

Área Temática: Globalização e Internacionalização de empresas

**ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DO PÓLO  
MOVELEIRO DE ARAPONGAS POR MEIO DA ATUAÇÃO EM CONSÓRCIO DE  
EXPORTAÇÃO**

**AUTORES**

**CAMILA MACHADO RAIMUNDO**

Universidade Estadual de Londrina  
camilamrainundo@hotmail.com

**MARIO NEI PACAGNAN**

Universidade Estadual de Londrina  
marionei@usp.br

**RESUMO**

Com a maior integração dos países em esfera mundial, e a ampliação dos processos de troca para além das fronteiras, o comércio internacional vem se expandindo aceleradamente e junto a ele, a obrigatoriedade de inserção das empresas em âmbito global se tornou uma necessidade para sobrevivência no mercado. Nesse sentido, as empresas estão formalizando integrações ou estabelecendo alianças no intuito de obtenção de maiores ganhos de escala, como é o caso dos consórcios de exportação que se estabelecem como associações de empresas que objetivam a competitividade conjunta, através de compromissos formais de cooperação. Dentro dessa perspectiva emerge a questão central do presente estudo, que visa verificar como se tem desenvolvido as atividades de internacionalização dos produtos do Pólo Moveleiro de Arapongas por meio da atuação do Consórcio de exportação. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como sendo qualitativa, de natureza exploratória. Para a coleta de dados foi utilizada entrevista em profundidade semi-estruturada e para análise dos dados vale-se da técnica de análise de conteúdo. Como resultado preliminar, verificou-se que de fato o consórcio apresenta-se como uma estratégia vantajosa de acesso aos mercados internacionais, fornecendo maiores vantagens competitivas as empresas que se utilizarem dessa estratégia.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia, Consórcio de Exportação.

**ABSTRACT**

With greater integration of countries into the global level, and expansion of exchange processes across borders, international trade is expanding rapidly and with it, the mandatory inclusion of businesses globally has become a necessity for survival in the market. In this sense, companies are formalizing integration or establishing alliances in order to obtain greater economies of scale, as is the case of export consortia that are established as associations of undertakings aimed at the joint competitiveness through formal commitments of cooperation. Within this perspective the central question emerges from this study, which aims to see how it has developed activities for internationalization of products from the furniture hub of Arapongas through the work of the Consortium for export. Methodologically,

the research is classified as being qualitative, exploratory nature. To collect the data was used in-depth interview semi-structured interviews and data analysis draws on the technique of content analysis. As a preliminary result, it was found that in fact the consortium presents itself as an advantageous strategy for access to international markets, increased competitive advantage by providing companies that use this strategy.

Key-Words: Internationalization, Strategy, Export Consortium.

## 1 Introdução

Com a maior integração dos países em esfera mundial, ampliando os processos de troca para além das fronteiras, o comércio internacional vem se expandindo aceleradamente e junto a ele, a obrigatoriedade de inserção das empresas em âmbito global se tornou uma necessidade para sobrevivência no mercado.

O panorama atual oferece as organizações extrema competitividade, pelo qual se torna incessante a busca por vantagem competitiva frente à concorrência acirrada. Frente a essa perspectiva mercadológica, as decisões pautadas sob informações coerentes e criteriosas possuem maior probabilidade de serem assertivas de forma a agregar maior valor para a empresa.

Para que o processo de tomada de decisão seja eficaz, haja vista a pouca previsibilidade do mercado, é de fundamental importância formular estratégias que auxiliem no alcance dos objetivos organizacionais, pois conforme salienta Porter (1996) o ato de ser estratégico oferece singularidade e características únicas, que diferencia dos rivais.

Dessa forma, a escolha da melhor alternativa estratégica de entrada no mercado internacional impactará diretamente no desempenho da empresa neste novo mercado, já que esta assume maior grau de complexidade se comparada com a estratégia empregada no mercado doméstico.

Conforme Kotabe e Helsen (2000) as decisões de entrada influenciarão fortemente outras variáveis do composto de marketing da empresa, pois as mesmas variam de acordo com o mercado que se pretende atuar, sendo necessária a utilização de estratégias sólidas e complexas que atendam a demanda desse novo mercado.

As empresas estão formalizando integrações ou estabelecendo alianças no intuito de obter ganhos de escala, como é o caso dos consórcios de exportação que se estabelecem como associações de empresas que objetivam a competitividade conjunta, através de compromissos formais de cooperação (ALVES, 2003).

Considerando as inúmeras modalidades estratégicas de entrada existentes na busca por novos mercados internacionais, o estudo pretende responder a seguinte problemática: Como se tem desenvolvido as atividades de internacionalização dos produtos do Pólo Moveleiro de Arapongas por meio da atuação do Consórcio de Exportação?

Nesse sentido o estudo avança no sentido de se prosseguir com os seguintes objetivos: primeiramente o artigo possui como objetivo geral verificar como se tem desenvolvido as atividades de internacionalização dos produtos do Pólo Moveleiro de Arapongas por meio da atuação do Consórcio de exportação. Como objetivos secundários, a pesquisa almeja identificar aspectos relacionados à estrutura organizacional do consórcio exportador do pólo moveleiro de Arapongas; mapear as empresas participantes do consórcio; mapear os principais setores de atuação e produtos comercializados pelo consórcio; e apontar as principais estratégias adotadas pelo consórcio em sua abordagem aos mercados internacionais.

## 2 Decisões Estratégicas no âmbito do comércio internacional

Devido à alta competição entre empresas e mercados, a organização necessita encontrar meios e ferramentas que a diferencie e a destaque da concorrência, para que consiga

garantir vantagem competitiva, que como observam Keegan e Green (2003), esta pode ser entendida como a capacidade da organização em proporcionar maior valor para os consumidores do que seus concorrentes.

Dessa forma, as decisões estratégicas segundo Atsumi, Villela e Freitas (2007), podem ser consideradas como as escolhas racionais que as organizações realizam que melhor se adequem e satisfaçam aos objetivos empresariais dessas organizações no mercado competitivo.

Essas decisões segundo Rossetto (apud LAIMER, HOFFMANN, LAIMER, 2005), consideram as percepções dos proprietários ou dos executivos da empresa ou ainda dos grupos de coalizão dominante, na determinação das estratégias.

Após sofrer uma alavancagem nas mudanças de âmbito social, político e econômico logo após a II Guerra Mundial, o que provocou transformações significativas nas estratégias de gestão das organizações, segundo Grzybovski, Ongaratto e Lopes (2008), algumas empresas começaram a internacionalizar-se, devido à imposição da conjuntura da economia mundial como estratégia de sobrevivência das organizações modernas.

Este processo se deu no Brasil por volta da década de 60 devido à dinâmica do mercado, mas foi nos anos 90, que o processo de internacionalização se tornou mais evidente com a maior abertura comercial, pois as empresas se viram diante de um mercado interno com disputas acirradas e internacionaliza-se passou a ser pré-requisito de sobrevivência para a competitividade empresarial.

A internacionalização pode ser entendida como o processo no qual a organização realiza um contínuo e crescente envolvimento nas operações com outros países fora da sua base de origem, envolvendo a busca por vantagem competitiva sustentável no mercado internacional. (PACAGNAN, 2006; GRZYBOVSKI; ONGARATTO; LOPES, 2008).

Segundo Keegan e Green (2003, p.6), “a decisão de entrar em mercados fora do país de origem depende dos recursos da empresa, de sua mentalidade gerencial e da natureza das oportunidades e riscos”. É preciso pensar globalmente e agir localmente, ampliando o horizonte de negócios de forma a abranger o mercado mundial, respondendo as diferenças e semelhanças dos mercados.

Os países e povos do mundo diferem uns dos outros, e uma estratégia bem-sucedida, utilizada em um país não necessariamente funcionará em outro. Segundo Keegan e Green (2003), são diferenças culturais, preferências dos consumidores, concorrentes, canais de distribuição e meios de comunicação que podem diferir bem como se assemelham.

Cabe ressaltar que são necessários diversos mecanismos de proteção e estratégias e ações articuladas para que a organização consiga superar essas diferenças existentes entre os países presentes no contexto internacional.

Em termos de etapas de decisões estratégicas, segundo Pacagnan (2006, p.57):

Pode-se afirmar que a decisão inicial é a considerada a mais importante do processo de internacionalização é a que se refere à avaliação quanto à decisão de entrada efetivamente no contexto internacional. A empresa avalia as potencialidades do mercado externo contrasta com suas possibilidades em termos de escala, preço e demais atributos internos e resolve que está apta para atuar internacionalmente.

Dessa forma, observa-se a necessidade de se estabelecer um planejamento e a seleção dos países, e a escolha das estratégias adequadas de ingresso nestes países, para que se possa obter sucesso neste mercado, haja vista que a adoção das estratégias impactará nos resultados futuros da organização, bem como, sua atuação no mercado doméstico.

Para Porter (apud GRZYBOVSKI; ONGARATTO; LOPES, 2008), o gestor deve tomar decisões que visam combinar produtos e mercados em busca da diferenciação ou liderança em custos, no qual a base da posição estratégica está na capacidade desse gestor em analisar os diversos cenários.

Muitas empresas internacionalizam-se sob a perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (apud GRZYBOVSKI; ONGARATTO; LOPES, 2008), com o objetivo de garantir os recursos necessários ao processo produtivo ou para conseguir fatores de produção com baixo-custo.

Porém não são somente por esses fatores que as organizações atuais estão se internacionalizando. Identifica-se a agregação de benefícios neste processo que faz com as empresas optem por expandirem seus negócios a níveis internacionais.

Estes podem ser: a ampliação do mercado de atuação conseqüentemente maior retorno do capital investido, maior ganho de escala, maior nível de aprendizagem organizacional, maior captação de clientes, melhoria da qualidade, e alavancagem competitiva, conquistando vantagens frente à concorrência (GRZYBOVSKI; ONGARATTO; LOPES, 2008; PACAGNAN, 2006).

Algumas dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, podem ser encontradas pelas organizações, conforme destacam Grzybovski, Ongaratto e Lopes (2008), são as diferenças culturais já citadas anteriormente, diferentes estruturas de mercado, diferentes canais de distribuição, políticas cambiais, políticas de protecionismo, poucos executivos com orientação global.

Já as empresas que optarem pela não internacionalização dos seus negócios ficarão defasadas no mercado, sujeitas à concorrência acirrada e quase esmagadora do mercado interno, sem muitos diferenciais competitivos, pois não haverá mais espaço no mercado interno, ficando sujeitas as sobras da concorrência.

#### **4 Consórcio de Exportação**

Uma das formas mais utilizadas de ingresso no mercado internacional é o Consórcio de Exportação, estratégia geralmente utilizada pelos países europeus, como por exemplo, a Itália que possui centenas de consórcios favorecendo principalmente a exportação de pequenas e médias empresas (MINERVINI, 1991).

Por definição de acordo com Alves (2003, p.17) tem-se que os “consórcios são associações de empresas visando à competitividade do conjunto, isto é, são redes de empresas interligadas por meio de compromissos formalizados de cooperação, com abrangência regional”.

Outra definição que não difere das demais já apresentadas, apenas reforça o conceito, pode ser observada segundo Minervini (1991, p.192) “tecnicamente, trata-se da associação temporária ou permanente de várias empresas visando a um objetivo comum”, ou seja, empresas com objetivos comuns se unem visando entrar ou vender conjuntamente seus produtos no mercado internacional.

Entretanto é possível oferecer uma definição mais completa sobre a temática em estudo, uma contribuição de Kuazaqui (2007, p.116) que melhor define consórcios de exportação, sendo o conceito adotado neste estudo como:

É possível, então, definir um ‘consórcio de exportação’ como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam e comercializam produtos e serviços similares, ou que atuam na mesma área de negócios e desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

Segundo o autor este tipo de estratégia é geralmente utilizado por pequenas empresas de um mesmo segmento econômico com o objetivo de prospectar mercados no comércio internacional.

De acordo com Tomelin (apud LIMA, 2006) observa que um princípio fundamental que rege os consórcios de exportação é o de prestação de serviços aos seus associados, incluindo-se maior capacitação gerencial do quadro diretivo, da produção e nível tecnológico, evitando-se eventuais custos de transações maiores. Sob o ponto de vista agregado, os consórcios representam uma forma sustentável de se aumentarem as exportações brasileiras, auxiliando na capacidade exportadora das pequenas empresas e estabelecendo condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

As características típicas de um consórcio de exportação compreendem segundo Maciel e Lima (apud LIMA, 2006):

**Tabela 1** - Características típicas de Consórcio de Exportação

Características típicas de Consórcio de Exportação
São formados por grupos de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações de exportação
Geralmente são empresas industriais
Os produtos das empresas em consórcio costumam ter o mesmo canal de distribuição
Adota-se um compromisso econômico ou comercial entre os consorciados
Os produtos a serem exportador pelo consorcio devem ser complementares
Deve haver repartição de poder entre os participantes do consórcio
Normalmente são formados por micro, pequenas e médias empresas

**Fonte:** Maciel e Lima (apud LIMA, 2006, p.72).

Conforme Casarotto Filho e Pires (apud LIMA, 2006) sinteticamente as funções do consórcio para a exportação de produtos tradicionais são: 1) Identificação das oportunidades de mercado; 2) Análise das necessidades da empresa e definição conjunta dos potenciais parceiros; 3) Identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais; 4) Assistência a empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

As principais vantagens dos consórcios segundo Minervini (1991), são:

- Diversificação de mercados e ganhos de escala (KUAZAQUI, 2007);
- Redução de custo e risco para os associados (MINERVINI, 1991; CATEORA; GRAHAM, 2001);
- Maior força contratual com os órgãos públicos;
- Maiores possibilidades de obtenção de financiamentos e créditos;
- Maior poder de barganha em relação aos importadores;
- Aprendizagem conjunta.

Conforme Minervini (1991) podem ser realizadas as seguintes tipologias de consórcios: Consórcios Promocionais, Consórcios Operacionais, Consórcio Monosetorial Simples e Consórcio Plurisetorial Heterogêneo.

Os consórcios promocionais não compram, nem vendem por conta própria, possuindo

basicamente a função de Secretaria Permanente de Exportação realizada por conta das empresas associadas (MINERVINI, 1991).

Segundo Minervini (1991), outras funções podem ser atribuídas aos consórcios promocionais, sendo:

- a. Oferecer aos sócios diversos serviços, tais como tradução de correspondência, serviços de interpretes, sistemas de comunicação, tradução de catálogos dos associados, entre outros;
- b. Realizar consultoria legal quanto às normas de intercâmbio com os diversos países;
- c. Realizar cursos de formação para os integrantes do departamento de exportação;
- d. Publicar literatura especializada em comércio exterior;
- e. Facilitar o acesso dos membros às fontes de informações econômicas, comerciais, públicas e privadas;
- f. Coletar informações do mercado internacional;
- g. Organizar a participação dos membros a feiras internacionais;
- h. Prestar assistência com relação a informações financeiras, cambiais, alfandegárias, transportes, seguros e créditos.

Os consórcios operacionais, segundo Minervini (1991, p. 194) vendem por conta própria utilizando as marcas dos sócios ou dos consórcios, sendo sua principal função de “se ocuparem da comercialização dos produtos por conta dos membros associados”.

- Desenvolvem as seguintes atividades:
- Definição de políticas comerciais dos membros envolvidos;
- Elaboração de contratos de agenciamento e procura dos representantes;
- Coordenação de vendas;
- Faturamento e envio das mercadorias até a fase de recebimento.

Quanto à tipologia dos sócios, conforme Minervini (1991), os consórcios podem ser monosetorial simples ou complementar, ou plurisetorial heterogêneo ou complementar. No consórcio monosetorial simples ou complementar é constituído por empresas de um mesmo setor com produtos concorrentes ou produtos complementares.

Já o consórcio plurisetorial heterogêneo ou complementar é constituído por empresas que atuam em setores nos quais não exista nenhum tipo de ligação, seja em nível de produção ou de comercialização, ou ainda, constituído por empresas que pertencem a setores diferentes, mas que se complementam entre si (MINERVINI, 1991).

De acordo com Lima (2006) os consórcios de exportação se diferenciam com respeito aos serviços prestados. Os dois principais tipos de consórcios são os consórcios promocionais e os consórcios de vendas. No Brasil, há a predominância de consórcios do tipo promocional, no qual o consórcio fica responsável pelas atividades de promoção, exportações e suporte as empresas consorciadas.

Apesar de ser muito difundido em países europeus como importante ferramenta estratégica de entrada no mercado internacional, no Brasil, entretanto as experiências realizadas não obtiveram resultados positivos, principalmente no início da década de 80, sob o qual Minervini (1991) aponta algumas possibilidades para o fracasso:

- 1) Extremo individualismo brasileiro e ausência de uma mentalidade consorciável;
- 2) Não otimização dos investimentos;
- 3) Mercado prioritário escolhido, no qual o mercado da América Latina tornou-se crítico devido à falta de divisas e a difícil situação econômica;
- 4) Ausência de critérios na escolha dos parceiros para a formação dos consórcios,

reunindo empresas provenientes de vários setores não-complementares.

Segundo Kuazaqui (2007, p.116), embora o conceito de consórcio esteja sendo amplamente utilizado pela mídia, o conhecimento a respeito da existência dos consórcios ainda é muito incipiente, pois “não se trata de uma forma usual de comercialização de produtos e serviços, nem altamente sofisticada a ponto de levar a sua total desconsideração”.

De acordo com Tomelin (apud LIMA, 2006) algumas dificuldades podem ser citadas na instalação de consórcio de exportação no Brasil, destacando-se: 1) rompimento da individualidade das empresas e de seus dirigentes; 2) Ausência de sistemas de financiamento adequados; 3) Discrepância quanto ao tamanho das empresas; 4) Produtos pouco competitivos; 5) Temor quanto ao vazamento de informações estratégicas; 6) Incertezas quanto à estabilidade dos parceiros no grupo; 6) Escassez de profissionais capacitados em gestão e marketing; 7) problemas de identidade das empresas participantes e a imagem do grupo.

## 5 Metodologia da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Pesquisa qualitativa de acordo com Creswell (2007, p.35) “é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (...) ou em perspectivas reivindicatórias / participatórias”, no qual o pesquisador coleta dados emergentes tendo como objetivo principal desenvolver temáticas a partir dos dados.

Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem por principal objetivo familiarizar-se com o fenômeno em estudo ou obter novas percepções do mesmo e descobrir novas idéias, sendo recomendada quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado (CERVO; BERVIAN, 1983; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Com relação ao levantamento do referencial teórico realizaram-se pesquisas bibliográficas e levantamento do referencial teórico através de dados secundários, sobre Comércio Internacional, Exportações Brasileiras, Estratégias de Internacionalização e Consórcio de Exportação. Por meio de um levantamento através de livros, periódicos, artigos, e *web sites* foram utilizados visando-se encontrar respaldo na teoria o assunto a ser investigado.

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, pois conforme Yin (2001), em geral os estudos de caso representam a principal estratégia quando se utilizam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos sob algum contexto da vida real. Nesse sentido, o estudo de caso contribui para a compreensão em termos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Nesse sentido, a definição técnica do estudo de caso pode ser caracterizada como uma investigação empírica que segundo Yin (2001) investiga um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Utilizar-se-á o método de estudo de caso único para analisar o CONEX *Furniture Brazil* – Consórcio de Exportação do ramo moveleiro da cidade de Arapongas, norte do Paraná. Segundo Yin (2001) o estudo de caso único pode fornecer uma importante contribuição à base de conhecimento e a construção da teoria, até mesmo auxiliar no



redirecionamento de investigações futuras.

Para a realização deste estudo, os dados primários e secundários foram coletados com base em um protocolo de pesquisa e na utilização de duas técnicas, a saber: análise documental e entrevista em profundidade semi-estruturada com o diretor do consórcio. A entrevista foi conduzida pessoalmente pelo próprio pesquisador, no qual a mesma foi gravada com a autorização do entrevistado.

Após a aplicação da entrevista, os dados foram posteriormente submetidos à técnica de análise de conteúdo, já que o fenômeno a ser observado e estudado tem sua origem na entrevista. A análise de conteúdo capta os dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem do texto escrito, e caracteriza-se como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar aspectos do que está sendo exposto a respeito de determinado tema (HAIR JR. et al., 2005; VERGARA, 2005).

## 6 Análise e discussão

### 6.1 Segmento moveleiro de Araçongas

A constituição do município de Araçongas se deu a partir da iniciativa da Companhia de Terras do Norte do Paraná, pioneira no desbravamento de terra em toda a região. O município foi criado pela Lei n. 2 de 10 de Outubro de 1947, desmembrado do Município de Rolândia, cuja data de instalação marca de 01 de Novembro de 1947. O município de Araçongas possui uma área territorial de 381,615 km<sup>2</sup>, e conta com uma população estimada em 2009, de 103.025 habitantes (CORDEIRO, 2008; IPARDES, 2009).

Conforme dados do setor do Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçongas (SIMA), o município de Araçongas encontra-se situado como o segundo maior Pólo Moveleiro do país e o primeiro do Paraná. O pólo moveleiro teve seu reconhecimento em 2004 como um Arranjo Produtivo Local (APL), que de acordo com Lastres et. al. (apud CORDEIRO, 2008, p. 60) um Arranjo Produtivo Local pode ser conceituado como:

É o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas que possuem a mesma especialização produtiva e se localizam em um mesmo espaço geográfico. Estas empresas mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros locais: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Por meio de um trabalho cooperado, e com o apoio de algumas entidades representativas, as empresas desenvolvem uma estratégia que auxilia no fortalecimento de todos os atores envolvidos no processo através do APL. Além de Araçongas, empresas dos municípios de Apucarana, Cambé, Rolândia e Sabáudia integram o APL, que produz móveis prontos, planejados e exclusivos como racks, estantes, roupeiros, móveis para decoração, cadeiras e armários, entre outros (SIMA, 2009).

Tal situação justifica-se pelo fato de em dados gerais a cidade hospedar cerca de 181 empresas moveleiras, que acabam por gerar 8.951 empregos diretos movimentando a economia local. A participação das indústrias moveleiras no PIB do município chega a 64,75%, e a

participação de Arapongas no PIB nacional (móveis) corresponde a 9,70%, pois a cada 100 móveis fabricados no país, 10 saem de Arapongas (SIMA, 2009).

A indústria moveleira vem conduzindo um histórico considerável em seu faturamento ao longo dos últimos oito anos, no qual no ano 2000 o faturamento foi de R\$ 480 milhões, em 2004 esse valor praticamente se duplicou atingindo um valor de R\$ 812 milhões, e chegando em 2008 a R\$ 1.125 bilhões (SIMA, 2009).

De acordo com o SIMA (2009) a concentração de móveis no Brasil, encontra-se distribuída conforme a figura 1, com destaque para Arapongas no estado do Paraná:

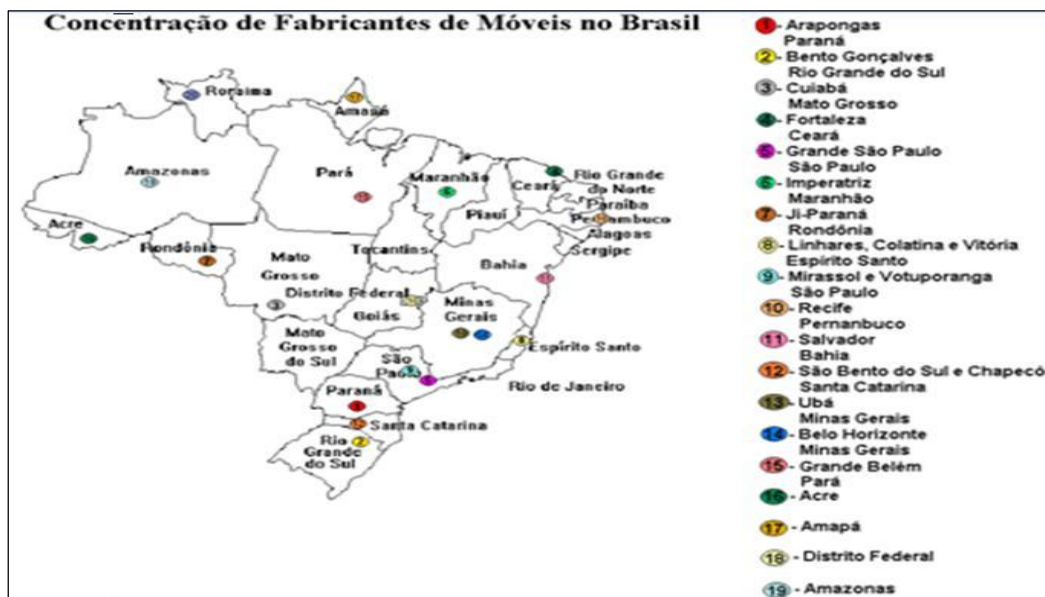


Fig. 1 - Concentração de fabricantes de móveis no Brasil  
Fonte: SIMA (2009)

Dentre os principais estados exportadores em 2005 destacam-se Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Bahia e Minas Gerais. Nesse sentido, as exportações em 2000 foram de US\$ 15,2 milhões, e em 2008 chegaram a US\$ 75,21 milhões. Dentre as origens das importações tem-se que os principais países são Alemanha, França, Espanha, Estados Unidos, entre outros. Dentre os países destinatários das exportações, têm-se pelo gráfico 18, Estados Unidos (33%), França, Argentina, entre outros.

Com relação à distribuição espacial das vendas do APL, grande parte se dá na região sudeste, com 35% do total das vendas, seguida da região sul, com 20%, e das regiões norte e nordeste, com 26% e 14% para outros países (CORDEIRO, 2008).

Conforme dados do SIMA (2005 apud CORDEIRO, 2008) o público consumidor dos móveis do APL são em sua maioria de baixa renda, especialmente das classes C e D, que são responsáveis por cerca de 92% das compras. A classe B representa 7% do total de compras, e a classe A, apenas 1% desse total, desse modo o APL caracteriza-se por ser um produtor de móveis para as classes de baixa renda.

## 6.2 Perfil do respondente

A entrevista foi aplicada pessoalmente pela pesquisadora, no dia vinte e quatro de novembro de 2009, na sede de localização do consórcio de exportação – *Conex Furniture Brazil* diretamente com o diretor do consórcio. Cabe ressaltar a atenção e receptividade do entrevistado em contribuir com este estudo.

Sob essa perspectiva, conforme o perfil do entrevistado, este exerce o cargo de direção do Consórcio de Exportação – *Conex Furniture Brazil*, pertence ao gênero masculino, possui idade de 37 anos. Quanto ao grau de instrução, possui formação na área de engenharia mecânica, e atualmente cursa pós-graduação. Com relação ao tempo de trabalho na empresa, está há seis anos, e o tempo exercido no cargo, data também seis anos.

### 6.3 Perfil do Consórcio de exportação

O consórcio apresenta razão social denominada: *Conex Comercial Importadora e Exportadora de Móveis S/A*, ou seja, uma sociedade anônima de capital fechado. Seu ramo de atividade industrial está pautado na atividade moveleira, com tempo de atuação no mercado internacional de seis anos, apresentando um quadro empregatício contendo dez funcionários.

Com relação à distribuição das vendas do *Conex*, estas se encontram divididas - 95% das vendas do consórcio de exportação estão concentradas no mercado externo já que este é o foco da formação do *Conex*, ou seja, promover o processo de internacionalização das empresas integrantes do consórcio e adquirir força no processo de exportação, e o restante 5% das vendas está concentrada no mercado interno. A frequência atual de exportação realizada pelo *Conex* segue uma periodicidade mensal, conforme o entrevistado.

### 6.4 Histórico do Consórcio

O início da proposta do consórcio aconteceu em 2002, com um planejamento prévio no qual o SIMA - Sindicato das Indústrias Moveleiras de Arapongas fomentou algumas reuniões específicas para se discutir o assunto, essas reuniões foram abertas a todas as indústrias associadas, em virtude das fábricas começarem a se questionar sobre a possibilidade de exportação conjunta. Entretanto, ainda não existia uma conceituação clara, bem-definida e unificada por parte das empresas do que seria um consórcio de exportação.

Diante disso, em junho de 2002, foi elaborado o estatuto que formalizou a criação do *Conex*, classificando essa etapa em pré-consórcio entre 33 empresas. Em janeiro de 2003, foi criado e aprovado o *Business Plan CONEX* e iniciou-se a fase consórcio - *Connection Furniture Brazil*, com 17 empresas.

No ano de 2003 concretizou-se a primeira venda, que se deu em nove de novembro de 2003, nesse sentido considera-se que até nove de novembro é o nascimento do consórcio. Entretanto, o escritório do *Conex* foi aberto em 14 de abril de 2003 e foi planejado entre abril e novembro do corrente ano.

Em 2005 teve abertura da S/A – a sociedade anônima que é a firma comercial que gera todo o processo, e no período de 2003 até 2005 as exportações eram feitas através das próprias empresas. Desse modo, inicialmente o custo do *Conex* era quase nada, devido o

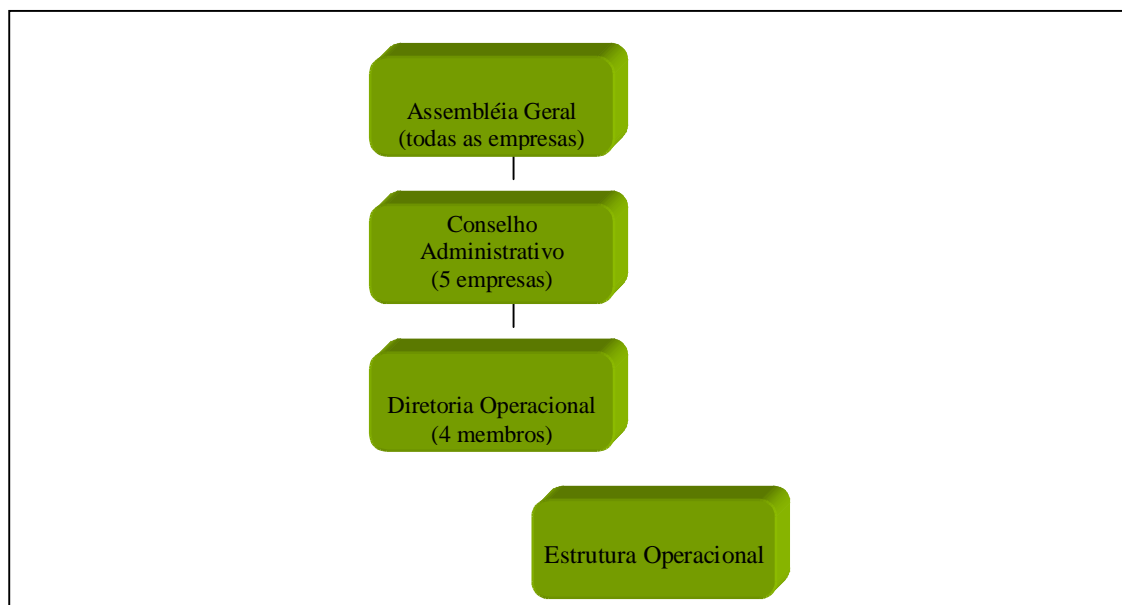
amparo concedido e dividido entre as empresas, somente existiam os custos de promoção internacional. De acordo com o diretor, no Conex existe um material único, com um catálogo único de todos os produtos, e existe um *business plan* planejado para nove anos, no qual se compartilham ganhos e perdas. Atualmente o Conex conta com um total de treze empresas.

## 6.5 Características do Consórcio

Com relação às características específicas, quanto à estrutura e funcionamento do consórcio, este se encontra atualmente composto por treze empresas, a saber: Móveis Estrela; Móveis Albatroz / Palumóveis; Galha Azul; Madetec; Belaflex; Colibri; Caemun; Demóbile; DJ móveis. Com exceção da Belaflex localizada na cidade de Bela Vista do Paraíso, todas as demais empresas se encontram localizadas no município de Arapongas. Cabe ressaltar que algumas empresas comercializam seus produtos com mais de uma marca, portanto é contabilizado como mais de uma empresa no Conex, como é o caso, por exemplo, da Móveis Estrela, que também possui a Spazzio Nobre. No Conex todas as empresas conforme o diretor do consórcio apresenta uma identidade industrial semelhante

Com relação à estrutura organizacional do consórcio de exportação, Lima (2006) aponta que geralmente este se apresenta organizado sob uma estrutura simples, possuindo basicamente um gerente geral, um assistente de exportação, uma secretária e um estagiário. Entretanto, cabe ressaltar que essa estrutura varia de acordo com as atividades desempenhadas pelo consórcio e de acordo com o tamanho do consórcio.

Nesse sentido, o Conex apresenta-se organizado com uma assembleia geral, o conselho administrativo, a direção operacional, e a estrutura operacional, conforme a figura 2.



**Fig. 2** – Organograma Conex

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em informações fornecidas pelo consórcio

Por se tratar de uma S/A, obrigatoriamente a governança tem início com o detentor de maior poder, nesse caso, quem possui maior poder é a assembléia que está composta por todos os sócios e todos tem poder de voto. Abaixo da assembléia está o conselho administrativo, composto por cinco empresas, no qual a cada dois anos existe um processo de troca no qual objetiva-se colocar uma empresa de cada ramo, por exemplo, atualmente o conselho administrativo está composto por uma empresa do ramo de cozinhas, uma de raque/estante, uma de guarda-roupa, uma de sala de jantar, e uma de estofado.

Abaixo do conselho encontra-se a diretoria operacional, composta por um presidente, um vice-presidente, um diretor financeiro e um diretor geral. Abaixo da diretoria operacional está a estrutura operacional de trabalho, que realiza as atividades rotineiras.

Com relação ao segmento econômico de acordo com Kuazaqui (2007) este tipo de estratégia é geralmente utilizado por pequenas empresas de um mesmo segmento econômico com o objetivo de prospectar mercados no comércio internacional. Nesse sentido, o segmento econômico alvo do consórcio na comercialização dos produtos, sob o ponto de vista do diretor do Conex *“tenho um nicho que é muito claro, nicho econômico, aquele de parquinho baratinha, aquele que dilui no tempo, é aquele móvel que você não pode ficar desmontando, não é um móvel pra vida toda”*.

Com relação aos principais produtos exportados pelo consórcio, entre os mais de 500 produtos estão: raques/estantes, escrivaninhas, mesa de centro e mesa de canto, estofados em couro e em tecido sintético. Com relação a dormitório, entenda-se guarda-roupa, criado-mudo, cômoda, espelhos, e sapateiras. Na linha de sala de jantar, estão mesas e cadeiras de madeira e de vidro.

No que tange ao elemento cozinha, comercializam-se cozinhas compactas, cozinhas grandes, comercializadas em módulos, e os pequenos kits de cozinhas, que abrangem armários pequenos e uma linha multiuso, que é abrangem, por exemplo, *“pequena mesinha para microondas, ou um movelzinho para passar roupa, coisa desse tipo, são móveis mais funcionais”*.

Dentre as principais estratégias adotadas pelo consórcio em sua abordagem aos mercados internacionais; percebe-se de acordo com o diretor a ausência na maioria das empresas existentes no ramo da formulação de estratégias de exportação, pois grande parte das empresas *“simplesmente exportam por que chegou o importador lá, comprou e levou”*, não porque existia um planejamento previamente estabelecido. Sob essa perspectiva, a estratégia apontada como diferencial do consórcio é o foco. Nesse sentido conforme o diretor do Conex *“acho que deve ser um trabalho focado (...) Então não tem nenhum segredo, nenhuma mágica, tem é foco, só foco, ai começa a fazer o trabalho do dia-a-dia bem feito, só isso”*.

Nesse sentido, a condução da pesquisa de campo possibilitou analisar as principais atividades de internacionalização dos produtos do Pólo Moveleiro de Arapongas por meio da atuação do Consórcio de exportação, com relação as variáveis de perfil, estrutura e funcionamento do consórcio. Para finalizar o presente estudo são apresentadas algumas considerações finais em função do objetivo geral e objetivos específicos propostos na pesquisa.

## 7 Considerações Finais

Este estudo abordou a revisão teórica sobre economia e comércio internacional, exportações brasileiras, competitividade empresarial, decisões estratégicas no comércio internacional, estratégias de internacionalização, e consórcio de exportação. No intuito de oferecer uma contribuição para o campo de estudo sobre consórcio de exportação.

Sob essa perspectiva verificou-se que as empresas, em especial pequenas e médias empresas estão se organizando de forma coletiva por meio de alianças no objetivo de adquirir maior competitividade conjunta e ganhos de escala, além de redução de custos e outros benefícios conquistados através da cooperação ao invés da competição entre elas. Especialmente na abordagem a mercados internacionais que exige maior grau de complexidade das atividades e montantes elevados de investimentos que sozinhas, as empresas não conseguiriam se sustentar em longo prazo.

Para a realização da pesquisa exploratória, utilizou-se o método de estudo de caso único aplicado no consórcio de exportação *Conex Furniture Brazil*, de forma a ilustrar de forma prática a realidade de um consórcio de exportação, e assim proporcionar ao leitor melhor compreensão do que fora abordado na teoria.

Nesse sentido, cabe ressaltar algumas características evidenciadas na pesquisa, tais como: o consórcio pode ser observado como uma forma de organização para a exportação, com a finalidade estratégica de inserção das empresas no mercado internacional, em especial de pequenas e médias empresas, já que as mesmas movimentam mais da metade das exportações brasileiras.

O consórcio em estudo apresenta resultados crescentes e extremamente positivos de exportações, demonstrando a capacidade de incremento nas vendas internacionais em termos de resultados para as empresas consorciadas.

Nesse sentido cabe ressaltar que o consórcio em estudo nesta pesquisa classifica-se com a finalidade de venda, o que contrapõe o quadro existente no país da grande maioria ser consórcio promocional e enaltecer a relevância da pesquisa.

As vantagens citadas no levantamento teórico puderam ser constatadas pelo consórcio, no caso em estudo como, por exemplo: redução nos custos e riscos, ganhos de escala, maiores possibilidades de crédito e financiamento, aprendizagem conjunta, conhecimento a respeito da exportação e os mercados, maturidade adquirida pelas empresas consorciadas, entre outras.

O consórcio analisado neste estudo não possui nenhum tipo de apoio financeiro do governo brasileiro, no entanto o consórcio apresenta um crescimento sustentável no mercado, devido ao eficiente gerenciamento do mesmo.

O consórcio estudado está composto por empresas do mesmo segmento produtivo e que são também concorrentes entre si no mercado interno. Nesse sentido, ressalta-se a relevância do papel do diretor no sentido de gerenciar a rivalidade entre os consorciados, buscando manter o bom relacionamento entre os participantes do consórcio.

No sentido de incentivar a formação de consórcios de exportação no Paraná e no Brasil, haja vista a quantidade pouco expressiva de consórcios existentes no país, e a grande contribuição desta estratégia para o crescimento econômico e social, algumas medidas devem ser tomadas como, por exemplo, e esta talvez seja a prioritária: maior divulgação e disseminação de suas vantagens por meio da mídia, e exposições em ambientes empresariais e universidades de forma a propagar o conceito e benefícios dessa estratégia.

Desta forma, o presente estudo cumpre os objetivos previamente estabelecidos, no sentido de contribuir para novas possibilidades de pesquisas envoltas a temática da pesquisa, afinal a área carece de informações em termos de desempenho, gestão, estratégias e outras variáveis do contexto organizacional.

Como limitação encontrada destaca-se a pouca literatura existente a respeito do tema consórcio de exportação para a construção do referencial teórico. Entretanto conforme aponta Lima (2006) tal situação corresponde a um desafio a ser superado e torna-se uma proposta de estudo e pesquisa instigante.

Desse modo, os resultados não podem ser generalizados devido à restrição das informações a apenas um estudo de caso único. Assim sendo, apenas a título de resultados preliminares. De uma forma geral o estudo contribui para o avanço da área, mas não se limita, abrindo espaço para outras reflexões e permitindo confirmar a importância e oportunidade do processo de internacionalização por meio de consórcio de exportação.

### Referências Bibliográficas

ALVES, F. C. A conquista da competitividade das PMEs. **Gestão**: Revista Científica de Administração, Curitiba, v.1, n.1, jun./set. 2003. Disponível em: <<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1204057594.PDF>>. Acesso em: 24 abr. 2009.

ATSUMI, S. Y. K; VILLELA, L. E; FREITAS, J. A. S. B. **Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras**: o processo de investimento externo direto. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo/ SP – 9 a 11 maio, 2007.

CATEORA, P. R; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CORDEIRO, D. G. **A qualificação e salário do trabalhador no segmento moveleiro do município de Arapongas, no Paraná**. . 2008. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná. Paraná. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/15931/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%20-%20A%20QUALIFICA%C3%87%C3%83O%20E%20SAL%C3%81RIO%20DO%20TRABALHADOR%20NO%20S.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GRZYBOVSKI, D; ONGARATTO, A. P; LOPES, F. D. **Estratégias de entrada internacional das empresas do setor de cosméticos**: caso Região Sul do Brasil. In: COSTA, B. K; ALMEIDA, M. I. R (Org.). **Estratégia Contemporânea: internacionalização, cenários e redes**. Campinas, SP: Akadêmica, 2008.

HAIR, JR. J. F. ET AL. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Perfil do município de Arapongas**. 2009. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=86700&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=86700&btOk=ok)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

KEEGAN, W. J; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTABE, M; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: M. Books, 2007.

LAIMER, C. G; HOFFMANN, V. E; LAIMER, V. R. **O processo de formulação de estratégias no ambiente instável e de forte turbulência**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre. Brasil. 29 out. a 01 nov. 2005. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005\\_Enegep0707\\_0677.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005_Enegep0707_0677.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2009.

LIMA, G. B. **Consórcio de exportação no Brasil: um estudo multi-casos**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012007-190423/>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

MINERVINI, N. **O exportador**. São Paulo: Makron, 1991.

PACAGNAN, M. N. **Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Paraná**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122006-163458/>>. Acesso em: 02 abr. 2009.

PORTER, M. *What is strategy?* *Harvard Business Review*, p.61-78, Nov. / Dec. 1996.

SIMA - SINDICATO DAS INDÚTRIAS DE MÓVEIS DE ARAPONGAS. 2009. Disponível em: <<http://www.sima.org.br/bra/default.asp>>. Acesso em: 02 nov. 2009.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.