

# **Experiência internacional e *performance* exportadora: O caso de uma empresa do setor moveleiro paranaense**

***International experience and export performance: Case of furniture industry company at Paraná – Brazil***

Adilson Carlos da Rocha<sup>1</sup>  
Caroline Rossetto Camargo<sup>2</sup>  
Jordana Marques Kneipp<sup>3</sup>  
Flavia Luciane Scherer<sup>4</sup>  
Clandia Maffini Gomes<sup>5</sup>

## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo analisar a experiência internacional e a *performance* exportadora em uma empresa do setor moveleiro Paranaense. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e adotou como delineamento o estudo de caso. Para fins de coleta e análise dos dados adotou-se o modelo de Papadopoulos e Martín (2010) que visa analisar a experiência internacional e a *performance* exportadora por meio das dimensões estratégica e econômica. As evidências permitem concluir que o modo de entrada no mercado internacional adotado pela empresa é a exportação do tipo indireta, na qual utiliza-se de intermediários para inserir seus produtos no mercado.

**Palavras-chave:** Modos de Entrada, *Performance* Exportadora, Indústria Moveleira.

## **Abstract**

*The main objective of this present study is to examine international experience and export performance in furniture-sector company located at Paraná – Brazil. We carried out a case study analysis with qualitative research according to the model of Papadopoulos and Martin (2010), which aims to analyze international experience and export performance through the strategic and economic dimensions. The evidence suggests that mode of international market entry adopted by the studied company is the indirect export kind, in which the company uses intermediaries to place their products on the market.*

**Keyword:** Input Modes, Export Performance, Furniture Industry.

---

<sup>1</sup> adilson28@hotmail.com, Brasil. Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Mestrando em Administração na Universidade Positivo – POSITIVO. Rua Maringá, 1200, Vila Nova, CEP: 85605-010 - Francisco Beltrão, PR – Brasil.

<sup>2</sup> carolinerc@gmail.com, Brasil. Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Rua Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS – Brasil.

<sup>3</sup> jordanakneipp@yahoo.com.br, Brasil. Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Rua Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS – Brasil.

<sup>4</sup> flaviascherer@globo.com, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Rua Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS – Brasil.

<sup>5</sup> clandia@smail.ufsm.br, Brasil. Professora Titular da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Rua Floriano Peixoto, 1184, Centro, CEP: 97015-372 - Santa Maria, RS – Brasil.

Recebido em 27.02.2013  
Aprovado em 09.05.2014

## Introdução

A atuação das empresas no mercado internacional tem ganhado importância dados os seus reflexos nos mais diferentes aspectos, como os econômicos e competitivos. A entrada no mercado externo representa um importante passo para as organizações que almejam destacar-se além do mercado doméstico e tornarem-se mais competitivas.

Para Klotzle e Thomé (2006), a atuação no mercado internacional representa para as empresas uma série de benefícios, tais como: a redução da dependência do mercado doméstico, compensação de eventuais perdas de *market share*, aumento no volume de vendas e obtenção de economias de escala por meio da produção a custos mais baixos e produtos de maior qualidade a preços competitivos.

Assim, os fatores intrínsecos à decisão do modo de entrada a ser adotado para atuação internacional, bem como os resultados oriundos da *performance* exportadora precisam ser analisados a fim de que se possam fornecer indícios acerca do comportamento destas empresas, bem como auxiliar na projeção da sua trajetória futura.

A indústria brasileira de móveis possui grande representatividade na economia do país, sendo formada por aproximadamente 14 mil micro, pequenas e médias empresas, de capital nacional localizadas em sua maioria na região centro-sul do país. Para De Paula *et al.* (2010), a conjuntura do setor moveleiro no Brasil dificulta o processo de internacionalização, principalmente pelo fato do setor ser formado principalmente por pequenas e médias empresas que muitas vezes apresentam defasagem tecnológica, dificuldade de modernização e falta de incentivos fiscais. Além disso, em sua maioria as empresas são familiares e de capital inteiramente nacional.

Nesse sentido, tendo em vista o destaque do setor moveleiro no cenário industrial brasileiro, a sua projeção no cenário internacional pode representar ganhos de competitividade e melhorias para as empresas. Por meio da internacionalização as empresas qualificam suas atividades e ampliam suas possibilidades de negócios.

Diante do exposto, o presente estudo possui como objetivo geral analisar a experiência internacional, os modos de entrada e a *performance* exportadora em uma empresa industrial de móveis planejados, localizada no Estado do Paraná.

Este artigo está estruturado em seis seções. A primeira corresponde à introdução, a segunda seção trata da experiência internacional e *performance* exportadora, a terceira

trata do contexto do setor moveleiro. Logo após, segue o método utilizado e análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

## **Experiência em Mercados Internacionais e *Performance* Exportadora**

A atuação empresarial além das fronteiras domésticas tem representado a possibilidade de obtenção de inúmeros benefícios e ganhos em competitividade para as empresas de diferentes portes e setores da economia.

Tradicionalmente, as teorias de internacionalização têm sido debatidas a partir de duas vertentes teóricas. A primeira vertente possui enfoque comportamentalista e trata o processo de internacionalização como evolutivo e incremental, sendo que o modelo de internacionalização de Uppsala está no cerne desta corrente.

O modelo de Uppsala vislumbra a internacionalização como um processo de gradativo envolvimento internacional. Este processo se desenvolve em uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e as operações e um compromisso cada vez maior de recursos para os mercados estrangeiros (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Com base nessa vertente teórica, a empresa se desenvolve primeiro no mercado doméstico e a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. Os principais obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, sendo que tais obstáculos incrementais podem ser reduzidos por meio da tomada de decisão e do conhecimento dos mercados estrangeiros e das operações (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

O modelo de internacionalização de Uppsala apresenta o conceito de distância psíquica, que pode ser definido como resultante de fatores que impedem ou perturbam os canais de informação entre a empresa e o mercado, exemplos desses fatores seriam as diferenças de língua, cultura, política, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial. De acordo com o modelo supõe-se que as empresas tendem a iniciar a internacionalização com mercados mais similares ao seu local de origem, o que facilitaria o entendimento e reduziria a incerteza (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

A evolução do modelo de internacionalização de Uppsala acarretou na necessidade por novos modelos no campo. Nesse sentido, Johanson e Vahlne (2003) sugerem que existe a necessidade de novos modelos que contemplem os relacionamentos entre os atores. Para tanto, apresentam um modelo de network do processo de internacionalização, que combina a interação aprendizagem-compromisso experiencial com os mecanismos condutores do velho modelo do processo de internacionalização, focando nos relacionamentos em rede.

A segunda perspectiva teórica possui um enfoque econômico e presume que os riscos das empresas originados pelo comportamento oportunista e pela racionalidade limitada dos agentes econômicos são maiores no mercado internacional do que no mercado doméstico. Esta vertente introduz o conceito de paradigma eclético da produção internacional, apresentado publicamente no artigo *The Eclectic Paradigm of International Production – a Restatement and Some Possible Extensions*, podendo também ser denominado OLI (*Ownership, Location, Internalization*), por meio do qual é apresentado um framework a fim de identificar e avaliar os fatores que influenciam a decisão das empresas em produzir no exterior e o crescimento de tal produção (DUNNING, 1988).

Os determinantes da atuação das empresas no exterior, com base no paradigma eclético, podem variar de acordo com o país, a indústria e as características empresariais e estão alicerçados em três diferentes fatores. O primeiro refere-se as vantagens competitivas específicas da empresa, que representam um diferencial em relação aos concorrentes. O segundo fator está relacionado as vantagens de localização, isto é, aos atrativos locais de um determinado local para o investimento internacional e por fim, um terceiro aspecto refere-se as vantagens de internalização, que representa a propensão da empresa em combinar sua vantagem competitiva com as vantagens de localização e produção no exterior (DUNNING, 1988).

Dunning (1995) sugere que a estrutura sócio-institucional do capitalismo baseada no mercado, está passando por uma série de mudanças impulsionadas pelos avanços tecnológicos e demandas por inovação, e também é crescente a importância de parcerias entre empresas e trabalho em rede, o que exige um novo enfoque das

abordagens tradicionais para a compreensão da extensão e das atividades de negócios internacionais.

Com base no exposto, Dunning (1995) sugere que o paradigma eclético precisa ser modificado com base em três aspectos: 1) reconhecimento do papel da inovação na manutenção e na melhoria das vantagens competitivas das empresas e dos países; 2) reconhecimento de que as parcerias estratégicas são destinadas a reduzir falhas de mercado e podem ajudar a melhorar a competitividade inovadora, em vez de inibi-la; 3) reconhecer que sempre que a qualidade de uma empresa é influenciada significativamente pelos acordos de colaboração com outras empresas, não é mais aceitável a hipótese tradicional de que os recursos da firma individual estão limitados aos seus limites de propriedade.

Neste contexto, a atuação no mercado internacional representa para as empresas uma série de benefícios, tais como: a redução da dependência do mercado doméstico, compensação de eventuais perdas de *market share*, aumento no volume de vendas e obtenção de economias de escala por meio da produção a custos mais baixos e produtos de maior qualidade a preços competitivos (KLOTZLE; THOMÉ, 2006).

Desse modo, a entrada de empresas no mercado internacional está ganhando importância nos mais diferentes aspectos, tais como os econômicos e competitivos. A entrada no mercado externo representa um importante passo para as organizações que almejam destacar-se além do mercado doméstico e tornarem-se mais competitivas. Assim, os fatores intrínsecos à decisão do modo de entrada a ser adotado para atuação internacional, precisam ser analisados a fim de que se possa compreender o comportamento das empresas que atuam no exterior.

Segundo Adum (2011) a decisão dos modos de entrada é de suma importância em uma expansão internacional, impactando nos recursos, nos riscos de investimento, no grau de controle e no lucro das operações internacionais. O sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado internacional é dependente das decisões de escolha de modo de entrada que foram tomadas antes mesmo dela iniciar suas atividades.

Osland, Taylor e Zou (2001) ressaltam que a seleção de um modo de entrada ou a expansão no mercado externo representa uma decisão estratégica crucial para a empresa. Desse modo, percebe-se que os modos de entradas variam de acordo com a sua

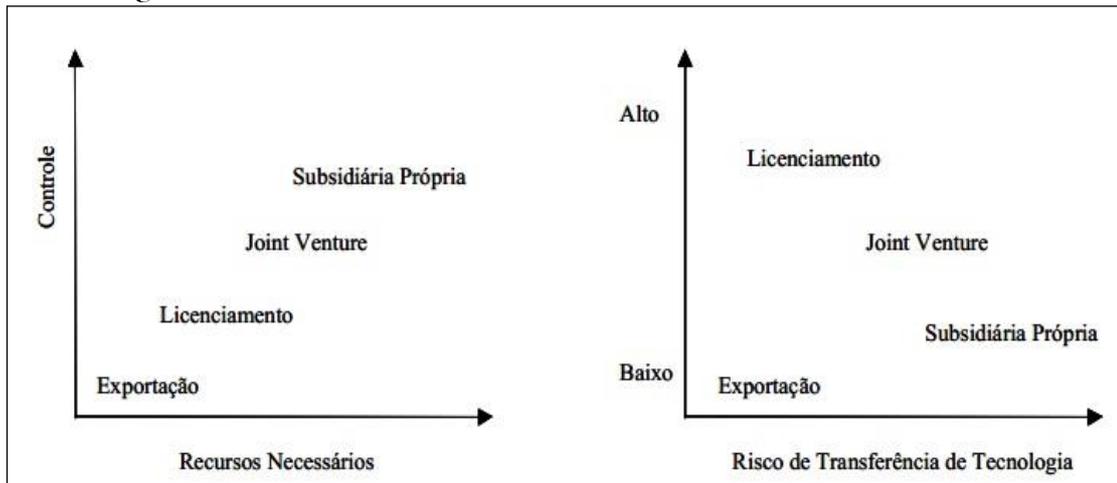
complexidade, exigindo diferentes graus de comprometimento e envolvimento empresarial. A escolha de um determinado modo de entrada representa uma decisão estratégica, na qual devem ser avaliados os aspectos positivos e negativos de cada modo, considerando-se a situação atual da empresa, os objetivos da atuação no mercado externo e os resultados esperados.

O modo de entrada no mercado externo possibilita o ingresso de produtos, tecnologia, investimento, habilidades e outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro. Para Arenaro *et. al.* (2012) uma empresa pode planejar sua entrada no mercado externo de duas formas: 1) exportando seus produtos para o país-alvo a partir de uma base de produção fora daquele país; 2) transferindo seus recursos em tecnologia, capital financeiro e humano para o país estrangeiro, onde seus produtos podem ser vendidos diretamente para os usuários finais ou combinados com recursos locais para a fabricação de produtos para venda naquele mercado.

Osland, Taylor e Zou (2001) categorizam os modos de entrada de acordo com: (1) quantidade de comprometimento de recursos requeridos, no qual os recursos são os ativos utilizados para o investimento e não podem ser dedicados para outros fins, eles podem ser de natureza intangível ou tangível; (2) quantidade de controle, refere-se à capacidade da empresa de influenciar as decisões, os métodos e sistemas gerais de operação do mercado; (3) nível de risco de tecnologia, descreve o potencial de transferência para uma empresa local do conhecimento aplicado pela empresa que se internacionaliza. A Figura 1 apresenta as características-chave dos diferentes modos de entrada em mercados internacionais.



**Figura 1** – Características-chave das alternativas dos modos de entrada



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p.155).

Os principais modos de entrada no mercado externo definidos por Root (1994) apud Osland, Taylor e Zou (2001) são: a exportação, o licenciamento, as joint ventures e as subsidiárias próprias. A exportação pode ocorrer de duas formas: (1) indireta, quando a empresa utiliza intermediários para vender seus produtos em outro país e (2) direta, no qual a organização não utiliza intermediários, produz no país de origem e vende diretamente para o mercado estrangeiro. No licenciamento é realizada uma parceria com uma ou mais firmas do país, o qual se quer atender, e são repassados para essa empresa os direitos de propriedade: patentes, nome da organização, tecnologia e métodos do negócio. Neste caso, o licenciado paga uma porcentagem dos lucros provenientes das vendas para o licenciador. A *joint venture* compartilha capital e outros recursos com outros sócios para estabelecer uma nova entidade no país-alvo. Por fim, há as empresas que optam por possuir subsidiárias próprias no mercado estrangeiro e abrem uma filial para realizar negócios internacionais.

Ainda segundo Osland, Taylor e Zou (2001), essas quatro formas de modo de entrada podem ser diferenciadas de acordo com as três características-chave das alternativas dos modos de entrada: recursos, controle e nível de risco de tecnologia, como mostra a Figura 1.

Nos países em desenvolvimento, a grande maioria das empresas que atuam no mercado externo não possuem investimentos no exterior. Desse modo, no Brasil, a estratégia de internacionalização predominante é a exportação, sem investimentos em

instalações comerciais ou fabris no exterior. Confirmando essa premissa, Pereira (2009) ao analisar especificamente as empresas do setor moveleiro brasileiro, concluiu em seu estudo que o canal de comercialização mais utilizado pelo setor é o contato dos exportadores nacionais com os importadores estrangeiros por meio das agências nacionais de exportação.

Para Gao (2004) a seleção de modos de entrada em mercados internacionais, deve considerar os recursos disponíveis, os objetivos estratégicos e metas da empresa, e as forças do mercado externo para que possa obter uma *performance* superior. Complementando, Garrido, Larentis e Rossi (2006) colocam que as estratégias de entrada que requerem um maior envolvimento com as atividades internacionais podem favorecer o aumento do nível de orientação para o mercado externo, impulsionando a relação positiva entre orientação para o mercado externo e *performance* internacional.

A avaliação da *performance* exportadora pode fornecer indícios a cerca dos fatores que contribuem para o sucesso em mercados estrangeiros.

A *performance* exportadora pode ser definida como o resultado da atividade internacional da empresa e refere-se a um fenômeno complexo tendo em vista que envolve a análise de múltiplos fatores. Para Katsikeas *et al.* (1996) a *performance* exportadora refere-se a um conceito multifacetado, sendo que diferentes empresas exportadoras tendem a estabelecer metas de desempenho diferentes, dependendo da natureza de suas estratégias. Também segundo os autores, as diferenças estruturais entre os diversos mercados estrangeiros podem influenciar na *performance*.

O construto de *performance* exportadora foi definido e medido de várias maneiras diferentes tendo em vista que os pesquisadores têm utilizado diferentes unidades de análise e períodos de tempo. As empresas também diferem em seus modelos de avaliação e no grau de importância que colocam os vários objetivos de exportação (DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007).

Segundo Katsikeas *et al.* (1996) são identificados na literatura dois modos principais de mensuração de *performance*: um objetivo e outro subjetivo. As medidas objetivas baseiam-se em dados absolutos, tais como rentabilidade da empresa, volume de vendas e as variáveis subjetivas estão relacionadas à percepção dos gerentes no que se refere a *performance* exportadora.

Vários são os modelos encontrados na literatura com a finalidade de mensurar a *performance* exportadora. Zou, Taylor e Osland (1998) ao observarem a existência de uma falta de consenso no que se refere aos principais determinantes da *performance* exportadora e a ausência de uma medida unificada, propõe a escala EXPERF na tentativa de desenvolver uma medida unificada que poderia ser aplicada a vários países. A escala EXPERF trata-se de uma medida subjetiva que abrange as dimensões econômica, estratégica e de satisfação geral das exportações (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998).

Para Papadopoulos e Martín (2010) há uma multiplicidade de conceitos e de diferentes medidas para a *performance* exportadora, em virtude de que diferentes pesquisadores usaram unidades de análise e períodos de tempo distintos para desenvolvimento de suas propostas.

Os autores propõe um modelo a fim de relacionar o processo de internacionalização e a *performance* exportadora, a partir de estudo com empresas localizadas na Espanha com o intuito de analisar o desempenho das exportações no contexto do processo de internacionalização.

No estudo de Papadopoulos e Martín (2010) é analisada a experiência internacional por meio das experiências longitudinal e transversal, comprometimento internacional e níveis de internacionalização e a *performance* exportadora a partir da avaliação de uma dimensão econômica (indicadores de desempenho financeiros) e de uma estratégica (medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados). Para os autores a experiência internacional afeta os compromissos internacionais e estes, por sua vez, influenciam o nível de internacionalização, que ajuda a melhorar a experiência internacional, ao mesmo tempo influenciando o desempenho das exportações.

A análise das evidências empíricas do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) resulta em três observações fundamentais sobre a *performance* exportadora, a saber:

- 1) o desempenho exportador pode ser definido como um construto formativo, com uma dimensão econômica e uma estratégica, já que essas duas dimensões são vistas como a causa e não como o resultado do desempenho das exportações (PAPADOPOULOS; MARTÍN, 2010);
- 2) a contribuição da dimensão econômica é maior do que da dimensão estratégica, demonstrando uma tendência geral das empresas em se concentrarem em

objetivos de curto prazo que podem ser medidos com "dados concretos", em detrimento aos objetivos estratégicos de longo prazo, que também são mais difíceis de medir (PAPADOPOULOS; MARTÍN, 2010);

- 3) a conceituação da dimensão econômica é formativa, tendo em vista que o estudo evidenciou que as vendas no mercado internacional e a rentabilidade não são necessariamente correlacionadas. A medida inclui tanto as facetas de desempenho econômico, isto é, a eficácia (vendas) e a eficiência (rentabilidade), e mostra uma contribuição significativa e muito semelhante de ambos os indicadores para a formação de desempenho econômico (PAPADOPOULOS; MARTÍN, 2010).

Apesar da complexidade em mensurar a *performance* exportadora, devido aos inúmeros fatores a serem observados, é de fundamental importância o conhecimento dos resultados da atividade internacional para que a empresa possa planejar a sua trajetória futura e garantir o seu sucesso em mercados estrangeiros.

### **O Setor Moveleiro**

Ao longo dos últimos anos, o setor industrial no qual a empresa estudada está inserida tem vivenciado mudanças significativas em sua base produtiva e uma rapidez em se ajustar às novas condições de abertura da economia brasileira em detrimento do fenômeno da globalização dos mercados em nível mundial. A inovação tecnológica tem sido a propulsora desse setor e possibilitou o crescimento expressivo das exportações dessa produção.

A indústria moveleira nacional se caracteriza pelo predomínio de pequenas e médias empresas - PMEs. Seu processo produtivo é caracterizado por grande verticalização, possuindo várias características comuns ao nível internacional; utilização de intensiva mão de obra se comparado a outros segmentos industriais; pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação; modificações no seu processo produtivo podem ser feitas de maneira incremental e por etapas, devido ao variado número de operações realizadas e produtos elaborados (SEBRAE, 2012).

Segundo os estudos da CIPEM (2012) o setor moveleiro é muito fragmentado, podendo ser classificado em quatro tipos: móveis de madeira, móveis de vime e junco e

móveis de metal e de plástico. Os móveis de madeira representam 78.9% do mercado total de móveis e são subdivididos em: móveis de madeira para uso residencial, móveis para escritório, armários embutidos, componentes para móveis e móveis para rádios e televisores.

Os móveis de madeira para uso residencial são considerados os mais importantes desse segmento, pois reúnem 77.5% do total de empresas, 73.5% do total de mão de obra empregada e 65% do total de valor adicionado, sendo responsável pela maioria das pequenas empresas desse setor. Os móveis para escritório estão em 2º lugar e representam 6.9% do total de empresas, 9.1% do total de mão de obra empregada e 12.6% do valor adicionado total (ABIMÓVEL, 2012).

Atualmente o maior estado exportador de móveis é o Rio Grande do Sul, seguido por Santa Catarina, São Paulo e Paraná, como demonstra a Tabela 1. O Estado do Paraná foi responsável por 16,4% das exportações brasileiras no ano de 2012, e é nele que a empresa objeto deste estudo está situada.

**Tabela 1 – Exportação brasileira de móveis**

<b>EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE MÓVEIS, POR ESTADO – US\$ FOB</b>			
<b>Estados</b>	<b>Jan-Dez/2012</b>	<b>Jan-Dez/2011</b>	<b>Var. (%)</b>
Rio Grande do Sul	205.700.431	203.558.406	1,1
Santa Catarina	188.961.039	201.419.559	-6,2
São Paulo	131.486.183	138.809.466	-5,3
Paraná	118.293.811	124.868.314	-5,3
Minas Gerais	55.867.473	66.239.265	-15,7
Bahia	7.793.086	15.093.172	-48,4
Outros Estados	15.267.564	13.399.482	13,9
<b>Total Brasil</b>	<b>723.369.587</b>	<b>763.387.664</b>	<b>-5,2</b>

**Fonte:** Relatório de exportação de janeiro de 2013 – MOVERGS.

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, percebe-se uma queda nas exportações do setor moveleiro no ano de 2012 em relação ao ano anterior, em quase todos os estados brasileiros. Segundo Fernandez (2012) a redução nas vendas externas ocorreu principalmente em virtude do aumento do protecionismo argentino e da crise vivida por economias desenvolvidas. Também ressalta que, o setor ainda não se recuperou da grande queda nas exportações decorrente da crise econômica internacional de 2008. Complementa ainda que, em 2007, as exportações brasileiras de móveis

ultrapassavam a cifra de US\$ 1 bilhão, em contrapartida no ano de 2012 registrou vendas externas de US\$ 763 milhões.

Atualmente o destino das exportações de móveis produzidos no país tem sido para os países do Mercosul, Estados Unidos e Europa. O maior comprador é a Argentina que representa 18% das aquisições, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 – Destino das exportações brasileira de móveis**

<b>DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS PRINCIPAIS PAÍSES – US\$ FOB</b>				
<b>Países</b>	<b>Jan-Dez/2012</b>	<b>Jan-Dez/2011</b>	<b>Var. (%)</b>	<b>Partic.%</b>
Argentina	131.596.805	162.820.169	-19,2	18,19
Estados Unidos	90.008.704	83.125.850	8,3	12,44
Reino Unido	75.400.496	67.064.759	12,4	10,42
Angola	54.576.647	48.439.365	12,7	7,54
Uruguai	40.207.554	37.718.713	6,6	5,56
Chile	33.328.570	34.242.497	-2,7	4,61
Peru	28.864.800	22.269.667	29,6	3,99
França	28.129.522	39.528.234	-28,8	3,89
Venezuela	22.343.386	23.973.049	-6,8	3,09
Países Baixos	15.573.422	14.878.005	4,7	2,15
Alemanha	15.496.555	18.763.052	-17,4	2,14
Colômbia	14.135.184	14.424.562	-2	1,95
Espanha	9.184.994	18.092.173	-49,2	1,27
México	7.348.499	8.414.675	-12,7	1,02
Canadá	7.290.175	6.725.589	8,4	1,01
Cuba	6.446.106	8.107.710	-20,5	0,89
Outros	143.438.168	154.799.595	-7,3	19,83
Total	723.369.587	763.387.664	-5,2	100,00

**Fonte:** Relatório de exportação de janeiro de 2013 – MOVERGS

Grande parte das empresas do ramo moveleiro do país está concentrada em polos, localizadas em vários estados. Atualmente o maior polo está localizado na cidade de Bento Gonçalves, no Estado do Rio Grande do Sul, com um total de 370 empresas participantes, seguido dos polos de Ubá (MG) com 310 empresas; Votuporanga (SP) e São Bento do Sul (SC), ambas com aproximadamente 210 empresas; Arapongas (PR) com 145 empresas; Linhares (ES) com 130; e Mirassol, com 85 empresas (ABIMÓVEL, 2012).

A produção moveleira do Estado do Paraná concentra-se no polo de Arapongas, tem como segmento o mercado de móveis populares, com destaque para a produção de estofados. Existem algumas empresas médias e grandes que possuem infraestrutura mais

avançada e exportam parte da produção, o que torna a região responsável por grande parte das exportações totais de móveis do país.

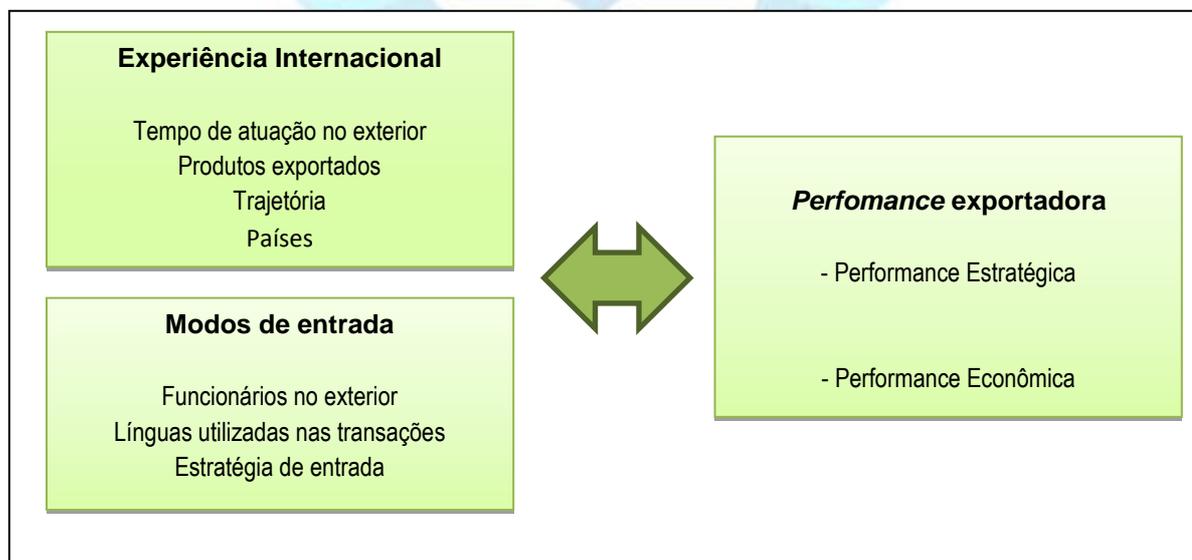
## Método do Estudo

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, natureza descritiva, e adotou como delineamento o estudo de caso. O método do estudo de caso é definido por Yin (2010, p. 39) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”. Desse modo, o fenômeno a ser estudado relaciona-se à experiência internacional, aos modos de entrada e à *performance* exportadora em uma empresa industrial de móveis planejados.

## Modelo Conceitual da Pesquisa

Para fins de análise das estratégias de modo de entrada foram utilizados os pressupostos teóricos que abordam as formas que as empresas realizam seu processo de internacionalização, buscando-se verificar qual o modo de entrada utilizado pela empresa objeto de estudo. A partir do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) analisou-se a experiência internacional e a *performance* exportadora por meio das dimensões estratégica e econômica. A Figura 1 apresenta o modelo conceitual do estudo.

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa



## Categorias de Análise

No que se refere à experiência internacional, as estratégias de modo de entrada e a *performance* exportadora foram analisadas a partir das categorias relacionadas no Quadro I.

**Quadro I** - Categorias de análise do estudo

<b>Categorias de análise</b>	<b>Aspectos analisados</b>
<b>Experiência Internacional e modos de entradas</b>	
Experiência Internacional	• Tempo de atuação da empresa no exterior
	• Produtos exportados pela empresa
	• Principais fatos que marcaram a trajetória de internacionalização da empresa
	• Países para os quais a empresa exporta
Modos de entrada	• Funcionários no exterior
	• Línguas utilizadas nas transações internacionais
	• Principal estratégia utilizada pela empresa para entrada nos mercados internacionais
<b>Performance exportadora</b>	
Performance estratégica	• Razões para a entrada no mercado externo
	• Apoio recebido para a entrada no mercado de exportação
	• Ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/ empresa
	• Mecanismos de resposta à pressão dos competidores
	• Impactos no <i>market share</i> da empresa com as exportações
	• Melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros
	• Obtenção da diversificação de clientes
	• Modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional
• Grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional	
Performance econômica	• Evolução do percentual de vendas das exportações
	• Evolução percentual percebida na intensidade das exportações
	• Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações
	• Evolução percentual percebida na lucratividade das exportações
	• Crescimento no número de países atendidos
	• Percepção dos gestores quanto à participação do mercado internacional
	• Identificação dos indicadores de desempenho exportador

**Fonte:** Elaborado a partir de Papadopoulos e Martín (2010)

A partir do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) foram elencadas as variáveis dispostas no Quadro I, a fim de entender o processo de internacionalização em uma empresa do setor moveleiro.

## Procedimentos para coleta e análise dos dados

A empresa analisada atua no setor moveleiro do estado do Paraná e foi denominada para fins deste estudo como empresa Gama. A seleção da empresa foi

intencional e por conveniência, adotando critérios de disponibilidade de fornecimento das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo do entrevistado.

A coleta de dados ocorreu no mês de dezembro de 2012 a partir de visita a empresa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com o Gerente Administrativo da empresa. Também as informações obtidas foram complementadas a partir de fontes secundárias como *website* e relatórios divulgados pela organização.

A entrevista foi gravada e após transcrita. Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Moraes (1999) consiste em uma técnica para leitura e interpretação do conteúdo de materiais oriundo de comunicação verbal ou não-verbal. Para o autor, a análise de conteúdo, de certa forma não deixa de ser uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados analisados. Dessa forma, a partir das questões definidas a priori, apresentadas no modelo conceitual, foram analisados os dados obtidos, buscando a sua melhor compreensão.

### **Apresentação e discussão de resultados**

A estrutura de apresentação das evidências está organizada em três categorias de análise: caracterização da empresa e do entrevistado, experiência internacional e estratégias de modo de entrada e *performance* exportadora.

### **Perfil da empresa e do entrevistado**

No Quadro 2 são apresentadas as principais características que definem o perfil do responsável pelas informações obtidas e a caracterização da empresa estudada.

## Quadro 2 - Características gerais da empresa

Perfil do respondente	
Cargo	Gerente Administrativo
Tempo de atuação na empresa	12 anos
Tempo de atuação no cargo	9 anos
Formação	Economista com especialização em Gestão de Negócios
Caracterização da empresa	
Tempo de existência da empresa (anos)	45 anos
Qual o ramo de atuação da empresa	Móveis planejados
Receita operacional bruta (em reais) em 2011	Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
Número total de funcionários da empresa	450

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O entrevistado possui formação em Ciências Econômicas com especialização em Gestão de Negócios e atua na empresa há 12 anos, possuindo um vasto conhecimento acerca da trajetória internacional da organização.

A empresa Gama foi fundada em 1967 e localiza-se na cidade de Francisco Beltrão, região Sudoeste do Estado do Paraná. A empresa tem uma trajetória de mais de 40 anos no mercado de móveis e atualmente produz móveis planejados, tais como: cozinhas, dormitórios, banheiros, *home theater*, *home office*, área de serviços e living. Possui aproximadamente 450 colaboradores e uma infraestrutura distribuída em área de 35.000 m<sup>2</sup>, além de lojas franqueadas em todo o país e no exterior.

Recentemente a Gama passou de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada para uma sociedade anônima de capital fechado; entretanto os principais acionistas continuam sendo os membros das três famílias que iniciaram o negócio. Portanto, trata-se de uma empresa familiar de médio porte, que nos últimos anos buscou aperfeiçoar o sistema produtivo e de gestão para atender às atuais demandas do mercado.

A empresa exporta seus produtos para países como a Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela e Angola. A empresa possui também uma rede de lojas franqueadas em grande parte do Brasil e no exterior, com franquias no Uruguai (Montevideu), Paraguai (Hernandárias), Venezuela (Mérida) e em Angola (Luanda).

## Experiência internacional e modos de entrada

A partir da entrevista realizada com o gerente administrativo da empresa Gama, foi possível identificar ações desenvolvidas pela organização no que se refere a experiência internacional e aos modos de entrada no mercado externo.

### Quadro 3 - Experiência Internacional e modo de entrada

Experiência Internacional e modo de entrada	
Tempo de atuação da empresa no exterior	15 anos.
Produtos exportados pela empresa	"Móveis planejados e pias inox".
Principais fatos que marcaram a trajetória de internacionalização da empresa	"A dificuldade de logística para a exportação de móveis planejados"
Países para os quais a empresa exporta	Argentina, Uruguai, Paraguai, Venezuela e Angola.
Funcionários no exterior	"Não possui empregados no exterior".
Principal estratégia utilizada pela empresa para entrada nos mercados internacionais	"A nossa principal estratégia é a exportação, por meio de intermediários do exterior".
Línguas utilizadas nas transações internacionais	Espanhol e inglês.

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

De acordo com o gestor, a principal estratégia adotada pela empresa para a entrada no mercado externo é a exportação, por meio de intermediários do exterior. O tipo de exportação utilizado pela empresa é a exportação indireta, sendo que esse modo é caracterizado quando a empresa utiliza intermediários para vender seus produtos em outro país.

Segundo Osland, Taylor e Zou (2001) a estratégia de entrada no mercado internacional pode ser diferenciada de acordo com as três características-chave: recursos, controle e nível de risco de tecnologia. A exportação indireta que consiste no modo utilizado pela empresa para ingressar no mercado internacional caracteriza-se pelo baixo nível de recursos exigidos e conseqüentemente a empresa tem um baixo controle no mercado externo. Quanto ao risco de tecnologia o modo utilizado pela empresa proporciona um baixo nível de transferência de tecnologia entre a empresa e o mercado.

Quanto às dificuldades elencadas pelo gestor, a maior obstáculo está atrelado ao processo logístico para a exportação de móveis planejados. No que se refere ao mercado de destino dos produtos da empresa, as evidências indicam que o processo de internacionalização da empresa ocorre pela proximidade com relação a características, tais como a língua, aspectos políticos e nível de desenvolvimento industrial.

A experiência internacional da empresa Gama vai ao encontro do conceito de distância psíquica, o qual é apresentado pela escola de Uppsala. De acordo com Johanson e Vahlne (1990) a distância psíquica é resultante dos fatores que impedem ou perturbam os canais de informação entre a empresa e o mercado, exemplos desses fatores seriam as diferenças de língua, cultura, política, nível de educação, nível de

desenvolvimento industrial. De acordo com o conceito supõe-se que as empresas tendem a iniciar a internacionalização com mercados mais similares ao seu local de origem, o que facilitaria o entendimento e reduziria a incerteza. Tal premissa parece aplicar-se ao caminho trilhado pela empresa Gama.

### ***Performance exportadora***

A fim de analisar a *performance* exportadora da empresa Gama, utilizou-se um modelo adaptado de Papadopoulos e Martín (2010), sendo os resultados categorizados de acordo com a *performance* estratégica e econômica.

### ***Performance estratégica***

De acordo com o modelo conceitual sugerido por Papadopoulos e Martín (2010), os fatores indicados para analisar a *performance* estratégica das empresas são: razões para a entrada no mercado externo, apoio recebido para a entrada no mercado de exportação, ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/empresa, mecanismos de resposta à pressão dos competidores, impactos no *market share* da empresa com as exportações, melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros, obtenção da diversificação de clientes, modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional, grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional. A síntese das principais evidências é destacada no Quadro 4.

**Quadro 4 - Performance estratégica da atividade internacional**

<b>Performance Estratégica</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinda de concorrentes internacionais para o Brasil.</li><li>• Incentivo de instituições no Brasil</li><li>• Diminuição de riscos</li></ul>	“Além da vinda de concorrentes internacionais para o Brasil e do incentivo para atuação no exterior, a empresa busca trabalhar no mercado externo, para que seja possível a diminuição de riscos devidos a crises e falta de demanda no mercado interno”.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de busca de novas tecnologias e conhecimento</li></ul>	“O processo de internacionalização acaba trazendo a necessidade pela busca de novas tecnologias e conhecimento, para que se mantenha um elevado nível de qualidade de produto, qualidade na prestação de serviço/atendimento ao cliente e estratégias de mercado corretas”.

<b>Performance Estratégica</b>	
<b>Apoio recebido para entrada no mercado exportador</b>	
• Apoio governamental na isenção de impostos	“Assim como em muitos outros países o Governo Brasileiro isenta o exportador de pagar impostos federais e estaduais sobre as mercadorias exportadas. Isso serve de incentivo ao empresário, pois seu produto se tornará mais competitivo no mercado externo”.
• Disponibilização de estudos de mercado e estatísticas pelo governo	“O governo disponibiliza estudos de mercado e divulga os dados através de portais na internet destinados a levar informações ao exportador e aproximá-lo de possíveis importadores de todo mundo”.
• Consórcios de exportação	“Podemos contar com programas de apoio e consórcios de exportação através de entidades como FIEP, APEX”.
<b>Estratégias desenvolvidas para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência social e ambiental</b>	
• Matéria prima proveniente de madeira reflorestada	“No que se trata de matérias-primas oriundas da madeira, a empresa busca comprar ditos produtos apenas aquelas que tem em sua composição madeiras procedentes de reflorestamentos, não causando assim impacto ambiental relacionados a desmatamentos”.
• Investimentos em tecnologias que garantam uma baixa emissão de poluentes e resíduos	“Constantemente a empresa investe em tecnologia buscando equipamentos sofisticados que garantem uma baixa emissão de poluentes e resíduos”.
<b>Mecanismos desenvolvidos pela empresa a fim de responder à pressão dos competidores</b>	
• Qualidade e preço justo	“A empresa sempre busca produzir seus produtos com melhor qualidade possível, com um preço justo e de acordo com mercado”.
• Marketing de relacionamento e fidelização dos clientes	“A empresa busca através de um marketing de relacionamento atender os clientes da forma mais eficiente possível, conseguindo com isso, a fidelização dos mesmos”.
<b>Impactos no market share da empresa com as exportações</b>	
• Aumento no faturamento da empresa	“Em verdade tomando o mercado interno como base, as exportações servem para aumentar o faturamento da empresa, pois as políticas de vendas de expansão são distintas entre o mercado interno”.
• Maior credibilidade junto aos clientes do mercado interno	“Porém é importante fazer uma ressalva, que a condição de exportador, gera a empresa credibilidade junto aos clientes do mercado interno, servindo como uma de propaganda”.
<b>Melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros</b>	
• Diminuição de riscos, diversificação de clientes, contatos com novas exigências e tecnologias, menor dependência do mercado interno.	“A venda em mercados externos, tem como resultado para a empresa, a diminuição de riscos e pulverização de clientes, e contatos com novas exigências e tecnologias, fazendo com que a empresa não fique amarrada e inteiramente dependente de determinados mercados”.
<b>Diversificação de clientes com as exportações</b>	
• Maximização no número de clientes e no faturamento	“A empresa nada mudou em relação ao mercado interno, ou seja, o mesmo continua com suas políticas e expansão normais, e as exportações servem para acrescentar número de clientes e faturamento”.
<b>Modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional</b>	
• Lançamento de produtos especiais	“Devido a solicitação de clientes e também para se adequar a diferentes culturas, a empresa teve que lançar produtos especiais. Ditos produtos trazem para empresa, um bom resultado, pois não seria possível vender a determinados clientes, sem a existência desses produtos”.
<b>Grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional</b>	
• Percentual baixo no faturamento do grupo, contudo dependendo do produto a parcela decorrente das exportações é considerável.	“Atualmente as exportações representam um percentual baixo no faturamento do Grupo, porém se separarmos por tipo de produto, a fábrica de pias de aço inox tem em seu faturamento uma parcela considerável de seu faturamento vindo das exportações”.

Quanto à *performance* estratégica da empresa Gama, as evidências demonstram que a empresa buscou o mercado internacional visando ser mais competitiva e também pela necessidade de diversificar os riscos inerentes aos seus investimentos e a falta de demanda no mercado interno.

Os resultados sugerem que os estímulos para internacionalização da empresa Gama são reativos, tendo em vista que a organização internacionalizou-se a fim de reagir a ameaças e aproveitar o estímulo externo. Desse modo, no caso estudado, constatou-se que o ímpeto para a internacionalização não partiu de motivações intrínsecas ou ativas.

De acordo com o gestor, o processo de internacionalização da empresa e de seus produtos, acaba gerando a necessidade pela busca de novas tecnologias e conhecimento, para que se mantenha um elevado nível de qualidade dos produtos, qualidade na prestação de serviço e atendimento aos clientes.

No que se refere ao apoio recebido para a entrada no mercado externo, a empresa destaca o apoio governamental na isenção de impostos, a disponibilização de estudos de mercado e estatísticas pelo governo e ainda os programas de apoio e consórcios de exportação por meio de entidades como Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX.

Quanto à adoção de estratégias para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência social e ambiental, com relação aos produtos e processos, as evidências demonstram que a empresa busca estabelecer parcerias com fornecedores que estejam preocupados com questões sociais e ambientais e ainda preocupa-se com investimentos em tecnologias para produção mais limpa. Por meio dessas práticas a empresa procura manter uma boa imagem diante dos seus clientes e a maximização dos seus resultados.

A fim de responder as pressões dos competidores, a empresa busca manter um bom relacionamento com os clientes, produzindo com a melhor qualidade possível, com um preço justo e de acordo com mercado.

Pode-se observar que as exportações propiciaram um aumento no faturamento da empresa, sendo que também a condição de exportador possibilita uma maior credibilidade junto aos clientes do mercado interno.

No que se refere às melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros, evidenciou-se a diminuição de riscos, a diversificação de clientes, os contatos com novas exigências e tecnologias e ainda a menor dependência do mercado interno.

Também a atuação no mercado internacional possibilitou a maximização no número de clientes e no faturamento e a empresa teve que lançar produtos especiais a fim de atender às demandas deste mercado.

Percebe-se que há uma realização parcial dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional, tendo em vista o baixo percentual que as exportações representam no faturamento do grupo atualmente.

Com relação a performance estratégica ficou evidente os impactos positivos da atividade internacional na empresa estudada, por meio da melhoria em produtos, em processos e até mesmo pela maior reconhecimento da organização junto ao mercado interno a partir da atuação no exterior. Tais resultados corroboraram com Klotzle e Thomé (2006) ao enfatizarem que a atuação no mercado internacional representa para as empresas uma série de benefícios, tais como: a redução da dependência do mercado doméstico, compensação de eventuais perdas de market share, aumento no volume de vendas e obtenção de economias de escala por meio da produção a custos mais baixos e produtos de maior qualidade a preços competitivos.

### ***Performance econômica***

Com relação à *performance* econômica foram analisados os seguintes aspectos: evolução do percentual de vendas das exportações, evolução percentual percebida na intensidade das exportações, evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações, evolução percentual percebida na lucratividade das exportações, crescimento no número de países atendidos, percepção dos gestores quanto à participação do mercado internacional e identificação dos indicadores de desempenho exportador. As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 5.

**Quadro 5 - Performance econômica**

<b>Performance Econômica</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Evolução do percentual de vendas das exportações</b>	
• Bom crescimento	"As exportações nos últimos anos tiveram um bom crescimento".
<b>Evolução percentual percebida na intensidade das exportações</b>	
• Crescimento das exportações é inferior ao crescimento das vendas totais.	"As exportações da empresa têm um crescimento abaixo do crescimento das vendas totais da empresa".
<b>Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações</b>	
• Boa margem de rentabilidade, independente das variações cambiais.	"As exportações da empresa se mantêm com uma boa margem de rentabilidade, independente de variações cambiais, pois os negócios são pontuais evitando assim as perdas com deságios cambiais".
<b>Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações</b>	
• Lucratividade superior ao mercado interno	"A lucratividade nas exportações sempre se manteve com um índice mais alto que o mercado interno".
<b>Crescimento no número de países atendidos</b>	
• Houve crescimento no número de países atendidos	"A empresa começou exportando para a Argentina, e hoje exporta para 5 países".
<b>Percepção dos gestores da participação da empresa no mercado internacional</b>	
• Participação no mercado externo associada ao tipo de produto	"Em alguns países, com determinados tipos de produtos, temos uma grande fatia do mercado, como a Argentina por exemplo. Demais países a participação é um pouco menor".
<b>Indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho exportador</b>	
• Faturamento e resultados líquidos	"A empresa compara percentualmente o faturamento das exportações com o faturamento total da empresa. Além disso, avalia os resultados líquidos das operações internacionais".

Quanto à *performance* econômica as evidências indicam que a empresa utiliza-se de alguns indicadores puramente de caráter econômico para mensurar sua performance. Porém, analisando a opinião do gestor, os resultados demonstram que a empresa vem alcançando resultados positivos e suas expectativas estão sendo atendidas.

A empresa Gama apresentou um bom crescimento econômico com a exportação de produtos. Dentre os países atendidos destaca-se a Argentina, onde a empresa possui uma grande parcela do mercado, que pode ser associada ao fato de o país ser atendido há mais tempo, já que o processo de internacionalização iniciou por esse país. A empresa utiliza indicadores para avaliar sua *performance*, possuindo controle da evolução do faturamento nacional e de exportação.

A partir dos resultados, pode-se perceber que tanto as vendas como a rentabilidade foram avaliadas de forma positiva pelo gestor, desse modo, ambas as variáveis possuem uma contribuição significativa e muito semelhante para a formação de desempenho econômico, confirmando os achados do estudo de Papadopoulos e Martín (2010).

A Tabela 3 demonstra dados sobre as exportações da empresa Gama e também sobre o mercado moveleiro no período de 2007 a 2011.

**Tabela 3** – Dados sobre a exportação da empresa e do mercado no período de 2007 a 2011.

Ano	Exportação – Empresa <sup>a</sup>		Exportação – Mercado <sup>b</sup>	
	Var. % Faturamento Total do Grupo	Var. % (*) Faturamento das exportações	Faturamento / Milhões U\$	Var. % (*)
2007	6,39	23,09	994	2,62
2008	5,90	17,82	988	-0,61
2009	-4,24	-16,10	707	-39,75
2010	4,28	42,17	789	10,39
2011	-4,06	-0,82	763	-3,41

(\*) Variação em % do faturamento sobre exportações referente ao período anterior

Fonte a: Dados fornecidos pela empresa pesquisada (2012)

Fonte b: MOVERGS (2012).

De modo geral percebe-se que o crescimento do faturamento decorrente das exportações é superior ao faturamento total do Grupo ao qual pertence a empresa Gama. Observando as variações do percentual decorrente das operações internacionais em relação ao faturamento total da empresa estudada no período de 2007 a 2011, percebe-se que, de modo geral, a empresa tem sua *performance* relacionada às evoluções do mercado. No entanto, convém ressaltar que no ano de 2008 a empresa manteve uma evolução positiva em seu faturamento (17,82), já o mercado apresentou uma redução acentuada nas exportações neste mesmo período. No ano de 2010 a empresa apresentou um salto na evolução do faturamento das exportações comparando com o faturamento do mercado nesse mesmo ano.

De acordo com o gestor os indicadores de faturamento que não acompanharam as tendências dos indicadores do mercado são resultados de ações mercadológicas como, altos investimentos em uma nova planta industrial que proporcionaram um aumento significativo na produção. O gestor ressaltou ainda que a entrada no mercado Angolano contribuiu para essas evoluções no faturamento.

Destaca-se que no ano 2009 tanto a empresa Gama como o mercado tiveram uma variação negativa, tais resultados podem ser explicados pela crise dos mercados financeiros internacionais. De acordo com o SEBRAE (2009) o setor moveleiro foi um

dos que mais sofreu com essa crise. No ano de 2008 a cadeia moveleira fechou com déficit nas vendas em (-1,7%), em relação a 2007. Nos primeiros meses de 2009, perdeu tudo o que havia faturado nos primeiros oito meses de 2008.

Os resultados apresentados pela empresa podem ser melhor entendidos por meio dos dados publicados pelo Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná - SIMOV (2012), nos quais observa-se que em virtude da crise, as vendas para os EUA e Europa caíram significativamente. Diante desse cenário o setor passou a investir principalmente em países da América Latina (como Panamá, Chile, Peru e México) e da África (Angola e África do Sul). De acordo com o mesmo sindicato o setor ainda não conseguiu se recuperar da grande queda nas exportações que viveu depois da crise econômica internacional.

Embora a empresa Gama tenha indicadores que acompanhem parcialmente a evolução do mercado, os dados evidenciam que a organização responde positivamente às contingências mercadológicas, pois quando a evolução do mercado é positiva, seus indicadores vão além dos indicadores do setor, e quando ocorre retração nos indicadores do mercado, os resultados da empresa não tiveram o mesmo impacto em relação ao setor.

### **Considerações Finais**

O presente estudo teve como objetivo analisar a experiência internacional, os modos de entrada no exterior e a *performance* exportadora da empresa Gama. As evidências permitem concluir que o modo de entrada no mercado internacional adotado pela empresa Gama é a exportação do tipo indireta, pela qual a organização utiliza-se de intermediários para inserir seus produtos no mercado.

As evidências indicam que o processo de internacionalização da Gama ocorre de forma gradual, ou seja, a empresa busca conhecer os mercados. Dessa forma, a distância psíquica caracterizada por fatores como a língua, as políticas, o nível de desenvolvimento e cultura, é determinante nas relações comerciais entre a empresa e os países de destino de seus produtos.

A atuação da empresa Gama no mercado externo acompanha a lógica da maioria das empresas brasileiras e do seu setor de atuação, ao optarem por um modo de entrada no exterior que envolva menores riscos e investimentos. Nesse sentido, Osland, Taylor e

Zou (2001), colocam que a exportação refere-se ao modo de entrada no exterior mais básico, envolvendo baixos níveis de recursos, controle e risco tecnológico. Complementando, ao analisar empresas do setor moveleiro brasileiro, Pereira (2009), concluiu em seu estudo que o canal de comercialização mais utilizado pelo setor é o contato dos exportadores nacionais com os importadores estrangeiros por meio das agências nacionais de exportação.

Na análise que compreendeu a *performance* estratégica, as evidências demonstram que a empresa buscou o mercado internacional visando ser mais competitiva, maximizar seus lucros atendendo às perspectivas de seus acionistas e também pela necessidade de diversificar os riscos inerentes aos seus investimentos. Outras práticas inerentes à gestão ambiental e à responsabilidade social são buscadas visando manter uma boa imagem da empresa e de seus produtos diante dos seus clientes e a maximização dos seus resultados.

Quanto a *performance* econômica as evidências indicam que a empresa utiliza-se de alguns indicadores puramente de caráter econômico para mensurar sua performance. A empresa apresenta um bom crescimento econômico com a exportação de produtos. Dentre os países atendidos destaca-se a Argentina, no qual a empresa possui uma grande parcela do mercado, que pode ser associado ao fato de o país ser atendido há mais tempo, já que o processo de internacionalização iniciou por esse país.

A empresa Gama apresenta indicadores que parecem acompanhar a evolução do mercado, sendo que os dados evidenciam que a empresa responde positivamente às contingências mercadológicas, pois quando a evolução do mercado é positiva, seus resultados estão acima dos resultados do setor. Já em momentos de retração nos indicadores do setor, os resultados da empresa não tiveram o mesmo impacto negativo em relação ao setor.

A atuação no exterior possibilitou inúmeros benefícios para a empresa Gama, tendo em vista que foram identificadas melhorias em produtos, em processos e até mesmo o seu maior reconhecimento no mercado interno. Contudo, destaca-se a possibilidade da empresa Gama obter melhor *performance* exportadora ao adotar estratégias de entrada que requerem um maior envolvimento com as atividades internacionais. Na visão de Garrido, Larentis e Rossi (2006) estas estratégias

impulsionam a relação positiva entre orientação para o mercado externo e *performance* internacional.

Compreender os fatores inerentes à decisão por determinado modo de entrada no exterior, às premissas que levam a empresa a obter sucesso ou fracasso a partir da sua escolha, às semelhanças e diferenças do comportamento empresarial no mercado externo, pode contribuir para o desenvolvimento do campo acadêmico da gestão internacional, bem como fornecer indícios relevantes no âmbito empresarial.

Para fins de estudos futuros sugere-se que seja analisado um maior número de empresas bem como outros setores de atividades a fim de ampliar o escopo do estudo e também possibilitar comparações empíricas.

## Referências

ADUM, J. J. A decisão dos modos de entrada das multinacionais brasileiras. In: *XXXV Encontro Anpad*, Rio de Janeiro, 2011.

ARENARO, A. C.; DIAS, M.; ROCHA, A. M. C.; SILVA, J. F. Antecedentes e consequências da escolha dos modos de entrada por investimento direto no exterior: uma avaliação da literatura empírica (1990-2011). In: *XXXVI Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO - ABIMÓVEL. *Polos moveleiros*. Disponível em: <http://www.abimovel.org.br/>. Acesso em: 25 Jul. 2012.

CENTRO DAS INDÚSTRIAS PRODUTORAS E EXPORTADORAS DO MATO GROSSO - CIPEM. *Setor moveleiro*. 2012. Disponível em: [http://cipem.tnx.com.br/conteudo.php?pageNumPagina=0&sid=44&cid=496&totalRows\\_Pagina=1309](http://cipem.tnx.com.br/conteudo.php?pageNumPagina=0&sid=44&cid=496&totalRows_Pagina=1309). Acesso em: 02 Jul. 2012.

DE PAULA, A.; PIGOZZO, A. F.; PALADINI, E. P.; CASTANHEIRA, N. P.; SELEME, R. Análise estratégica do mercado internacional de móveis baseada nas necessidades dos clientes para realização da gestão através da elaboração de indicadores para acompanhamento de desempenho. *Anais... VII – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2010. Disponível em: [www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br). Acesso em: 12 Jul. 2012.

DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 3, p. 1–31, 2007.

DUNNING, J. H. *Explaining international production*. London: Unwin Hyman, 1988.

\_\_\_\_\_. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 3, p. 461–491, 1995.

FERNANDEZ, J. L. D. Setor moveleiro abre novos mercados. *Informativo Semanal do SIMOV*, n. 84, 2012. Disponível em:

[http://www.fiepr.org.br/sindicatos/simov/uploadAddress/Informativo%20Simov%20n84\[36618\].pdf](http://www.fiepr.org.br/sindicatos/simov/uploadAddress/Informativo%20Simov%20n84[36618].pdf). Acesso em 19 Fev. 2013.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *The Multinational Business Review*. Spring, 12, p. 37, 2004.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: Proposição de modelo conceitual. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, São Leopoldo, p. 63-73, jan/abril 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, P. F. The Internationalization of the firm. Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, p. 305-322, October, 1975.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, pp. 83-101, 2003.

KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N.F.; LOANNIDIS, C. 1996. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, n. 30, v.6, 1996.

KLOTZLE, M. C.; THOME, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Administração* (São Paulo), São Paulo, v. 41, n. 3, 2006.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, v. 22, n. 37, p.7-32, Porto Alegre, 1999.

MOVERGS. *Relatório de exportação*. 2012. Disponível em:  
[http://www.movergs.com.br/arquivos/exportacoes\\_12\\_2012.pdf](http://www.movergs.com.br/arquivos/exportacoes_12_2012.pdf). Acesso em: 19 Fev. 2013.

OSLAND, G.E.; TAYLOR, C.R. e ZOU, S. 2001. Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 19, n.3, p.153-161.

PAPADOPOULOS, N. E MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, v. 19, p. 388-406, 2010.

PEREIRA, T. C. P. *A indústria moveleira no Brasil e os fatores determinantes das exportações*. 2009. 104 f. TCC (Bacharelado em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *A história do setor moveleiro no Brasil*. 2012. Disponível em:  
[http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-moveleira/integra\\_bia/ident\\_unico/1149](http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-moveleira/integra_bia/ident_unico/1149). Acesso em 06 Jul. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Setor moveleiro quer isenção de impostos para recuperar mercado*. 2009. Disponível em:  
<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8919891&canal=214>. Acesso em: 17 Dez. 2012.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO E MARCENARIA DO ESTADO DO PARANÁ – SIMOV. *Setor moveleiro abre novos mercados*. 2012. Disponível em:  
<http://www.fiepr.org.br/sindicatos/simov/News11342content182620.shtml>. Acesso em: 17 Dez. 2012.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

