

ESTRATÉGIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E GESTÃO PARA EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA BRUMANI

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP
malourencao@gmail.com

SIMONE VASCONCELOS RIBEIRO GALINA

USP - Universidade de São Paulo
SVGALINA@USP.BR

GECIANE SILVEIRA PORTO

USP - Universidade de São Paulo
geciane@usp.br

Área temática: Marketing: orientação para o mercado e gestão estratégica.

ESTRATÉGIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E GESTÃO PARA EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA BRUMANI

Resumo

As indústrias exportadoras visam desenvolver suas estratégias comerciais de forma a promover uma boa aceitação de seus produtos no mercado exterior. Por meio de pesquisas nas principais bases de dados acadêmicas, identificou-se uma lacuna em estudos sobre estratégias de exportação no setor joalheiro do Brasil. Assim o presente trabalho visa identificar como ocorre o processo de desenvolvimento das estratégias da Brumani, uma das principais indústrias exportadoras de joias do Brasil. A metodologia consiste em um estudo de caso de caráter qualitativo exploratório realizado a partir de uma entrevista com um dos sócios e gestor de marketing da Brumani. Foram utilizados também dados secundários disponibilizados pela indústria estudada e pelo Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). Os resultados indicam que a Brumani é uma empresa do setor joalheiro que desenvolve gestão estratégica de marketing adequada, porém sua orientação para o mercado externo é considerada parcial, com motivos esclarecidos na pesquisa. Espera-se que o presente estudo venha contribuir para realização de melhorias na gestão da estratégia e de orientação para o mercado em exportação para as indústrias joalheiras bem como para posteriores trabalhos acadêmicos nessa área.

Palavras-Chave: Orientação para o mercado; Gestão estratégica; Indústria joalheira.

Abstract

Export industries develop their business strategies in order to promote good acceptance of its products in foreign markets. Through research in major academic databases, we identified a gap in studies on export strategies in the jewelry industry in Brazil. So this paper aims to identify how is the process of developing strategies for Brumani, a major export industries of jewelry in Brazil. The methodology consists of an exploratory qualitative case study from an interview with one of Brumani's partners and marketing manager. They were also used secondary data, provided by the studied industry and the Brazilian Institute of Gems and Precious Metals (IBGM). The results indicate that Brumani is a company of the jewelry industry that develops strategic management of proper marketing, but their orientation to foreign markets is considered partial with reasons clarified in the research. It is hoped that this study will contribute to making improvements in the management of the strategy and direction for the export market for the jeweler industry as well as for further academic work in this area.

Keywords: Market orientation; Strategic management; Jewellery industry.

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento do comércio, da globalização de produtos e serviços assim como a internacionalização de algumas empresas, tem sido acentuada a importância de uma performance exportadora nas organizações (ROSE E SHOHAM, 2002). Como parte de estratégia de crescimento, muitas empresas ficam globais e se orientam cada vez mais para a internacionalização (PAUL E GUPTA, 2013). Segundo Leonidou (2002), a exportação é a forma mais tradicional de acesso aos mercados estrangeiros, porque tem menor risco de mercado, requer menor comprometimento de recursos e oferece grande flexibilidade de movimentos. Essa modalidade de internacionalização tem ganhado importância significativa não somente em termos de prosperidade nacional, mas também para empresas individuais (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS, SIGUAW, 2002).

Estudos sobre marketing internacional indicam que a boa performance da exportação está diretamente relacionada com o envolvimento da empresa em exportação direcionada para o mercado (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS, SIGUAW, 2002; ROSE, SHOHAM, 2002). O conceito de orientação para o mercado se refere à habilidade de a empresa ter capacidade para responder às presentes e futuras necessidades dos clientes, além de disseminar sua inteligência pelos departamentos de modo a orientar as funções da empresa para responder e atender às necessidades anteriormente identificadas (KOHLI E JAWORSKI, 1990). Cadogan et al 2002, também afirmam que se uma empresa consegue antecipar e identificar quais são as futuras necessidades e preferências dos consumidores ela estará em uma posição melhor para satisfazê-los de modo a possibilitar-lhe um melhor posicionamento em relação aos concorrentes.

No entanto, além da estratégia de orientação para o mercado, Urdan e Urdan (2006) propõem o modelo de gestão estratégica de marketing que é composto por quatro dimensões as quais devem ser abordadas com a finalidade de estabelecer os objetivos e ações amplas para direcionar a empresa. Segundo os autores, essas dimensões são as seguintes: (i) segmentação de mercado, (ii) seleção de mercado alvo, (iii) posicionamento e (iv) vantagens competitivas. Esse modelo será utilizado no presente estudo para posterior análise das estratégias adotadas pela empresa Brumani, que pertence ao setor joalheiro do Brasil.

Nesse contexto, Ruben Pontes, no boletim informativo apresentado pelo IBGM (2014) diz que existem boas perspectivas para o setor joalheiro em 2015 no que diz respeito às exportações, tendo em vista que o câmbio elevado protegerá mais a produção nacional e incentivará as exportações. Sendo assim, diante da situação atual do país, que consiste na combinação de baixo crescimento econômico e inflação alta associada ao déficit do governo central, além da ameaça de queda na renda das famílias e de aumento do desemprego a busca pelo mercado externo passou a ser um fator de oportunidade, para as indústrias joalheiras brasileiras. (RUBENS PONTES, 2014.).

Apesar disso, a boa perspectiva para a exportação brasileira apresentada no relatório de 2014 pelo IBGM parece não estar sendo correspondida. De acordo com um relatório mais recente disponibilizado pelo IBGM (2015), ocorreu uma queda de 11% no segmento de joalheria na exportação brasileira no período de janeiro a maio de 2015 em relação ao mesmo período de 2014. Além disso, a diminuição do valor exportado para este segmento, não teve início em 2015, segundo o IBGM (2014), a queda na exportação vem ocorrendo desde 2012 correspondendo a 16% em relação a 2011, 14% de 2013 para 2012 e 22% de 2014 para 2013. No entanto, Hécliton Henriques, presidente do IBGM, comenta que o mercado interno também não deve apresentar crescimento em 2015. Segundo Manuel Bernardes (2014), a economia age de maneira

perversa para o setor joalheiro, os custos são aumentados com a desvalorização cambial e a inflação decorrente diminui o poder de compra dos consumidores. A busca fácil pelo contrabando de mercadoria asiática desfere um golpe mortal na indústria, ampliando a perda de competitividade pela falta de escala gerada e concorrência desleal introduzida pelo não pagamento de impostos. Esses fatos demonstram a dificuldade de comercialização no mercado interno brasileiro, o que faz com que as indústrias joalheiras recorram e invistam mais no mercado externo, de modo a exigir mais atenção ao processo de internacionalização.

Sendo assim, é preciso mudar a situação da exportação joalheira do Brasil, pois mesmo existindo condições favoráveis a ela, como o câmbio elevado, está ocorrendo a diminuição do valor exportado. Dessa forma, fica clara a necessidade de uma mudança, para que haja crescimento nas exportações de modo que as indústrias do setor possam sobreviver às condições apresentadas pelo mercado interno.

Hortmann (2014) comenta que a indústria joalheira do Brasil se sobressai em design no exterior, e que agora é o momento de exportar qualidade, design arrojado e com a “cara” do Brasil. O setor joalheiro se destaca no país, pois atualmente estima-se que o Brasil seja responsável por cerca de 1/3 do volume de gemas do mundo, excetuados o rubi, o diamante e a safira. (IBGM, 2015). Além disso, Gasperin e Richelt (2009) contribuem dizendo que o destaque no exterior, se origina da grande vantagem de poder desfrutar e utilizar os recursos da natureza do Brasil, como suas pedras e gemas. Considerando a importância desse setor para o país, o destaque que suas joias possuem no exterior e a necessidade de aumentar as exportações joalheiras do Brasil optou-se por estudar-lo no presente trabalho, de modo a caracterizar as estratégias utilizadas na exportação por uma indústria joalheira do país.

Diante disso, o presente estudo investiga quais são as estratégias de exportação da Brumani que apesar ser relativamente nova no mercado, tendo em vista que teve suas atividades iniciadas em 2005, é uma das principais indústrias exportadoras de joias do Brasil, de acordo com ranking de empresas exportadoras do Brasil apresentado pelo ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior (2014). Neste ranking a empresa está posicionada em 7º lugar, entre as 25 indústrias produtoras de joias listadas, com um valor de exportação entre US\$ 1 milhão e US\$ 3 milhões. A análise das estratégias da empresa foi realizada com base nos modelos Raju et al (2011) e o de Urdan e Urdan (2006), esses modelos foram escolhidos por possibilitar a análise de forma detalhada tanto da orientação da empresa ao mercado como de sua gestão estratégica de marketing.

A justificativa desta pesquisa consiste em contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área de estratégias de exportação do setor joalheiro. Espera-se que a pesquisa venha contribuir para a gestão de estratégias de exportação de empresas que já possuam atividades de exportação ou que tenham interesse em expandir para o mercado externo, principalmente para aquelas empresas que estão relacionadas ao mercado de luxo, por permitir entender a formação de estratégias adequadas para exportação..

A contribuição ocorre também para a elaboração de estratégias de exportação para o setor joalheiro brasileiro em específico. Esta se mostra relevante, tendo em vista a necessidade do aumento nas exportações do setor abordadas anteriormente e que segundo o relatório “pesquisa na indústria” elaborado pelo IBGM em conjunto com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), a terceira maior dificuldade de produção e comercialização das indústrias joalheiras está em atingir o mercado externo.

Sendo assim, a pesquisa apresenta um estudo teórico-empírico, por meio da comparação dos dados coletados com a teoria abordada no referencial teórico. A partir dessa comparação

também será possível identificar possíveis falhas ou incoerências nas estratégias utilizadas pela empresa, além da verificação de como essas teorias são abordadas na prática por uma indústria exportadora e até mesmo se é possível enquadrar as estratégias da Brumani aos modelos teóricos analisados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Processo de Internacionalização

A entrada em mercados internacionais envolve incerteza, riscos, e complexidade. A incerteza resulta da necessidade de operar em mercados bastante distintos do doméstico, isto é, em ambientes cujos sistemas políticos, sociais e econômicos e cujo marco legal podem ter características bastante diferenciadas. Os riscos derivam-se da própria incerteza e do fato de a empresa ter que comprometer recursos materiais, financeiros e gerenciais (ROCHA E ALMEIDA, 2006). No entanto, para promover seu crescimento e melhorar sua performance, as organizações estão continuamente desafiadas a enfrentar riscos, e ao mesmo tempo, suportar fortes restrições intra-organizacionais e extras organizacionais (LIN, 2014). A internacionalização, apesar de ser vista muitas vezes como algo arriscado e incerto pelas empresas, é tido por Rocha e Almeida (2006) que ela pode compensar diante dos benefícios resultantes da expansão, que abrangem crescimento da firma, a conquista de outros mercados, a obtenção de economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva.

Com a finalidade de crescimento, as empresas estão cada vez mais orientadas para a internacionalização e a serem globais (PAUL E GUPTA, 2013). Para que isso ocorra, existem diversos modos de entrada em um país estrangeiro que uma empresa pode seguir. Dentre eles destacam-se: entrada por exportação, entrada contratual e entrada por investimento (ROCHA E ALMEIDA, 2006). Os autores dizem que a forma mais comum de ingresso em mercado estrangeiro, particularmente para as pequenas empresas, é a de exportação. Adicionalmente, Figueira-de- Lemos e Hadjikhani (2014) dizem dentre as formas de entrada, a exportação é a que possui menor comprometimento com o mercado exterior. Rocha e Almeida (2006) explicam que nesse método entrada os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subsequentemente transferidos para ele. No presente trabalho, a exportação será o modo de entrada analisado, pois é por meio dele que a indústria joalheira escolhida para a realização do estudo de caso efetua seu contato com o mercado exterior.

2.2 A exportação e seu desempenho no Brasil.

O consolidado processo de expansão internacional das corporações até recentemente quase exclusivo de países desenvolvidos, entra em nova fase, envolvendo de maneira cada vez mais relevante empresas de países em desenvolvimento (ALMEIDA 2007). A transição de importação para exportação teve início nos países em desenvolvimento na década de 60 quando as indústrias começaram a desenvolver estratégias voltadas para o exterior. Isso ocorreu porque a política adotada pelo governo brasileiro durante o período de 1964-1985 enfatizava um aumento no volume das exportações com o objetivo de diversificar os mercados exportadores e seus produtos (HAAR E ORTIZ-BUONAFINA, 1995).

No entanto, a liberação econômica, no começo da década de 90 reduziu drasticamente as tarifas de importação brasileiras e expôs à economia a competição internacional. As empresas brasileiras acostumadas a um mercado protegido tiveram que adaptar seus processos e reduzir

seus custos a fim de permanecerem competitivas no mercado. Sendo assim, novos investimentos foram feitos e as empresas aumentaram sua produção. Depois da recuperação das empresas brasileiras, também começaram a olhar para o mercado exterior e desenvolver estratégias internacionais.

Dhanaraj e Beamish (2003) dizem que apesar do contínuo crescimento no número e magnitude de investimentos estrangeiros diretos pelo mundo, a exportação continua a ser um importante modelo de internacionalização para as empresas. Ela também está relacionada à adaptação do produto no mercado exterior, o estudo de Calantone et al (2006) mostra que a exportação é um importante antecedente na estratégia de adaptação do produto. Os autores comentam também que a similaridade com o país de origem do produto e o mercado alvo internacional é considerada um fator importante na decisão de qual será o país que receberá a mercadoria exportada.

Segundo Yi e Wang (2012), custos irrecuperáveis, qualidade de laboratório, vantagem competitiva, competitividade da indústria, e concentração espacial estão diretamente relacionados à decisão de exportar. No que diz respeito à exportação brasileira, o estudo de Haar e Ortiz-Buonafina (1995) mostra que a maioria das empresas que exportam é relativamente de grande porte (mais de 250 funcionários), sendo que entre 20 a 50 colaboradores trabalham em atividades específicas de exportação. Além disso, os autores relatam que a orientação para o marketing, a flexibilidade financeira, vantagem competitiva e acesso ao ambiente contribuem significativamente para o desenvolvimento das exportações.

O estudo de Frigenspan et al. (2015) também tem como tema a exportação brasileira, os autores dizem que a exportação dos produtos intensivos em trabalho na década de 2000, não apresentou uma boa performance, e perdeu muito espaço no mercado internacional para países asiáticos, em especial a China, que consolidou sua posição como maior produtora e exportadora de bens manufaturados. Os autores relatam também que na análise das exportações brasileiras por país de destino houve uma diminuição na participação da América do Norte e do sul, compradores tradicionais de manufaturas brasileiras. Simultaneamente a perda de mercado do Brasil, produtos da Ásia, da China principalmente, e de pequenos países da América central, aumentam sua participação de mercado. Adicionalmente, Rocha et al (2008) dizem que o preço baixo é um importante fator na competitividade dos produtos brasileiros, dessa forma, a participação de mercado brasileira é facilmente afetada com a entrada de competidores nesse nicho, como por exemplo a China e a Índia.

2.3 Estratégias para exportação

Uma decisão é estratégica quando tem implicações de longo prazo, não é revertida com facilidade, consome recursos elevados, afeta diversas áreas funcionais da empresa, tem potencial de modificar a posição competitiva do negócio e, em última análise, é capaz de afetar a visibilidade e os resultados futuros da organização (URDAN; URDAN, 2006). Em um estudo, os autores dizem que a gestão de marketing de uma empresa consiste nas definições estratégicas perante o mercado, que podem ser divididas em 4 componentes: (i) segmentação de mercado, (ii) seleção de mercado-alvo, (iii) posicionamento e (iv) estratégias competitivas. Os autores complementam dizendo que

A seguir serão apresentados, de maneira mais detalhada, os quatro componentes de estratégia de marketing propostos por Urdan e Urdan (2006). O primeiro componente é a segmentação de mercado que consiste em dividi-lo em grupos menores, dessa forma, os clientes

dentro de cada segmento devem ter perfis similares entre si e distintos de quem pertence aos demais segmentos. Os perfis dos segmentos tem que ser relevantes para o trabalho de marketing, para isso devem ter reações distintas às ações dessa área da empresa. A segmentação é aplicada porque os consumidores diferem nas necessidades, desejos, expectativas e comportamentos de compra. Dessa forma, dificilmente a empresa conseguiria servir bem a todos no mercado. A solução é descobrir diferenças relevantes no mercado, reunir consumidores parecidos em segmentos e selecionar o mercado-alvo.

O segundo componente proposto pelos autores é a seleção de mercado-alvo, durante a sua realização a empresa escolhe um ou mais segmentos que tem condições de servir melhor do que os concorrentes e nos quais concentra esforços. O trabalho focalizado aumenta as chances de construir e sustentar uma posição competitiva superior e gerar lucro. O caminho oposto é servir a todo o mundo, algo que tende a deixar a organização no meio do caminho, sem atender bem, a ninguém.

O terceiro diz respeito ao posicionamento de uma empresa, os autores relatam que é feito ao selecionar uma ideia essencial sobre o produto, marca ou empresa e fixá-la em um lugar privilegiado na mente dos consumidores, de maneira distinta de seus concorrentes. Dessa forma, a empresa define como quer ser percebida diante de seus consumidores. O posicionamento correto tem impacto expressivo no sucesso empresarial, por outro lado os equívocos podem provocar prejuízos e até a inviabilidade de um negócio. A concepção do posicionamento combina inovação, conhecimento dos consumidores e concorrentes e as forças da própria empresa.

O quarto e último componente abordado pelos autores são as estratégias competitivas, que são as grandes linhas de ação que a empresa segue para atingir seus objetivos, desse modo, a seleção de mercado alvo e o posicionamento são estratégias competitivas. Porém, além dessas estratégias as empresas utilizam também algumas mais genéricas como as de penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos, diversificação, liderança em custos, diferenciação e alianças. Em cada empresa estas alternativas desdobram-se em variantes específicas. Os gerentes combinam análise e criatividade para detalhar as estratégias competitivas genéricas condizentes com as condições particulares da empresa, com seus clientes, posicionamento e concorrentes, procurando alcançar uma posição competitiva superior e sustentável. Os autores relatam também que é comum seguir mais de uma estratégia competitiva.

A orientação estratégica são os princípios que guiam e influenciam o marketing e as atividades estratégicas da empresa (NOBLE, SINHAAND, KUMAN, 2002). Ela reflete as direções estratégicas implantadas pela organização a fim de criar comportamentos adequados que a direcionam para um melhor desempenho (SLATER, OLSONAND, HULT 2006). Altuntas et al (2013) mencionam a importância da estratégia de orientação para o mercado, e dizem que em um ambiente incerto, a adaptação e competitividade são elementos críticos para a sobrevivência de qualquer organização. Sendo assim, segundo Liao et al (2011) quando a orientação para o mercado de uma empresa gera valor para um cliente é difícil de imita-la sendo, portanto, uma onda sustentável de vantagem competitiva que permite à organização ter um desempenho melhor do que os seus concorrentes. Adicionalmente, Cadogan et al (2002) dizem que um caminho para algumas empresas aumentarem a sua performance em exportação é adotar a estratégia de orientação por mercado, em suas operações de exportações.

Segundo García et al, (2014) a estratégia de orientação para o mercado também pode trazer vários benefícios para empresas exportadoras que utilizem esta estratégia: (1) permite que a empresa ajuste sua oferta a características específicas de cada mercado, o que diminuí a distância psíquica (MORGAN et al, 2004); (2) pode melhorar o relacionamento com

intermediários locais (O’CASS, JULIAN, 2003); (3) a empresa pode melhorar a lucratividade, por meio de uma melhor adequação do produto ao mercado aumentando a satisfação do consumidor, o que pode dar uma maior liberdade de precificação (LEONIDOU, KATSIKEAS, SAMIEE, 2002). Rose e Shoham (2000) dizem que quanto maior o nível de orientação para o mercado das empresas, maior o nível de sucesso nas exportações. Para uma empresa ter estratégia de mercado, é importante que tenha normas e valores que incentivem comportamentos condizentes com sua estratégia: (i) orientação para o consumidor, o entendimento dos consumidores-alvo para criar valor superior continuamente; (ii) orientação para os concorrentes, compreender as forças e fraquezas assim como as capacidades de longo prazo de concorrentes atuais e potenciais; (iii) coordenação inter-funcional, a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar alto valor aos consumidores alvos (NARVER; SLATER, 1990).

Kohli e Jaworski (1990) também propuseram um modelo de orientação para o mercado, eles definem esta estratégia como sendo formada por três componentes de comportamento: (i) geração de inteligência de exportação que consiste nas atividades que se relacionam com a criação de inteligência de mercado; (ii) disseminação de inteligência de exportação que se refere ao modo que a empresa compartilha informações sobre mercados de exportação entre os seus funcionários do setor de exportação e outras unidades; (iii) Responsividade ou capacidade de exportação responsiva que é o grau em que uma empresa responde a seus clientes, concorrentes ou meio ambiente depois de obter informações sobre o mercado.

Em um estudo mais recente, Raju et al (2011), fazem uma integração dos dois modelos, propondo que a orientação para o mercado é composta de quatro dimensões: Orientação para o mercado; Orientação para os concorrentes; Responsividade e Coordenação Interfuncional. Segundo os autores, a integração dos modelos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski já havia sido proposta em estudos anteriores, como o estudo de Hult et al (2005). No trabalho proposto por Hult et al (2005), os autores argumentam que eles concordam com os elementos culturais propostos por Narver e Slater (1990), porém eles acreditam que a orientação para o mercado está também relacionada com a responsividade, proposta por Kohli e Jaworski (1990). Sendo assim, a orientação para o mercado está positivamente relacionada com a capacidade responsiva de uma organização (HULT et al, 2005).

García et al, (2014) enfatizam que em ambientes turbulentos, as empresas exportadoras que adaptam o programa de marketing mix às necessidades dos mercados estrangeiros tem uma melhor performance na exportação em mercados altamente competitivos e com uma grande distância psíquica. Ainda segundo os autores o conceito de distância psíquica é essencial para ter acesso às diferenças entre as culturas e mercados e para direcionar a seleção de mercado internacional. Gerenciar a distância psíquica em mercados estrangeiros tem uma influência positiva na adaptação de produto, preço, promoção e distribuição (SOUZA E LENGELER, 2009).

O presente estudo propõe uma análise da estratégia de exportação da empresa Brumani. A revisão de literatura apresentada até aqui, permite concluir que para um bom desenvolvimento de uma estratégia de exportação é necessário fazer a gestão estratégica de marketing da empresa e possuir também orientação para o mercado. Sendo assim, neste trabalho é proposta uma análise da gestão estratégica de marketing da empresa Brumani de acordo com o modelo proposto por Urdan e Urdan (2006). Esses autores foram escolhidos por abordarem um modelo recente sobre gestão estratégica de marketing. Também será realizada uma análise da orientação para o mercado da empresa estudada, ela será feita com base no modelo apresentado por Raju et al (2011) pois é um modelo recente que faz a associação de dois modelos muito citados na literatura de orientação para o mercado: Narver, Slater (1990) e Kohli, Jaworki (1990).

2.4 O mercado brasileiro de joias

O setor brasileiro de joias se destaca mundialmente por causa da utilização de design diferenciado e principalmente por causa das gemas brasileiras. Segundo relatório apresentado pelo SEBRAE em 2006, o Brasil está entre os principais produtores de esmeraldas e o único de topázio imperial e, até recentemente, de turmalina Paraíba. Produz, em larga escala, citrino, ágata, ametista, turmalina, água-marinha, topázio e cristal de quartzo. Com estilo próprio, explorando símbolos da cultura, fauna e flora nacionais, além da utilização da variedade das pedras preciosas e matérias-primas existentes no país, o design brasileiro é, hoje, reconhecido internacionalmente por sua imagem alegre, colorida e criativa, com movimento e sensualidade. (IBGM, 2010).

O relatório “políticas e ações para a cadeia produtiva de joias” apresentado pelo IBGM (2005) discorre sobre a melhoria no padrão de qualidade e no design na última década ao dizer que a indústria joalheira e de folheados tem promovido expressivas melhorias em seus padrões de qualidade, competitividade e no desenvolvimento do design com importação de máquinas, equipamentos, ferramentaria e insumos. Mirian Zitz comenta no relatório apresentado pelo SEBRAE (2006) que o aumento nas exportações de joias no início de 2006 ocorreu por uma série de fatores, dentre eles tem-se o investimento do SEBRAE no suporte ao design, que hoje é um diferencial da joia brasileira. Além disso, há melhorias em todo o processo, resultando em produtos de melhor qualidade e volume maior de produção que pode ser justificado pela importação por parte do cliente externo.

No que diz respeito às exportações no setor de joias, segundo pesquisa “Pesquisa da indústria” pelo IBGM em conjunto com o SEBRAE (2013), apenas 21% das empresas brasileiras exportam e dentre elas, em média, 34,9% da produção é destinada ao exterior. Em relação aos segmentos do setor, o que tem maior porcentagem em exportação é o de gemas onde 90,5% são exportadoras, seguido por bijuterias (27,3%), folheados (20,4%) e por fim joias com apenas 8,3% de suas empresas sendo exportadoras.

O IBGM e o SEBRAE (2013) também informam que o potencial de crescimento das exportações da indústria joalheira de produtos industrializados, como gemas lapidadas, joias e folheados continua alto, apesar das crescentes dificuldades de mercado. Segundo o setor de promoção comercial (SECOM, 2015) as chamadas pedras coradas que o Brasil produz (exceção de rubi e safira), tem participação no mercado internacional estimada em cerca de 25% e na de folheados de 10%. Em relação às vendas externas de joias de ouro brasileiras, a participação se reduz para pouco mais de 1% das exportações mundiais.

Os Estados Unidos, segundo relatório apresentado pelo IBGM (2013), são os maiores consumidores de joias como produto final e em 2013 foi responsável por R\$ 12.958.000 em exportações brasileiras de joias, mesmo com uma queda de 27% em relação ao ano anterior. A segunda posição fica com o Peru, que representa R\$ 3.711.000, que também teve um decréscimo de 4% do ano anterior.

Outra característica das indústrias brasileiras de joias que também é citada pelo IBGM (2013) é que elas têm como característica básica serem de pequeno porte, com gerência familiar, sendo sua imensa maioria enquadrada no sistema simples de tributação, já que a carga tributária no Brasil continua uma das maiores do mundo. Segundo o diagnóstico “o setor em grandes números” disponibilizado pelo IBGM em 2012, o setor joalheiro tem um total de 3900 indústrias no Brasil, enquanto que o varejo possui 12000 empresas.

2.5 A Brumani

A Brumani é uma indústria joalheira situada em Pirassununga, uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo, no Brasil. A empresa foi criada pelos irmãos Eduardo, Emerson e Rodrigo Bruner em 2005, eles cresceram junto a uma joalheria familiar, com mais de 50 anos de mercado fundada pelo pai, o Sr. Antônio Carlos, o que incentivou a criação da empresa. Atualmente a empresa possui cerca de 100 funcionários, sendo que 60 estão locados na linha de produção, 20 no processo de cravação e 20 colaboradores na área administrativa. A empresa é composta de somente uma indústria no Brasil, não existe linha de produção no exterior e todos os processos desde a criação até o acabamento final é realizado dentro da própria indústria. A Brumani exporta para 27 países e tem participado de feiras internacionais promovidas pelo projeto setorial Brazil Gems and Jewelry que é desenvolvido pela Agência de promoção às exportações brasileiras (Apex-Brasil) em conjunto com o Instituto de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). (IBGM, 2015).

Segundo o catálogo de consumo Brumani 2015, disponibilizado pela empresa, os produtos criados pela marca nascem de uma visão contemporânea do design, que vai além da joalheria, e envolve um estilo de vida, que traz para o dia-a-dia, um acessório de luxo do universo feminino. As joias são confeccionadas inteiramente a mão, unindo expertise e tecnologia às coleções. Estas transmitem a essência da alegria, unindo o ouro, diamantes e raras gemas naturais coloridas. O relatório “perfil da marca Brumani” também disponibilizado pela empresa, indica que os produtos confeccionados por essa indústria são inspirados pela espontaneidade e vivacidade da alma brasileira, pelas cores vibrantes do carnaval e pela diversidade encontrada no Brasil. Isso pode ser percebido diante das coleções desenvolvidas pela empresa, como a coleção corcovado, em que as joias são desenvolvidas com base na forma apresentada pelo Morro do Corcovado localizado no Rio de Janeiro (RJ) no Brasil. Além das joias, a Brumani também disponibiliza para os seus consumidores embalagens e display de vitrine que são confeccionados de modo a representar as silhuetas do Corcovado.

O relatório “perfil da marca” também apresenta a campanha publicitária da Brumani. Esta é desenvolvida de modo a relacionar a marca ao país de origem, no caso o Brasil. Isto pode ser percebido pelos fundos dos banners que demonstram a intenção de que o consumidor associe as características das joias produzidas pela indústria, ao Brasil, tendo em vista que ele é constituído de paisagens naturais brasileiras, como por exemplo, praias, dunas e cachoeiras. Outro aspecto abordado pela campanha publicitária da empresa é a divulgação dos produtos por meio de celebridades internacionais utilizando joias e também em revistas do exterior. É importante destacar também a participação em feiras de joias internacionais e nacionais tanto para o acompanhamento de tendências da moda no setor, quanto para a divulgação da exportação de seus produtos.

3 PLANO E MÉTODO DE TRABALHO

Esta é uma pesquisa qualitativa exploratória que utiliza o método de estudo de caso (YIN, 2009). Foi realizada uma entrevista por meio de um questionário estruturado enviado por e-mail para um dos sócios e gestor de marketing da Brumani, Eduardo Brumani, sendo obtidos, portanto, os dados primários. O questionário com as questões abertas construídas a partir do referencial teórico proposto para este artigo, foi respondido em junho de 2015 também por e-

mail. No que diz respeito aos dados secundários referentes às informações sobre o setor joalheiro eles foram obtidos por meio de relatórios apresentados em sua maioria pelo IBGM, SEBRAE e APEX, órgãos responsáveis pelo gerenciamento do setor.

Para entender como é desenvolvida a estratégia de exportação da empresa Brumani, esta pesquisa adotou as seguintes proposições: (i) a empresa Brumani tem estratégia de orientação para o mercado (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS, SIGUAW, 2002; AKYOL, AKEHURST, 2003; ROSE E SHOHAM, 2000); (ii) a empresa Brumani tem uma gestão estratégica de marketing adequada (URDAN; URDAN, 2006). (iii) o posicionamento da empresa está ligado a países que buscam joias com design diferenciado (HORTMANN, 2014).

A análise qualitativa permite que os dados sejam analisados à medida que são coletados de modo interativo, possibilitando modificações e adaptações nas questões em busca de análises mais aprofundadas. (HAIR et al., 2014).

A análise dos dados segue o método proposto por Bardin (2011), que a divide em três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Será utilizada também, a técnica de triangulação que, abrangendo múltiplos métodos de coleta e análise de dados primários e secundários, permite diversas perspectivas de análise em busca de uma convergência de evidências que representam a realidade (JACK; RATURI, 2006; HAIR et al 2014). O que segundo, Hair et al. (2014) se mostra importante para dar credibilidade a análise de dados com essa característica.

4 RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados obtidos por meio da entrevista realizada com o gerente de marketing da Brumani, Eduardo Brunner. A primeira parte dos resultados é analisada de acordo com o modelo de orientação para o mercado proposto por Raju et al (2011) . O modelo permite a resolução da proposição (i) proposta para este estudo: a empresa Brumani tem estratégia de orientação para o mercado (CADOGAN, DIAMANTOPOULOS, SIGUAW, 2002; AKYOL, AKEHURST, 2003; ROSE E SHOHAM, 2000). Em resposta a esta proposição tem-se que a indústria Brumani tem uma estratégia de orientação parcial para o mercado. A seguir será analisado com mais detalhes os motivos que levaram a este resultado.

O modelo de Raju et al (2011) apresenta a orientação para o consumidor como o primeiro aspecto a ser trabalhado para uma orientação eficaz da empresa para o mercado. Em entrevista com o gestor de marketing Eduardo Bruner ele comenta que a busca sobre as necessidades dos clientes no exterior é feita a partir de visitas às mais importantes feiras de joias ao redor do mundo, e do acompanhamento de tendências de moda em geral, que afetam diretamente na criação das joias. Portanto, apesar de a empresa não buscar entender as necessidades individuais de cada país para o qual exporta suas joias, ela se atualiza em feiras do setor joalheiro para poder acompanhar moda da joia de modo global.

No que diz respeito à orientação para os concorrentes que é o segundo item proposto no modelo de Raju et al (2011), a empresa mostrou se preocupar em obter informações sobre os mesmos. O entrevistado diz que a empresa busca não só compreender as forças e fraquezas enfrentadas por seus concorrentes como também posicionar-se no mercado de forma diferenciada a eles.

A coordenação interfuncional é o terceiro item abordado por Raju et al (2011). Em relação à empresa Brumani, os resultados obtidos pela entrevista apontam que ela ocorre entre todos os setores da empresa, porém de maneira não formalizada. Eduardo Bruner comenta que as

informações sobre o mercado de exportação são compartilhadas com todas as áreas de empresa apesar do modo informal.

O último elemento definido por Raju et al (2011) é a responsividade ao mercado. A empresa responde às necessidades do cliente de maneira global, e não de modo a produzir designs diferentes de joias para cada mercado-alvo, ou cada país para o qual exporta. O entrevistado comenta que as características das joias produzidas pela Brumani não variam de acordo com o país, as joias são iguais, porém a empresa desenvolve coleções anuais que seguem o conceito estético e a identidade criada pela marca Brumani, o gestor argumenta que a moda atualmente é muito globalizada e que no setor joalheiro não é diferente. Para ele, apesar das características de alguns países variarem principalmente no que se refere ao gosto pelo tamanho das joias e cores, as tendências são bastante globalizadas. Sendo assim, a responsividade às necessidades, afinidades e gostos dos clientes, não pode ser definida como completa. A empresa se mantém informada sobre as tendências desses países de uma maneira mais geral e essa informação é utilizada durante todo o processo de criação de joia, porém essa orientação não ocorre de maneira individualizada para cada país que a Brumani exporta. O quadro a seguir sintetiza os resultados obtidos em relação à orientação da Brumani para o mercado no exterior.

| Orientação da Brumani para o mercado no exterior | | | |
|--|--|----------------------------|---|
| Orientação para o consumidor | Orientação para os concorrentes | Coordenação Interfuncional | Responsividade |
| Parcial | Completa | Completa | Parcial |
| Orientação para o mercado global | Busca compreender e posicionar-se diferentemente | Ocorre de maneira informal | As joias exportadas não se diferenciam entre os países exportados |

Desenvolvido pelo autor, com base no modelo de Raju et al (2011)

A proposição (ii) presente neste estudo que diz que a empresa Brumani tem uma gestão estratégica de marketing adequada pode ser respondida positivamente, pois a entrevista com o gestor de marketing da empresa possibilitou verificar que todos os itens condizentes com o modelo de Urdan e Urdan (2006) são realizados e gerenciados pela indústria Brumani. A seguir serão apresentados os resultados em relação à gestão estratégica da empresa onde deverão ser definidos os seguintes itens: i) segmentação ii) posicionamento iii) mercado-alvo iv) estratégias competitivas.

No que diz respeito à segmentação do setor joalheiro, entende-se que a empresa a realiza e isso é feito de modo que o entrevistado classifica os segmentos ou nichos de mercado em: sofisticados e exclusivos, design diferenciados e mais populares. A proposição (iii) proposta para o presente trabalho indica que: o posicionamento da empresa está ligado a países que buscam joias com design diferenciado (HORTMANN, 2014). Ela pode ser confirmada ao analisar o posicionamento da empresa que segundo Eduardo Bruner, está situado principalmente nesse segmento do setor. Ele comenta que o posicionamento também está relacionado com o valor agregado perceptível das joias produzidas pela Brumani, no qual o consumidor final reconhece o custo-benefício, que consiste em uma joia diferente, com qualidade e com preço compatível com o que é oferecido.

O mercado-alvo também foi definido pelo entrevistado, sendo assim, ele comenta que em nível de varejo consiste em joalherias mais sofisticadas e que buscam diferenciação, posicionando-se no mercado médio-alto do setor, portanto, são varejistas que representam marcas

exclusivas e com forte identidade estética. No nível de consumidor final da indústria joalheira, Eduardo diz que a Brumani tem como público-alvo a mulher moderna, contemporânea, que gosta de design diferenciado, e que está buscando um acessório de moda que esteja conectado com as tendências, mas que ao mesmo tempo seja atemporal, a joia deve fazê-la sentir-se única e diferente além de poder ser utilizada em todos os momentos da vida moderna.

O entrevistado também fala sobre o modo que o mercado-alvo para a exportação foi definido. Primeiramente, os países escolhidos foram aqueles com proximidade ao Brasil, por causa da proximidade cultural e de maior facilidade na logística dos produtos, dessa forma, a marca possui sua maior distribuição nos países Latino Americanos. Após certo tempo, foi iniciada a exportação para o leste europeu, compreendendo países como Rússia, Cazaquistão, Azerbaijão e República Tcheca, esses países foram escolhidos pelo critério de aceitação estética, pois são mercados onde o design da empresa tem maior apelo e reconhecimento.

Essa atitude tomada pela empresa na escolha de seu mercado alvo possibilita retomar a discussão sobre o primeiro modelo já analisado nesse estudo, o de Raju et al (2011), de orientação para o mercado. Sendo assim, nesse âmbito, é possível perceber que a empresa apesar de se preocupar com a aceitação das suas joias no mercado, não desenvolveu uma estratégia de orientação para o mesmo, isso porque a Brumani escolheu um mercado-alvo que já se identificasse com o design e característica de seus produtos, de modo a empresa não tivesse que adaptar seus produtos às necessidades e gostos do país para o qual iria iniciar suas exportações. Isso ocorreu porque a escolha de países pela empresa para a exportação, foi direcionada primeiramente pelas facilidades proporcionadas com a proximidade de países da América Latina em relação ao Brasil (cultural, logística e política). Em segundo lugar a empresa preocupou-se em buscar países que a princípio já se identificassem com o design das joias produzidas pela empresa, o que facilitaria, sem dúvida, a produção, divulgação e aceitação dos produtos pelo mercado escolhido.

A empresa não se posicionou em um mercado sem saber quais eram os gostos e necessidades do comprador de joias, ela buscou entender as principais características do consumo de joias no local, para a partir disso definir o destino de sua exportação. Sendo assim, é possível perceber que a Brumani, apesar de buscar compreender as diferenças significativas de mercados no setor joalheiro, não desenvolve o design de joias com base nas características individuais de cada mercado, a opção escolhida pela empresa foi a de um mercado que já fosse adequado ao design e posicionamento de sua confecção de joias, para que, dessa forma, a empresa não tivesse que adaptar sua produção a um novo mercado.

Por fim, é retomada a discussão sobre o modelo de gestão de marketing, o último item abordado por Urdan e Urdan (2006) são as estratégias competitivas utilizadas pela empresa. Segundo o entrevistado existem várias estratégias abordadas pela Brumani, e elas são constituídas de um conjunto de design, preço adequado, qualidade, vendas, serviço pós venda, visitas pessoais e tempo de espera para a entrega. Eduardo Bruner comenta que o design é o principal diferencial da marca, porém a empresa não poderia ter sucesso caso ele estivesse sozinho, sem a eficiência na prestação de serviços e preços competitivos. O quadro a seguir representa de maneira sucinta os aspectos abordados.

| | | | |
|----------------------------|----------------|--------------|--------------------------|
| Gestão estratégica Brumani | | | |
| Segmentação | Posicionamento | Mercado-alvo | Estratégias Competitivas |

| | | | |
|--|----------------------------------|---|---|
| Sofisticados e exclusivos, Design diferenciado, populares. | Design diferenciado, médio-alto. | Joalherias sofisticadas que buscam diferenciação e que tenha aceitação estética da produção de joias. | Principal: design. Completa: design, preço, qualidade, vendas, pós venda, entrega. |
|--|----------------------------------|---|---|

Desenvolvido pelo autor, com base no modelo de Urdan e Urdan (2006).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo apresenta primeiramente como a empresa Brumani se posiciona no que diz respeito à orientação para o mercado exterior da empresa. A partir dos resultados é possível concluir que a empresa joalheira é parcialmente orientada para o mercado.

No entanto, apesar de a literatura trazer o conceito de orientação para o mercado e enfatizar a sua importância para o bom desenvolvimento no mercado exterior competitivo e com grande distância psíquica (GARCÍA et al, 2014; ROSE, SHOHAM, 2000, CADOGAN et al 2002), a empresa Brumani que é uma das principais indústrias joalheiras do Brasil em exportação utiliza essa estratégia apenas parcialmente e consegue desenvolver um aparente sucesso no exterior com as suas joias. A indústria estudada define o perfil da sua marca a relacionando os atributos das joias produzidas com o Brasil, sendo assim, seus produtos têm como objetivo transmitir as características e serem associados ao país de origem. Na revisão de literatura, é indicado que as joias brasileiras são conhecidas no exterior por causa das gemas coloridas que são encontradas no país e que também se destacam pelo design diferenciado desenvolvido pelas indústrias do Brasil (IBGM, 2010). Dessa forma, é possível compreender que o sucesso das joias brasileiras está relacionado com a efetiva transmissão de características do país pelo design apresentado pelas joias. Entende-se então que o consumidor de joias no exterior busca o produto principalmente pelo fato de ser um produto diferente dos que são encontrados em seu próprio país, com características que são facilmente associadas ao Brasil, como por exemplo: pedras brasileiras, cores, movimento e alegria. Devido a isso, se as indústrias brasileiras desenvolvessem joias adaptadas aos gostos e costumes do mercado-alvo internacional, como proposto pela literatura (RAJU et al 2011), o principal componente do sucesso e do consumo de joias brasileiras no exterior seria perdido: o design diferenciado com a “cara” do Brasil.

O presente estudo também aborda a questão da gestão estratégica da Brumani. Esta ocorre de modo a posicionar a empresa no mercado de joalherias de nível médio-alto que priorizam o design, assim o mercado-alvo escolhido pela empresa também apresentam essas características. As estratégias competitivas se mostram bem diversas, pois segundo o entrevistado, é importante ser competitivo em todas as áreas da empresa, para que o produto final e o atendimento proporcione grande satisfação ao consumidor e para manter-se em uma boa posição em relação aos concorrentes. Sendo assim, apesar da principal estratégia abordada ser o design, as demais apresentadas também são importantes para assegurar o posicionamento da Bramani. Assim como é mencionado por Urdan e Urdan (2006), que em seu estudo dizem eu é comum que a empresa siga mais de uma estratégia competitiva.

Portanto, o estudo permite concluir que a empresa possui uma gestão estratégica adequada, pois aborda todos os componentes propostos pelo modelo de Urdan e Urdan (2006). No entanto, no que diz respeito à orientação para o mercado a empresa parece contradizer o modelo proposto por Raju et al (2011), pois ela opta por não ser totalmente orientada para o mercado. Para ser condizente com o modelo a empresa deveria fazer seus produtos de modo a responder individualmente aos gostos e necessidades de cada país para o qual ela fosse exportar.

No entanto, a empresa age de maneira mais global, seguindo as tendências de moda propostas para o setor joalheiro, exportando os mesmos produtos para todos os países. É importante ressaltar que essa decisão pode ser justificada diante do posicionamento escolhido pela empresa que constitui no mercado-alvo sendo consumidores que queiram comprar joias com design diferenciado e com características brasileiras. A escolha desse mercado-alvo possibilita a empresa ter uma estratégia de orientação para o mercado mais geral do que específica, não tendo que fazer produtos distintos para cada país, isso porque os consumidores compram as joias justamente pelo fato de elas serem diferentes de sua cultura, gostos, necessidades e hábitos, eles as consomem por elas apresentarem características e design de uma cultura diferente, a do Brasil.

Sendo assim, de certa forma, pode-se dizer que a empresa Brumani é orientada para o mercado, tendo em vista que eles atendem o que seus consumidores internacionais querem: joias diferentes, mas essa orientação não exige que a empresa produza joias específicas para cada mercado de modo a seguir as características de cada país, pelo contrário, essa orientação exige que a empresa continue fazendo o que ela propõe: transmitir a identidade da joia brasileira, com a utilização de pedras naturais, cores e design diferenciado, características pelas quais elas são conhecidas e se destacam internacionalmente.

Diante disso, o estudo permite concluir que apesar de vários estudos acadêmicos indicarem a importância da estratégia de orientação para o mercado, como apresentado na revisão de literatura, é importante analisar cada caso individualmente, pois nem sempre será necessário ou ainda eficiente, o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam específicos para cada mercado, pode ocorrer de o diferencial do produto ou serviço prestado ser o fato de ele não ser feito com características comuns àquele mercado para o qual ele está sendo exportado. O caso da indústria joalheira Brumani apresentado neste estudo, exemplifica esta situação, onde as joias brasileiras se destacam no exterior por serem diferentes das joias produzidas nos países de destino, com as principais características sendo vinculadas ao Brasil e não aos gostos e costumes dos consumidores dos países para os quais as joias estão sendo exportadas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKYOL, A.; AKEHURST, G. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, v. 15, n.1 p. 5 – 19, 2003.
- ALMEIDA, A. Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos. 1 ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2007.
- ALTUNTAS, G; SEMERCIOZ, F; EREGEZ, H. Linking strategic and market orientations to organizational performance: the role of innovation in private healthcare organizations. *International Strategic Management Conference*, 9, 2013.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 70. ed. Lisboa: 2007.
- CHI, T.; SUN, Y. Development of firm export market oriented behavior. Evidence from an emerging economy. *International business review*, v.22, n. 1, p. 339-350, 2013.
- CADOGAN, K. W.; DIAMANTOPOULOS, A. Never and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization.
- CADOGAN, K. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of international business studies*, v. 33, n. 3, p. 615-626, 2002.
- CALANTONE, R. J.; KIM, D. SCHMIDT, J. B.; CAVUSGIL, T. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 2, p. 176-185, 2006.
- CHETTY, S.; JOHANSON, M.; OSCAR, M. M. Speed of internationalization: conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, v. 49, n. 1, p. 633-650, 2014.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W.; A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

FIGUEIRA-DE-LEMOIS, F.; HADJIKHANI, A. Internationalization process in stable and unstable market conditions: towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business*, v. 49, n. 1, p. 332-349, 2014.

FRIGENSPAN, F. B.; LELIS, M. T. C.; CUNHA, A. M.; CLEZAR, R. V. The Brazilian exports of labor-intensive goods in the 2000s: an analysis using the Constant Market Share Method. *Economia*. Disponível em < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1517758015000090>> Acesso em: 2 de maio de 2015.

JACK, E. P.; RATURI, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

GARCIA, A. N.; GAITÁN, J. A.; CATALUÇNA, J. R. External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of business research*, v. 67, n. 5, p. 740-745, 2014.

GASPERIN, C.; REICHEL, V. P. Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil. *Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM*, v. 4, n. 2, p. 83-100, 2009.

HAAR, J.; ORTIZ-BUONAFINA, M. The internationalization process and marketing activities: the case of Brazilian export firms. *Journal of business research*, v. 32, n. 2, p. 175-181, 1995.

HAIR, J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Mcgraw Hill, 2014. 453 p.

HORTMANN, S. Momento de exportar, 2014. Disponível em: < <http://www.joiabr.com.br/comex/momento.html> > Acesso em: mai. 2015.

IBGM. Políticas e ações para a cadeia produtiva de gemas e joias. Brasília: Brisa, 2005.

IBGM. O setor de gemas e joias do Brasil, 2010. Disponível em: < http://www.infojoia.com.br/pdf/banco/setor_grandes_numeros_2009-20100816-124710.pdf>. Acesso em: 10 mai 2015.

IBGM. O setor em grandes números, 2012. Disponível em: < http://novo.infojoia.com.br/uploads/arquivos/file/35f70-285-OSetoremGrandesNumeros2012_Completo.pdf > Acesso em: 14 mai. 2015.

IBGM. Exportação brasileira do capítulo 71 da NCM, 2013. Disponível em: < Exportação brasileira do capítulo 71 da NCM, 2013.> Acesso em: 14 mai. 2015.

IBGM; SEBRAE. Pesquisa da indústria, 2013. Disponível em: <<http://novo.infojoia.com.br/uploads/arquivos/file/8abde-IBGM-Pesquisa-ind--stria---2013cor.pdf>> Acesso em: 14 mai. 2015.

IBGM. Informa 81: O setor se organiza, 2014. Disponível em: < http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/240189862/147636637.pdf > Acesso em: mai. 2015.

IBGM. Informa 82: O Brasil recebe a indústria joalheira mundial, 2015. Disponível em: < <http://www.ibgm.com.br/blog/ibgm-informa-no-82-2/>> Acesso em: jul. 2015.

IBGM. Exportação brasileira capítulo 71 da NCM (jan./mai. De 2015), 2015. Disponível em:< <http://www.ibgm.com.br/blog/exportacao-brasileira-do-capitulo-71-da-ncm-jan-mai-de-2015/>> Acesso em: jul. 2015.

IBGM. Exportação brasileira do capítulo 71 por principais países de destino, 2015. Disponível em: < <http://www.ibgm.com.br/blog/exportacao-brasileira-do-cap-71-por-principais-paises-de-destino/>> Acesso em: jul. 2015.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, B. J. Marketing Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. v. 30, p. 1-18, 1990

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of business research*, v. 55, n. 1, p. 57-67, 2002.

LIAO, S. H.; BOESSO, G.; FAVOTTO, F.; MENINI, A. A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial marketing management*, v. 40, p. 301-310, 2011.

LIN, W. T.; How do managers decide on internationalization process? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, v. 49, n. 3, p. 396-408, 2014.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Empresas Brasileiras exportadoras e importadoras*, 2014. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=603>> Acesso em: mai. 2015.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*: January, v. 68, n.1, p. 90-108, 2004.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, v.54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NOBLE, C.; SINHAAND, R. K.; KUMAN, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, v. 66, n. 3, p. 20-35, 2002.

O'CASS, A; JULIAN, C. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p.366 – 384, 2003.

PAUL, J.; GUPTA, P. Process and intensity of internationalization of IT firms: evidence from India. *International business review*, v. 23, p. 594-603, 2013.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, v. 19, n. 4, p. 338-406, 2010.

RAJU, P. S.; SUBHASH, C. L.; CRUM, M. D. Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of business research*, v. 62, n. 12, p. 1320-1326, 2011.

ROSE, G. M.; SHOHAM, A. Export performance and market orientation: establishing an empirical link. *Journal of business research*, v. 55, n. 3, p. 217-225, 2002.

ROCHA, Angela; ALMEIDA, Victor. *Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais*. In: TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, p. 7 – 37, 2006.

ROCHA, A. D.; FREITAS, Y. A.; SILVA, J. R. D. Do perceived exports barriers change over time? A longitudinal study of Brazilian exporters of manufactured goods. *Latin American Business Review*, v. 9, n. 1, 2008.

SEBRAE. *Lapidando a imagem da joia brasileira*, 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/AA0CDFB4C6BDF0B083257279004756C2/\\$File/NT00035016.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/AA0CDFB4C6BDF0B083257279004756C2/$File/NT00035016.pdf)> Acesso em 14 mai. 2015.

SECOM. *Mercado de artefatos de joalheria na Ucrânia*. Pesquisa de Mercado, 2015. Disponível em <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/Arquivos/PesquisasMercado/PMR0467000115.pdf>> Acesso em: 12 maio 2015.

SOUZA, C. M.P ; LENGLER, J. Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms, v. 25, n. 5-6, 2009.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability: performance relationship. *Strategic management journal*, v. 27, p. 1221-1231, 2006.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. *Gestão do composto de marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YI, J.; WANG, C. The decision to export: firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. *International Business Review*, v. 21, n. 5, p. 766-781, 2012.

YIN, Robert K; *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. 2009.