivo estudar os aspectos relacionados às exportações dos produtos das marcas Margrés e Love Tiles, pertencentes ao grupo Grés Panaria Portugal S.A., para o Brasil, identificou através da observação participante alguns aspectos que serviram como incentivos para analisar o tema, dentre eles, conforme identificado através da coleta de dados, o atual contexto económico de Portugal, que elucida a necessidade de “apostar” nas economias emergentes, como no caso do Brasil. A Grés Panaria Portugal S.A, sabedora da evolução económica brasileira possui grande interesse em inserir suas marcas neste mercado, no entanto, é pertinente ressaltar que a empresa pretende ser cautelosa ao desenvolver uma estratégia de inserção das marcas, a fim de que isso seja feito de forma sustentável.

Dessa forma, a seguir apresenta-se a conciliação dos métodos a cima descritos, as descobertas por meio dessas conseguidas e as suas influências no desenvolvimento das actividades então realizadas a fim de concretizar os objectivos pretendidos pela empresa.

3.2. Integração da Pesquisa no Plano de Actividades

Com base na análise feita sobre a economia brasileira, através de uma análise sectorial, avaliou-se a evolução do comércio internacional deste país e sua relação com as economias lusófonas. Foi identificado, assim, quais são as principais nações clientes e fornecedoras deste país. Não obstante, para o conhecimento da estrutura comercial, foi analisada a relação específica entre o Brasil e Portugal no âmbito económico.

3.2.1. Panorama Economico e Comércio Internacional – Principais Clientes e Fornecedores do Brasil

Segundo AICEP (2010), nos últimos anos, o Brasil desenvolveu uma política activa de diversificação dos parceiros comerciais – a chamada “nova geografia comercial” – com o objectivo de diversificar os países mais tradicionais no seu comércio externo. Por regiões de destino, destaca-se a Ásia, para onde as vendas aumentaram 4,2%, colocando esta região na primeira posição de mercado comprador de produtos brasileiros, nos primeiros nove meses de 2009, superando a União Europeia e a América Latina e Caraíbas. Por outro lado, também começa a tornar-se evidente o grande interesse do Brasil por África, com valores assinaláveis, concretamente no caso de Angola (o 30º mercado em 2009), a reforçar esta política. O início das operações da empresa Vale (antiga Companhia do Vale do Rio Doce), a maior produtora de minério a nível mundial, em Moçambique – Projecto Carvão Moatize – é um recente registo do crescente interesse do Brasil por África, traduzindo a procura dos recursos africanos, por parte da maior economia da América do Sul.

No que se refere ao *ranking* dos principais clientes do Brasil, destaca-se a ascensão vertiginosa da China, que em 2009, alcançou o lugar de 1º cliente. Seguem-se os EUA, que em 2009 se viram relegados para 2º cliente e a Argentina igualmente de 2º para 3º cliente, sendo que, relativamente à Holanda e à Alemanha, as respectivas posições relativas não tiveram alteração e as quotas de mercado mantiveram alguma estabilidade.

Relativamente aos países fornecedores, os EUA ocupam a primeira posição do *ranking*, representando cerca de 16% do total importado pelo Brasil em 2009, seguidos da China (12,5%), país que tem vindo a ganhar quota de mercado ao longo dos últimos anos; seguem-se outros

grandes fornecedores, tais como a Argentina (8,8%), Alemanha (7,7%) e o Japão (4,2%), países que ao longo destes 3 anos registaram alterações de pequena monta.

A União Europeia (UE27), no seu conjunto, tem vindo a perder posição como fornecedor do Brasil. Portugal, ao contrário, em 2009 apresentou a melhor posição do *ranking* (45^a), ao longo destes 3 anos.

Resumidamente pode-se concluir que a China encontra-se num processo de ascensão, no sentido de passar a ser o grande parceiro do Brasil, cujo trajecto de sucesso se vem mostrando evidente. Em 2004 a China foi o 4^o cliente e o 4^o fornecedor do Brasil, evoluindo para o 1^o cliente e para 2^o fornecedor em 2009.

Conforme a publicação da Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil, divulgada em Fevereiro de 2012, As trocas comerciais do Brasil com os restantes sete países que fazem parte da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) cresceram **25,6%** no ano passado, para **US\$ 4,54 bilhões**. Uma evolução ao nível do crescimento do comércio brasileiro com o resto do mundo, que mostra que as economias lusófonas não ficam para trás nas opções de expansão do Brasil.

Unidos pela língua, Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé, Guiné-Bissau e Timor-Leste estão separados por diferentes graus de desenvolvimento económico e social. Se o momento é de crise em Portugal e de oportunidades em Angola, por exemplo, o Brasil é o mais promissor elemento do grupo, com o seu desempenho económico e a crescente influência política a fazerem do país sul-americano, um dos vértices mais relevantes do grupo dos emergentes BRIC.

No seio da CPLP o Brasil é assumidamente um líder económico. Em 2011 o mercado brasileiro exportou US\$ 3,25 bilhões para os seus parceiros lusófonos, importando apenas US\$ 1,29 bilhão. Números que, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2012) traduzem crescimentos de 28,1% nas exportações e de 19,8% nas importações.

Com uma balança comercial favorável (em 2011 o superávit brasileiro nas trocas com a CPLP foi de US\$ 1,96 bilhões), o Brasil não esgotou, porém, todo o potencial dos mercados lusófonos. O recorde das exportações brasileiras para os mercados da CPLP foi obtido em 2008,

com US\$ 3,76 bilhões, ano que foi também aquele em que o resto da CPLP mais vendeu para o Brasil, com US\$ 2,8 bilhões.

Desde 2003 que a corrente de comércio do Brasil com o resto da CPLP é sistematicamente superior a US\$ 1 bilhão por ano. O ano mais movimentado de sempre foi 2008, com quase US\$ 6,6 bilhões de trocas. Mas em 2009 o número caíria para metade, tendo apenas uma ligeira recuperação em 2010, período em que a economia mundial geral sofreu um abrandamento, devido a eclosão da crise mundial.

Os números da balança comercial da CPLP, vistos do Brasil, indiciam que as relações económicas da lusofonia estão de boa saúde e não perdem para a tendência global do comércio brasileiro no mundo. Entretanto, a crise económica vivida em Portugal, o maior parceiro comercial do Brasil dentro da CPLP, poderá ser um obstáculo.

Relatado pela AICEP (2011e) as relações comerciais entre Portugal e o Brasil têm registado algumas flutuações, essencialmente no que se refere à posição do Brasil como cliente de Portugal, sendo que no ano de 2010 apresentou uma melhoria de 4 pontos no respectivo *ranking* (10ª posição), quando comparado com 2006 (14ª). O Brasil como fornecedor de Portugal assumiu quotas de mercado mais elevadas, bem como os respectivos *rankings*.

No período de Janeiro e Fevereiro de 2011, verifica-se que o Brasil mantém a mesma posição como cliente de Portugal, assumindo o 10º lugar, com uma quota de 1,52%. Outrossim, na posição de fornecedor e durante o mesmo período, desceu 2 posições (12ª), com uma quota de 1,61%. Nas exportações nacionais, o Brasil ocupava o 10º lugar, em 2010, com 1,84% do total exportado.

Os valores relativos às trocas comerciais entre Portugal e o Brasil, publicados pelo INE, referentes ao período 2006-2010, mostram uma taxa média de crescimento anual das exportações e das importações, da ordem dos 73% e -15%, respectivamente (muito embora os números base das importações sejam bastante superiores aos das exportações). Portugal mantém uma balança comercial tradicionalmente deficitária, que registou sucessivos agravamentos até 2007, verificando-se um défice mais baixo em 2010, ano em que o coeficiente de cobertura atingiu o seu pico, 42,1%. O comportamento do ano de 2009 esteve de acordo com a realidade internacional, tendo-se registado quebras em ambos os fluxos.

Já os primeiros dois meses de 2011, quando comparados com os homólogos de 2010, apresentam um acréscimo de 76,8% nas exportações e de 23,5% nas importações, o que pode querer transmitir uma evolução positiva do comércio bilateral com o Brasil, no presente ano. O saldo permanece negativo e quando compara-se os coeficientes de cobertura, o ano de 2010 regista um coeficiente na casa dos 67,2%, o mais elevado do último quinquénio.

Em 2010 e por região Geoeconomica, o Brasil foi o 1º país destino das exportações portuguesas, no âmbito da América Central e do Sul. Se considerar a faixa dos países extra comunitários, também em 2010, o Brasil classificou-se como 3º cliente português.

Os fluxos comerciais bilaterais, além de envolverem valores relativamente baixos (sobretudo no caso das exportações nacionais), apresentam duas características muito importantes: são bastante concentrados numa gama reduzida de produtos e apresentam um baixo índice de coincidência entre si. Em 2009 contaram-se 1.089 empresas a exportar para o Brasil, enquanto em 2005 foram 1.032.

A estrutura das exportações portuguesas para o Brasil, por grupos de produtos, não sofreu alterações significativas no período 2006-2010. Por ordem de valor, os 5 principais grupos de produtos exportados por Portugal para o Brasil em 2010, foram, os produtos agrícolas, máquinas e aparelhos, minerais e minérios, produtos alimentares e metais comuns, os quais no seu conjunto representaram 80,4% das vendas portuguesas para este mercado.

O aumento das importações portuguesas provenientes do Brasil nos últimos anos está relacionado, em termos gerais, com dois factores fundamentais: a desvalorização da moeda, que veio tornar os produtos brasileiros mais competitivos a nível internacional e a estratégia de reforço das exportações levada a cabo pelas empresas brasileiras. Acresce a estes dois factores, o aumento significativo da parcela correspondente aos combustíveis minerais na factura das compras portuguesas a este mercado, o que reduz a diversificação de produtos brasileiros exportados para Portugal.

Nestas circunstâncias, em 2010 houve uma maior concentração de grupos de produtos nas importações, do que nas exportações; dois grupos constituídos pelos combustíveis minerais e pelos produtos agrícolas representaram no seu conjunto 71,4% das importações portuguesas.

Tendo em conta a situação económica internacional do Brasil e a sua relação com os países Lusófonos, em especial Portugal, procurou-se estudar o setor da construção civil e o panorama do subsector económico de cerâmica para revestimento e pavimento. Nesse caso, observou-se as expectativas do mercado habitacional no Brasil, a evolução e as contingências do mercado de materiais para construção e especificamente as tendências do mercado de revestimento e pavimento.

3.2.2. Sector da Construção Civil no Brasil

O sector da construção no Brasil tem vindo a se recuperar, desde 2004, depois de uma crise no início da década, tornando-se actualmente num grande empregador. A área residencial é, de certo modo, limitada à classe média, enquanto o défice de casas se situa na faixa dos 8 milhões, especialmente destinadas à população de baixos recursos. O sector do imobiliário comercial tem mostrado grande dinamismo, sobretudo motivado pela construção de centros comerciais, além dos trabalhos de infra-estruturas a beneficiarem com os projectos previstos pelo governo.

Por outro lado, o sector da construção está com um novo impulso, após o *upgrade* que lhe foi dado pela agência de classificação de créditos, a *Standard & Poor*, permitindo um aumento de disponibilidade de financiamentos a longo prazo.

O relatório do Cenário Macroeconómico 2009 – 2016, desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat) e publicada pela Fundação Getúlio Vargas em 2009, faz uma breve discussão sobre o cenário macroeconómico brasileiro no período 2009-2016, com destaque a aspectos da cadeia da construção, como os investimentos em infra-estrutura, em especial os referentes à Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, e os de habitação.

A referida publicação revelou a participação crescente dessa cadeia na economia nacional e sua contribuição para o crescimento económico. É importante, nesse contexto, visualizar qual a trajectória que se desenha para o Brasil levando-se em consideração o seu desempenho passado, as tendências atuais e os factores condicionantes para os próximos anos.

O cenário traçado neste relatório mostra implicitamente a programação de investimentos de infra-estrutura para os próximos anos, conforme os planos oficiais de infra-estrutura e energia. A modelagem estatística considerou adicionalmente factores críticos que interferem nessas projecções

e, portanto, uma ponderação de riscos e potencialidades. Para compor o cenário, considerou-se um painel económico mundial, factor determinante para o desempenho brasileiro, que contempla indicadores de cem países ao longo de quase 60 anos.

O relatório teve como pressuposto que o Brasil aproveitará as oportunidades de investimento que se descortinam para o futuro próximo e que o próprio padrão de desenvolvimento terá características distintas das verificadas no século passado. Parte-se do pressuposto de que o país explorará as suas possibilidades numa trajectória sustentável de expansão de mercados e de negócios. Esse crescimento implica progressos significativos no desenvolvimento humano e na questão energética e ambiental. A intensidade em que esses avanços se darão envolve uma ampla gama de determinantes e, por esse motivo, devem ser ponderados os factores que podem favorecer ou retardar o processo.

Esse cenário assume que a condução da política económica brasileira atingiu consensualmente a maturidade, com o compromisso de equilíbrio, e que o país seguirá numa rota ponderada por suas limitações. Assume que o ambiente externo do país é favorecido não só pelos eventos esportivos dos próximos oito anos, mas também pela rápida superação do processo recessivo de 2008/2009.

Segundo este relatório, passados os efeitos da crise económica mundial, é factível supor que grande parte dos países retome a rota histórica de crescimento a partir de 2010 – e isso significa um crescimento mundial no período 2009-2016 será de 2,7% ao ano, conforme também afirmam as publicações do Banco Mundial, FMI e OCDE, descritas no capítulo anterior.

Segundo o relatório da Abramet (2009), os efeitos dos investimentos para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, embora significativos, não serão o factor preponderante da indústria de materiais na trajectória rumo a 2016. É importante estar atento ao papel estratégico dos investimentos habitacionais e da ampliação da infra-estrutura.

No cenário projectado neste estudo, cresce substancialmente a proporção do investimento habitacional em relação ao PIB. No desenho das perspectivas do mercado habitacional brasileiro, o passo mais importante é a análise simultânea dos factores demográficos e da dinâmica socioeconómica que condicionam a formação de famílias e, por consequência, as necessidades de investimentos habitacionais para os próximos anos. Trata-se, portanto, de integrar as projecções das necessidades habitacionais do Brasil com o panorama traçado para a economia brasileira.

Na elaboração das projecções de crescimento do número de famílias, são considerados o factor demográfico e o crescimento da renda. Este último factor é um elemento que influencia directamente as decisões sobre o momento de formação da família, o número de filhos e a necessidade de coabitação familiar. O número de famílias pode também ser maior ou menor em razão das condições económicas. Existe certa proporcionalidade entre o número de adultos de determinada população e o de famílias constituídas, mas tal relação se altera quando a situação económica favorece a formação precoce de famílias e a antecipação da decisão de ter filhos.

A relação entre o aumento do número de habitantes e a necessidade de construção de novas moradias é directa. O crescimento populacional, por sua vez, é determinado pela fecundidade da população, por sua mortalidade e por movimentos migratórios. Mas o processo de urbanização e a evolução da estrutura etária são aspectos igualmente importantes. O amadurecimento da população, por sua vez, altera a configuração das necessidades habitacionais.

Entre 2008 e 2016, a população brasileira passará de 190 milhões para 209 milhões, o que representa um crescimento médio de 1,2% ao ano. A redução da taxa de natalidade terá reflexos no tamanho das famílias, que será menor em 2016. No entanto, nesse período, a dinâmica socioeconómica do país contribuirá para um crescimento expressivo do número de famílias, que terão um incremento anual de 2,5% ao ano, a despeito do crescimento demográfico mais discreto.

Dentro da perspectiva conservadora que norteia o cenário, projecta-se um crescimento anual de 2,7% ao ano no número de moradias, o que significa a construção de 13,7 milhões de residências no período. É importante frisar que essas projecções não pressupõem uma política habitacional mais agressiva por parte dos governos.

Ainda conforme o publicado pelo Abrammat (2009) os gastos estimados para os eventos da Copa de 2014 e Olimpíadas de 2016 mostram a necessidade de investimentos adicionais no país de R\$ 59,5 bilhões nos próximos oito anos. Para a realização da Copa de 2014, os investimentos em infra-estrutura e serviços previstos somarão R\$ 30 bilhões. Esses recursos deverão ser direccionados para a construção e reforma dos estádios, reformas e ampliação dos aeroportos, desenvolvimento de sistema de transporte de acesso aos eventos, ampliação da rede hoteleira do país e outros serviços como treinamento e segurança do evento. Para a realização das Olimpíadas de 2016, o orçamento oficial previu a necessidade de R\$ 29,5 bilhões em infra-estrutura urbana, construção e reforma de instalações esportivas e gastos do comité organizador.

Foi considerado o fluxo anual de investimentos adicionais conforme o projectado pelos respectivos comités organizadores. Ainda que imprecisas no actual estágio de planeamento desses eventos, essas projecções dão uma ideia aproximada da distribuição dos gastos ao longo do tempo. O incremento de inversões na economia brasileira resultante desses eventos é considerável. São quase R\$ 10 bilhões por ano, que representam directamente 0,34% do PIB e 1,81% da formação bruta de capital fixo em 2008. Vale mencionar que esses investimentos têm efeitos por toda a economia. Considerando os efeitos multiplicadores, estima-se um acréscimo total anual de quase 1% do PIB brasileiro.

Observa-se que os investimentos habitacionais e em infra-estrutura terão reflexos bastante positivos para a indústria de materiais de construção. No período de 2009 - 2016, a taxa média anual de crescimento das vendas, de 7,2%, será superior a do PIB brasileiro, aumentando, portanto, a participação na economia. Nesse período as vendas da indústria saltarão de 3,5% do PIB para 4,0%, o que representa um faturamento médio anual de R\$ 143,23 bilhões.

Além dos eventos mencionados, cita-se como oportunidade para a nação brasileira, a descoberta de uma nova forma de exploração de petróleo em águas submersas (Pressal) na costa brasileira pela empresa Petrobrás. Líder do sector petrolífero brasileiro, a Companhia expandiu as operações para estar entre as cinco maiores empresas integradas de energia no mundo até 2020. O Plano de Negócios 2010-2014 prevê investimentos de US\$224 bilhões. Essa ocasião irá gerar grande demanda e procura de empregos diretos e indiretos. Além disso, o investimento petrolífero será o maior investimento deste sector no mundo, o que irá criar riquezas substanciais ao país.

Apesar das previsões optimistas realizadas pela ABRAMAT, essa mesma instituição publicou em Setembro de 2011 a correcção de alguns dados, ressaltando que o governo federal brasileiro adoptou acções no sentido de resguardar a economia do país frente ao agravamento do quadro internacional, através de juros mais baixos, contingenciamento de gastos públicos e medidas de protecção comercial são os três pilares da nova política económica que está sendo colocada em marcha.

É importante observar que a nova estratégia macroeconómica visa corrigir algumas distorções acumuladas ao longo da fase de forte recuperação registada em 2010, como o descompasso entre o desempenho do varejo e da indústria. A desaceleração da actividade doméstica fica clara nos números do segundo trimestre do ano. Segundo a análise sectorial da

ABRAMAT (2011) a taxa de crescimento do PIB caiu, passando de 1,2% para 0,8% na comparação com o trimestre anterior, já desconsiderando os factores sazonais.

O menor ritmo de crescimento não teve nenhuma relação com o agravamento da crise externa que se deu mais recentemente. Desde o final do ano passado, a autoridade monetária do país adoptou uma série de medidas para conter a demanda das famílias, com destaque para a elevação da taxa de juros. No entanto, no segundo trimestre do ano, o consumo continuou a mostrar vigor e acelerou na comparação com o trimestre anterior. O aspecto negativo da desaceleração do PIB se refere ao fraco desempenho da indústria. No acumulado do ano até Junho, o PIB do país registou crescimento de 3,6%, inferior ao observado no mesmo período de 2010, quando essa taxa foi 9,2%, a contracção referida é justificada pela nova estratégia de política macroeconómica, a qual visa dar uma resposta de longo prazo à grande desaceleração da actividade industrial, a qual tem contrastado fortemente com o desempenho do consumo. Nesse sentido, no primeiro semestre do ano, o faturamento real do comércio varejista teve alta de 11,8% frente a igual período de 2010. Mas, em paralelo, a produção física da indústria de transformação avançou apenas 1,5% na mesma base de comparação, fato que foi decisivo para a desaceleração do PIB.

Em linha com o cenário de desaceleração e valorização cambial, o faturamento real da indústria de materiais teve queda de 2% no segundo trimestre na comparação com igual trimestre de 2010. Considerando o período de Janeiro a Junho, a queda acumulada é de 1,2%. Apesar disso, considerando os meses de Julho e Agosto, já há sinais de reversão desse quadro. Considerando sempre a comparação com iguais períodos de 2010, nesses dois meses o faturamento real teve alta de quase 3%.

Na ponta do comércio de materiais repete-se o descompasso entre varejo e indústria. A sustentação dos níveis de emprego e renda tem contribuído para o crescimento continuado das vendas aos consumidores. No segundo trimestre, a alta desse indicador foi de 10,8% em termos reais frente a igual período do ano passado. Esse desempenho foi ligeiramente menor do que o registado no trimestre anterior, quando as vendas reais cresceram 13%.

Em termos nominais, as vendas do comércio de materiais cresceram 10% no segundo trimestre em relação ao período entre Janeiro e Março, superando a marca de R\$ 15,6 bilhões. No acumulado do ano até Junho, o crescimento foi de 17,2%. Nessa base de comparação, chama a atenção o crescimento das vendas nos estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, cujo valor nominal cresceu aproximadamente 40% no primeiro semestre.

O cenário de desaceleração das vendas no mercado imobiliário continuou a predominar em grande parte das capitais. Na região metropolitana de São Paulo (RMSP), as vendas recuaram 24,2% até Julho na comparação com o mesmo período de 2010. Por outro lado, os lançamentos residenciais na RMSP voltaram a crescer e já quase se equiparam ao resultado registado no mesmo período de 2010, com ligeira queda de 2,4%.

No que diz respeito ao financiamento, o cenário é inverso, ou seja, de contínua expansão. O total de crédito para financiamento habitacional que inclui o crédito livre, os recursos para pessoas jurídicas e o crédito direccionado para pessoas físicas, atingiu R\$ 224,4 bilhões, o que representou 12,2% do total das operações de crédito do sistema financeiro em Junho de 2011, um avanço de 3 pontos percentuais desde Dezembro de 2009. Por sua vez, as contratações com recursos da poupança já registaram expansão de 50,9% até Julho, o que representou o financiamento de 275,4 mil unidades em todo país.

A despeito da desaceleração das vendas, a actividade das construtoras ainda segue forte, reflectindo negócios já concluídos. Mas as empresas de construção também vêm acusando desaceleração na geração de novos postos de trabalho em 2011. Ainda assim, os números indicam de forma clara que o sector se mantém aquecido. Entre Janeiro e Julho, o número de trabalhadores com carteira no sector em todo país aumentou 9,7% em relação ao mesmo período de 2010, ano em que a taxa de crescimento do emprego havia atingido 14,5% nesse mesmo período.

3.2.3. O Cenário do Subsector Económico de Cerâmica para Revestimento e Pavimento

Com relação ao cenário do subsector económico de cerâmica para revestimento e pavimento, a Associação Portuguesa da Industria de Cerâmica (APICER, 2011) demonstra uma balança comercial, a nível mundial, com variação positiva de 34,1% se comparado ao período inicial e final da série, onde observa-se que de 2004 a 2010, o *quantum* exportado passou de 1.467 para 1.967 milhões de m²

Destaca-se o crescimento que a Índia apresentou, nesse período, acima da tendência mundial. Embora os valores absolutos não sejam ainda tão representativos, é importante enfatizar, o crescimento da produção de 2002 para 2003, apresentado pela Indonésia 13%, Turquia 17%, México 8%, Tailândia 35% e Irã 26%.

Ainda no campo da produção, em 2004, destacou-se a Ásia com 47%, sendo que somente a China fabricou 35% do total dos revestimentos cerâmicos produzidos no mundo. A Europa foi

responsável pela produção de 28%, a América do Sul 11%, Oriente Médio 7%, América do Norte 4% e África 3%.

Porém, percebe-se que a trajetória crescente que vinha acontecendo desde 2004, como destaca Martignago *et al* (2011) foi quebrada em 2008, quando houve uma queda de 8% nas exportações mundiais do sector. Não sem razão, este período é demarcado pela crise financeira internacional, que afectou sobremaneira diversos mercados internacionais, não apenas o de revestimentos cerâmicos.

O estudo da Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (ANFACER, 2011) revela os 8 maiores importadores de cerâmica de revestimentos em milhões de metros quadrados. Observa-se que mesmo com uma queda de 70% em suas exportações, os EUA continuam como o maior importador mundial. O segundo maior importador é a França, que ao longo do período aumentou sua importação em 33%. O terceiro do ranking é a Arábia Saudita, também com aumento em sua importação, de 31,9%. Hong Kong, assim como os EUA, apresenta um comportamento diferenciado, pois suas importações caem por todo o período em 66,4%. Os demais países têm quedas em suas importações principalmente durante o período de crise, entre 2008 e 2009.

O Brasil é um dos protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, ocupando a segunda posição em produção e consumo. Em 2010, foram produzidos 753,5 milhões de metros quadrados, para uma capacidade instalada de 875,2 milhões de metros quadrados. As vendas totais atingiram 756,8 milhões de metros quadrados, sendo 699,6 milhões de metros quadrados vendidos no mercado interno e 57,2 milhões de metros quadrados exportados

Em 2010, o Brasil exportou para 128 países, totalizando 62,5 milhões de metros quadrados, equivalente a uma receita de US\$ 265,4 milhões. Os dez principais destinos das exportações brasileiras são, na sequência: Estados Unidos, Paraguai, Argentina, República Dominicana, Chile, Uruguai, Peru, Angola, Trinidad e Tobago, Reino Unido.

Ainda assim, nas exportações o Brasil é superado pela China, Itália, Espanha e Turquia, representando a quinta posição dentre os países que mais exportam revestimento cerâmico no mundo. É de citar, os tipos de produtos consumidos e produzidos em destaque nesse mercado. O Piso (Grés) lidera dentre os modelos de revestimento cerâmico, seguido respectivamente do revestimento de parede, fachadas e o famoso porcelanato.

Foi pertinente avaliar essas questões para o melhor desenvolvimento das estratégias da empresa neste mercado. As condições de acesso legal ao mercado brasileiro foram também avaliadas, a fim de enquadrar os procedimentos operacionais da empresa a legislação desta nação.

A pesquisa documental permitiu extrair dados sobre o padrão de concorrência no país supracitado. Em outras palavras, foram identificados os principais fabricantes concorrentes, tanto nacionais, como internacionais. Além de verificar a existência de produtos que podem substituir a cerâmica. Como parte do padrão de concorrência sectorial, é importante citar a existência de produtos substitutos à disposição no mercado. A cerâmica concorre com inúmeros produtos no âmbito dos pisos, tais como, pedras naturais, revestimentos têxteis, madeiras, laminados de melamínicos, cimentos pré-fabricados ou moldados, argamassas e carpetes. Assim como no âmbito das paredes, depara-se com pinturas, argamassas, revestimentos têxteis, revestimentos de madeira, pedras naturais, concreto aparente, dentre outros.

Já o estudo exploratório do mercado, possibilitou analisar a estrutura comercial realizada para promover a exportação dos produtos da empresa Grés Panaria Portugal S.A para o Brasil. Com base no material coletado, observaram-se as expectativas futuras do setor da construção civil no Brasil, bem como informações sobre os concorrentes nacionais e internacionais. Além de verificar quais as tendências do mercado quanto aos tipos de produtos consumidos no setor de revestimento e pavimento, a fim de melhor adaptar a empresa para este concorrido mercado.

3.2.4. Desenvolvimento do Trabalho na Prática

Mediante essas expectativas, por meio dos dados observados, verificou-se a possibilidade de selecionar canais para a exportação dos produtos portugueses, delineando a distribuição a cada região brasileira, considerando a dimensão deste país e as diferenças culturais e económicas existentes em cada estado.

Nesse caso, houve a necessidade de estabelecer contactos com potenciais importadores e distribuidores. O que se tornou possível graças ao auxílio de um banco de dados, fornecido pela ANAMACO (Associação Nacional de Comerciantes de Material para Construção) e por arquitetos brasileiros, identificando, dessa forma, potenciais “parceiros” para distribuir e representar as marcas Love Tiles e Margrés.

A ideia desta atividade foi contactar importadores que também atuam como distribuidores, os quais já possuem o *Know how* do mercado e do setor em questão. Ao estabelecer o contacto

direto com os importadores, foi possível também verificar se o público-alvo com o qual trabalham converge com o público destinado aos produtos das Marcas Margrés e Love Tiles, os quais possuem a conotação de produtos de alta gama e assim sendo, não disponibilizam abertura comercial em “qualquer” local de venda. É pertinente elucidar que esta constatação não parte somente dos administradores da Grés Panaria Portugal, mas também da visão de empreendedores brasileiros contactados.

O valor agregado dos produtos das marcas Love Tiles e Margrés e a qualidade atribuída a estes, associa os Produtos à conotação de “Luxo”, sendo necessário realizar um trabalho com atenção especial a estes quesitos. Ressaltando os pontos fortes e competitivos, advindos desses atributos e, assim, não correr o risco de competir com estratégias “erradas” ou que possam denegrir a imagem da marca.

Ressalta-se que o mercado brasileiro, em especial no sector de pavimento, está saturado de produtos chineses. Observa-se que a China é o principal parceiro comercial do país. Os porcelanatos advindos da China, na grande maioria, possuem a conotação de valor baixo, também justificados por uma qualidade inferior (se comparada aos comercializados na Europa). Neste caso, é pertinente adotar uma estratégia competitiva por preços, que terá como principal concorrente direto os produtos nacionais, que em função de não terem os impostos de importação incididos na sua comercialização, têm potencialidade de competir pelo fator preço e, como observado em muitos casos, até mesmo fazer parcerias com os fabricantes chineses.

Por outro lado, a participação da Europa no sector de pisos e revestimentos é notavelmente significativa. Conforme Boschi (2002) a distância entre o domínio das tecnologias e estratégias de marketing desses países com relação aos demais produtores é considerável. É dessa percepção que vem a conotação de que estes produtos advindos do continente europeu possuam qualidade superior e *design* inovador. O maior investimento no desenvolvimento desses produtos justifica o valor agregado, reconhecido no mercado de “Luxo”. É adequado referir esta questão para ressaltar que para existir um verdadeiro posicionamento das marcas Love Tiles e Margrés no Brasil, é necessário insistir na posição de produtos de alto padrão e não competir por preços, pois não haverá espaço para essas marcas nesse tipo de estratégia, uma vez que o seu custo de produção é superior ao custo de produção da maioria dos produtos brasileiros e chineses.

Não obstante, os produtos Europeus são também altamente tributados ao serem inseridos no Brasil. A falta de acordos comerciais entre essas nações, apontam uma grande barreira comercial.

Não existe dessa forma, nenhum incentivo ou redução de impostos, o que faz aumentar ainda mais o valor dos produtos “europeus” ao entrarem no Brasil.

Dessa avaliação e a partir do contacto inicial e a identificação de interesse sobre o trabalho realizado pelos distribuidores, a próxima etapa foi apresentar a Grés Panaria Portugal S.A., fornecendo informações focadas nos seguintes critérios: qualidade dos produtos, aspetos técnicos, possíveis condições de venda (demonstrando-se flexível para negociação), prazo de entrega e preço unitário da mercadoria.

Desenvolveu-se, ainda, um trabalho de divulgação e credibilização da empresa, fornecendo o maior número possível de informações sobre os produtos e do Grupo, através do envio de catálogos, lista de preços e oferecendo o envio de amostras para a verificação da qualidade do material desenvolvido.

Nesta etapa, paralelamente foi feita a análise do mercado para avaliar a viabilidade da exportação. Uma vez identificado o mercado, a empresa precisou efetuar uma análise com relação a preços praticados no país, diferenças cambiais, nível de demanda e procura, sazonalidades, embalagens, exigências técnicas e sanitárias, custo de transporte, e outras informações que influenciam a operação. No caso do Brasil, o custo de transporte e as tributações influenciam substancialmente as exportações e conseqüentemente a estratégia a adotar.

Além disso, o Brasil apresenta uma forte (e complexa) carga fiscal incidente sobre a importação da maioria dos produtos. Muitos referem este país como “protecionista”, dificultando o acesso a entrada neste mercado. Adiciona-se a essas limitações, as ameaças advindas dos materiais substitutos, existentes neste mercado altamente competitivo, as barreiras comerciais, a alta indexação na economia e o câmbio real valorizado. Além da competição de baixo custo e a concorrência de outros países emergentes, como a China, hoje o maior parceiro comercial do Brasil.

Após avaliar particularidades do mercado e do setor de interesse, com a intenção de “estreitar” os contactos até então estabelecidos, foi realizada uma viagem até o Brasil. Essa viagem também teve como intenção compreender melhor a dinâmica do sector de revestimento e pavimento cerâmico no país.

Dessa forma, foram visitadas 14 empresas. Classificadas economicamente como grossistas, distribuidoras e/ou importadoras do material supracitado. Nas reuniões realizadas houve a oportunidade de verificar o trabalho de cada uma das empresas, as suas estratégias e objectivos. Além disso, foi possível chegar a algumas conclusões para a determinação da estratégia de inserção das marcas Love Tiles e Margrés no mercado Brasileiro, iniciando, assim, a real concretização do objectivo proposto.

CAPITULO 4 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Considerando o objectivo da Grés Panaria Portugal, o estágio objectivou um estudo preliminar dos aspectos da macro e micro economia brasileira, com finalidade de obter informações fundamentadas que justificassem a possível inserção da empresa em questão no Brasil.

Atendendo à crise persistente no mercado doméstico, as empresas portuguesas apostam cada vez mais nas oportunidades “extracomunitárias”, conforme retratam os mais diversos noticiários portugueses. A Grés Panaria Portugal S.A., seguindo esse “novo” rumo das empresas nacionais, volta as suas atenções aos mercados emergentes, tal como o Brasil.

Uma etapa de grande importância para o desenvolvimento da estratégia de inserção das marcas Love Tiles e Margrés no mercado brasileiro foi a realização do estudo de mercado, analisado através de dados secundários, disponibilizados pelos diversos órgãos anteriormente mencionados (AICEP, MDIC, ANFACER).

Para a finalização deste estudo e posterior concretização do trabalho idealizado, foi realizada a viagem ao Brasil, sendo uma espécie de estudo de campo. Onde foi possível observar, com o contributo do Director Comercial, constatações reais, algumas já assinaladas nos relatórios anteriormente considerados. Além de novas verificações adquiridas através da convivência com o meio cultural, económico e social do país observado.

O estudo de mercado constitui-se como uma etapa importante na preparação de um projecto, pois, utilizando a estatística, a tecnologia e o capital, pode-se ter uma visão se o projecto é viável ou não e se existe mercado suficiente, para absorver produtos que justifique o investimento a ser realizado.

No caso específico, observou-se que existe mercado suficiente e atraente para os produtos da Grés Panaria Portugal. Porém, restrito a um nicho de mercado consumido pelo público de gama alta, uma vez que os produtos mencionados possuem maior valor agregado em função da superior qualidade face a maioria dos produtos brasileiros.

Salienta-se, contudo, que as importações brasileiras de produtos advindos da Europa, são “prejudicados”, em termos de competitividade por preços, pela alta carga tributária. Em função

disso, os produtos entram no país a um valor superior, que deve ser “compensado” pelo factor qualidade, a fim de tornar-se atraente ao mercado e competitivo.

O trabalho desenvolvido por mim, intencionou agrupar boa parte das informações existentes sobre o mercado brasileiro e os sectores que envolvem e/ou influenciam o sector de actuação da empresa Grés Panaria Portugal S.A., e apresentá-las para a administração da empresa, a fim de, em conjunto, desenvolver a estratégia inicial de inserção das marcas nesse mercado. Com base em toda a informação colectada, podemos fazer as seguintes conclusões:

1. A empresa deverá acompanhar a evolução do mercado: novas tecnologias, novos produtos, novos comportamentos; para ser competitiva. Através desta análise, será possível identificar as preferências do consumidor. O estudo da oferta e procura, da elasticidade-preço e elasticidade-rendimento são fundamentais para se ter a ideia de como o consumidor se comporta diante de variações no mercado, desta forma, poderá também ajustar o projecto para absorver os impactos da melhor forma possível;
2. Mesmo após a implantação das marcas no mercado, a empresa terá que continuar a análise da evolução do mesmo, verificar o que está ocorrendo em relação à entrada e substituição de produtos, bem como se a população está envelhecendo, a mudança de hábitos, a taxa de reposição de clientes perdidos e, para tanto, deverá deter de um banco de dados atualizado continuamente;
3. O referido mercado possui uma grande dimensão e um complexo sistema de importação. Ao perceber esses factores, chega-se a prévia constatação que para o melhor desenvolvimento do trabalho da Grés Panaria Portugal será necessário estabelecer parcerias com empresas locais especializadas em importação e distribuição, actualmente em negociação com a empresa. A burocracia na importação brasileira é de fato tão complexa, que actualmente existem empresas que aproveitam esse fato para desenvolver os seus negócios. Ou seja, empresas especializadas em importar e colocar o material na loja do representante de marcas. Esse trabalho é valorizado no Brasil, pois assim as empresas comercializadoras otimizam seu tempo e focam os seus esforços somente no seus objectivos finais, que em suma é gerar lucro com a boa prestação do serviço ao cliente final. Para a Grés Panaria Portugal é de grande valia aproveitar o trabalho desses distribuidores, pois esses

possuem o *Know how* do mercado e facilitam a inserção das marcas nos diversos estados brasileiros. É evidente, que para ser feito um trabalho sustentado, não basta somente delegar a distribuição dos produtos aos importadores e distribuidores.

4. A empresa preza pela sustentação das relações comerciais com o Brasil, pelo qual, além da distribuição, não menos importante, será a figura de um “agente” e/ou “representante” da Grés Panaria Portugal no país. O qual irá acompanhar o desenvolvimento da distribuição e coordenar o trabalho do distribuidor com o cliente final, ao mesmo tempo, poderá avaliar a satisfação dos clientes, prestar a assessoria técnica do produto e fazer novas prospecções. Receberá as informações necessárias para a evolução de um bom relacionamento comercial no mercado brasileiro. Em suma, este agente será o elo entre os distribuidores brasileiros e a empresa portuguesa.
5. A estratégia da Grés Panaria Portugal também prevê a existência de algumas regras e exigências para com os distribuidores, salvaguardando os seus objectivos. Com base nessa estratégia, inicia-se o trabalho da empresa portuguesa no mercado brasileiro, com algumas encomendas já efectuadas e outras previstas.
6. Em paralelo ao trabalho com o distribuidor, o qual terá como maior parte do público – alvo os lojistas, também é importante desenvolver o trabalho com arquitectos, construtores e projectistas. Nesse caso, o representante da empresa terá um papel ainda mais activo na captação e “fidelização” com os mesmos. Será imprescindível, ainda, a participação das marcas em eventos locais para a divulgação, tal como feiras e exposições sobre o sector afim, que abrangem a América Latina e, principalmente, o Brasil.

Onze meses após o início do trabalho descrito no presente relatório, a empresa “caminha” para a realização do objectivo pretendido (de inserção das marcas no mercado brasileiro). A realização deste projecto agregou maior conhecimento por minha parte, que objectivara conciliar os conhecimentos sobre a economia brasileira, adquirida no curso de Bacharel em Administração de empresas no Brasil, com os conhecimentos adquiridos recentemente no mestrado em Administração e Gestão Pública, enfatizando o aprendizado sobre o papel do Estado, a teoria das burocracias e as políticas públicas.

Para a empresa acolhedora de estágio vem sendo válido este trabalho, uma vez que a crise económica mundial, a qual assola sobremaneira alguns países europeus, “obriga” a busca pela diversificação de mercados. Tomo a liberdade de concluir que esse tipo de política adoptada pela Grés Panaria Portugal, vem a contribuir também em termos económicos e sociais para a nação portuguesa, já que visa diminuir o risco das perdas económicas, advindas da crise. Conforme o noticiário português, outras empresas nacionais estão procurando fazer o mesmo ou estão sendo incentivadas a fazê-lo, com a intenção de minimizar a retenção económica.

É pertinente destacar neste capítulo, que o desenvolvimento do trabalho com o Brasil forneceu a oportunidade de conhecer embaixadores e personalidades ligadas ao sector da construção civil de outras nações da América Latina, tais como: México, Peru e Colômbia. Através destes contactos, foi a mim incumbida a tarefa de iniciar um estudo sobre a potencialidade destes mercados para os produtos da Grés Panaria Portugal, semelhante ao que foi, até então, feito para o mercado brasileiro.

Por tratar-se de um projecto recente, não será descrito neste relatório as etapas e o desenvolvimento do mesmo. Com tudo, é adequado descrever este facto, pois foi mais uma oportunidade fornecida pelo estágio, a qual, para mim, como estagiária, é gratificante e enriquecedora, já que permite conhecer um pouco da cultura de negócios de outros países emergentes.

Outra situação ocorrida ao final do estágio foi a demissão espontânea do Diretor Comercial, o Sr. João Martins, por ter sido, entretanto, convidado a participar de um novo desafio. Entretanto, ressalto que a contribuição deste senhor foi essencial para o desenvolvimento do meu trabalho na empresa e conseqüentemente para concluir o presente relatório. Os vastos anos de experiencia no sector comercial de revestimentos e pavimentos cerâmicos, forneceu-lhe muitos conhecimentos e, atenciosamente, não hesitou em oferecer toda a ajuda e ensinamento necessários para a realização do trabalho.

O Sr. Martins acompanhou-me na viagem ao Brasil, para conhecermos e percebermos melhor como funcionava o sector comercial de Revestimentos e Pavimentos Cerâmicos neste mercado. Após a sua despedida, passei a ser a “única” conhecedora da evolução do trabalho no Brasil. Essa situação forneceu ainda mais relevância para a continuação do meu trabalho, que passou a ser auxiliado por outro Diretor Comercial, o Eng.º Rui Elisário e pelo *Area Manager*,

Gustavo Silva, os quais também forneceram todo o apoio necessário para o prosseguimento do projecto.

Conforme o interesse demonstrado pela empresa, espera-se que este projecto prossiga, tendo a mim, como a principal candidata a fazer a “figura” do representante da Grés Panaria Portugal S.A no Brasil. É ainda pertinente relatar aqui, que o contrato de trabalho já foi proposto. Espera-se, contudo, que o presente relatório contribua para o desenvolvimento de ideias e projectos, envolvendo a inserção de empresas portuguesas no mercado brasileiro, com vistas a criar benefícios as suas consequências económicas nacionais.

BIBLIOGRAFIA

Agencia Brasileira de Imprensa (2011). *Relações Económicas Luso-brasileiras: Oportunidades e Desafios. 6º Encontro de Negócios Brasil-Portugal*. Rio de Janeiro/RJ (Brasil). 17 de Setembro de 2011.

Aicep Portugal Global . (2010). *Brasil Condições Legais de Acesso ao Mercado*. Lisboa (Portugal). Acedido em 24 de Janeiro de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2010a). *Brasil – Dossier de Mercado*, Lisboa (Portugal). Acedido em 30 de Janeiro de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2010b). *Exportações Portuguesas de Bens: Quota de Mercado; Complementaridade e Aproveitamento Comercial com o Brasil*. Lisboa (Portugal). Acedido em 15 de Fevereiro de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2011c). *Brasil – Ficha de Mercado*. Lisboa (Portugal). Acedido em 20 de Fevereiro de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2011d). *País em Síntese Brasil*. Lisboa (Portugal). Acedido em 27 de Fevereiro de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2011e). *Portugal: Relacionamento Económico com o Brasil*. Lisboa (Portugal). Acedido em 01 de Março de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2010f). *Portugal Acordos Bilaterais Celebrados*. Lisboa (Portugal). Acedido em 10 de Março de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2010g). *Portugal/Mercosul Acordos Bilaterais*. Lisboa (Portugal). Acedido em 20 de Março de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Aicep Portugal Global. (2010h). *Relações Económicas Portugal - Brasil*. Lisboa (Portugal). Acedido em 15 de Abril de 2012, em:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos>

Alves, André Azevedo e Moreira, José Manuel. (2004). *O que é a Escolha Pública? Para uma análise económica da política*. Principia. Cascais (Portugal).

Anselmo O. Bosch. (2002). Uma Análise Crítica do Setor de Revestimentos Cerâmicos. [Versão electrónica]. *Cerâmica Industrial*, 7 (2): 08-11.

Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento. (2011). *Revestimento Cerâmico no Brasil*. Portugal. Acedido em: 06 de julho de 2011, em:
<http://www.anfacer.org.br>

Associação Portuguesa da Industria Cerâmica. (2011). *Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos*. Portugal. Acedido em 10 de agosto de 2011, em: www.apicer.pt/

Batista, J. M. (2005). *Gerenciamento da logística de exportação como vantagem competitiva: Estudo de caso na empresa Macedo, Koerich S.A.* Trabalho de Conclusão de Estágios do Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC (Brasil) 135 pp.

Banco Mundial. (2011). *The International Bank for Reconstruction and Development. Global Economic Prospects*. The World Bank. Washington - DC. Acedido em: 19 de dezembro de 2011, em: <http://www.worldbank.org/>

Fundo Monetário Internacional. (2011). *World Economic Outlook Update. Global Recovery Advances but Remains Uneven*. IMF. Washington – DC. Acedido em: 27 de Dezembro de 2011, em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/update/02/>

Grés Panaria Portugal S.A. (2011). *Manual da Organização*. Aveiro: (3).

Gil, A. C. (1988). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas. São Paulo/SP (Brasil).

Godoy, A.S. (1995, Março/Abril). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV. São Paulo/SP (Brasil). Pp.57-63.

Godoy, A.S. (1995, Julho/Agosto). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. . EAESP/FGV. São Paulo/SP (Brasil). Pp.65-71.

Goldenberg, M. (1997) *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 4ª Edição, Record. Rio de Janeiro/RJ (Brasil). P.107.

Lopez, M. & Gama, M. (2004). *Comércio exterior competitivo*. Aduaneiras. São Paulo/SP (Brasil).

Martignago, G., Redivo, A. d., e Perin, F. S. (2010). Balança Comercial de Revestimentos Ceramicos Sob O Regime De Câmbio Flutuante em Santa Catarina. *Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis/SC (Brasil). P.21

Matias-Pereira, J. (2010). Gestão das Políticas Fiscal e Monetária: Os Efeitos Colaterais da Crise Mundial no Crescimento da Economia Brasileira. [Versão electrónica]. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 148: 01-13. Acedido em: 18 de Março de 2012, em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>

Mingoni Filho, Bolívar (2010). *Populismo e ditadura militar no Brasil e na América Latina*. Acedido em: 05 de Abril de 2012, em: <http://mingonibo-profbolivar.blogspot.pt/>.

Nunes, L. de F. B. (1994). *Manual de exportação da pequena empresa*. SEBRAE. Brasília (Brasil). P.47

Organization for Economic Cooperation and Development.(2010). *Economic Outlook* Nº.88. OECD. Paris. Acedido em: 20 de outubro de 2011, em: <http://www.oecd.org/>

Pereira, J. C. R. (2001). *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. (3) EDUSP, Fapesp. São Paulo/SP (Brasil).

Silva, Luísa Maria Nunes de Moura (1997). O Mercosul: crise e regionalização da economia na América Latina. *Atas das sessões temáticas do III Congresso Luso-Afro-Brasileiro: Dinâmicas Multiculturais, Novas Faces, Outros olhares*, 3 (3): 21-31. ISBN: 972-971-047-2

Texto escrito conforme o Novo Acordo Ortográfico - convertido pelo Lince.