



# ESTRATÉGIA

# ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO EXPORTADOR NO SETOR MOVELEIRO PARANAENSE

## SUSTAINABLE STRATEGIES AND EXPORT PERFORMANCE IN FURNITURE INDUSTRY PARANAENSE

Adilson Carlos da Rocha  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

Clandia Maffini Gomes  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Caroline Rossetto Camargo  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Jordana Marques Kneipp  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Lucas Veiga Ávila  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

---

**Data de submissão:** 20 jul 2012, **Data de aprovação:** 10 jan. 2013. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

### RESUMO

O presente estudo objetiva compreender como as estratégias de gestão sustentável se relacionam com o desempenho exportador em uma empresa industrial de móveis planejados. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e adotou como método o estudo de caso. As estratégias sustentáveis foram analisadas com base nos modelos de Placet, Anderson, Fowler (2005) e de Lacy et al. (2010), buscando-se compreender aspectos referentes a gestão ambiental, a responsabilidade social e a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial. O desempenho exportador foi analisado a partir dos estudos de Papadopoulos e Martín (2010), que analisam o desempenho por meio da experiência internacional e das dimensões estratégica e econômica. Os principais resultados revelaram que a empresa possui preocupações com o meio ambiente, procurando utilizar insumos mais sustentáveis e investindo em inovação para melhorar seus processos.

### PALAVRAS-CHAVE

Estratégias. Gestão. Sustentabilidade. Desempenho Exportador. Setor moveleiro.

## ABSTRACT

*This study aims to understand how sustainable management strategies relate to the export performance in industrial planned furniture. The research is characterized as a qualitative method and adopted as a case study. The sustainable strategies were analyzed based on models Placet, Anderson, Fowler (2005) and Lacy et al. (2010), seeking to understand issues relating to environmental management, social responsibility and the integration of sustainability into business strategy. The export performance was analyzed based on the studies Papadopoulos and Martin (2010) that analyze the performance through international experience and the strategic and economic dimensions. The main results revealed that the company has concerns about the environment, trying to use more sustainable raw materials and investing in innovation to improve their processes.*

## KEYWORDS

*Strategies. Management. Sustainability. Exporter performance. Furniture sector.*

## INTRODUÇÃO

As mudanças ambientais criam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial, de modo que uma gestão para a sustentabilidade, que vise à redução dos impactos ambientais de produtos e processos, representa um fator de fundamental importância para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas. A atuação em mercados internacionais também representa um aspecto que está diretamente relacionado com a competitividade empresarial.

Para Pasqualotto e Ugalde (2010), as exigências para que as organizações assumam uma postura responsável em relação à sustentabilidade são cada vez mais recorrentes no ambiente empresarial, sendo que os desafios são ainda maiores no que tange à adaptação dos produtos para fins de internacionalização.

A busca por mercados mais competitivos em âmbito nacional e internacional pode ser impulsionada pela adoção de tecnologias limpas e por uma postura estratégica focada em práticas de gestão para a sustentabilidade empresarial. Desse modo, o presente estudo busca resolver a seguinte questão: *como as estratégias de gestão sustentável se relacionam com o desempenho exportador em uma empresa industrial de móveis planejados?*

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. Nesse sentido, tendo em vista o destaque do setor moveleiro no cenário industrial brasileiro, melhorias na gestão ambiental, por meio de investimentos em tecnologia, téc-

nicas como racionalização do uso de matérias-primas, reaproveitamento e reciclagem de resíduos podem trazer novos ganhos de competitividade (DE PAULA *et al.*, 2010).

Ainda de acordo com 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.

Diante do exposto, o presente estudo possui, como objetivo geral, analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador em uma empresa industrial de móveis planejados.

Este artigo está estruturado em sete seções. A primeira corresponde à introdução; a segunda seção trata das estratégias de gestão sustentáveis; a terceira refere-se ao desempenho exportador; a quarta trata do setor moveleiro. Logo após, expõe-se o método utilizado e a análise e apresentação dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

## **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**

As demandas ambientais e sociais são cada vez mais recorrentes no âmbito empresarial, trazendo a necessidade de estratégias de gestão para a sustentabilidade, a fim de garantir que os insumos e matérias-primas esgotáveis sejam gerenciados para que não falem no futuro e contemplem a minimização do impacto social e ambiental decorrente das atividades produtivas. Nesse sentido, as estratégias de gestão susten-

tável se tornam cada vez mais essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a capacidade produtiva das empresas, ligada ao comportamento da sociedade, aos recursos naturais e construídos e à capacidade dos governos é elemento que constitui a competitividade e permite a conquista de fatias do mercado. Nesse sentido, a excelência competitiva das organizações está diretamente ligada à gestão sustentável dos recursos, que contemple as dimensões econômica, social e ambiental e, ao mesmo tempo, esteja orientada para a inovação.

De acordo com Placet, Anderson e Fowler (2005), o desenvolvimento sustentável possui três objetivos gerais para as organizações e para os *stakeholders*: gestão ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica. Em uma estratégia de negócios focada na sustentabilidade, os três objetivos devem estar inter-relacionados e dar suporte um ao outro.

A gestão ambiental envolve o ar, a água, a terra, os ecossistemas e a gestão de todos os recursos naturais. A responsabilidade social significa melhorar a qualidade de vida para os empregados de um empreendimento e para a sociedade como um todo, enquanto a prosperidade econômica é o resultado da criação de oportunidades para a empresa e para a comunidade na qual está inserida. A implementação da sustentabilidade como estratégia é um desafio, pois, para muitas organizações a estratégia é uma ferramenta utilizada apenas para diminuir custos e expandir os negócios, enquanto a proteção ambiental é vista como desnecessária e cara (PLACET; ANDERSON; FOWLER, 2005).

De acordo com Lacy *et al.* (2010), os consumidores, as empresas e os governos

estão cada vez mais atentos ao desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis. Outrossim, verifica-se que as estratégias devem estar de acordo com as necessidades dos clientes e são essas necessidades que irão influenciar a maneira como as empresas serão gerenciadas. A sustentabilidade não pode ser considerada apenas como uma estratégia individual, mas algo totalmente integrado nas operações e na estratégia de uma empresa.

Para Aglieri, Aglieri e Kruglianskas (2009), as transformações do ambiente estão criando um novo cenário competitivo, no qual as empresas devem apresentar estratégias voltadas para a sustentabilidade, a transparência nos negócios e o crescimento. As empresas devem buscar o equilíbrio entre o social e o funcional para se tornarem mais competitivas. Isso é possível a partir de um maior valor dos seus elementos intangíveis, como crenças, missão e valores, que são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Para Placet, Anderson e Fowler (2005), o desenvolvimento de uma estratégia de transição do modo tradicional, no qual os recursos são usados de forma intensa para uma estratégia sustentável, que utiliza os recursos de modo eficiente, criando valor para as partes interessadas, requer comprometimento, liderança, planejamento e inovação. A inovação é necessária para desenvolver novos processos e produtos que causem danos menores ao meio ambiente e também para formular melhores modelos de negócios que incorporem os aspectos sociais e ambientais nas decisões diárias da empresa.

Igualmente, para Lacy *et al.* (2010), o desenvolvimento de estratégias sustentáveis é um grande desafio para as organizações e

seus gestores, que buscam atender a uma nova demanda por produtos e serviços sustentáveis, por meio da inovação, alterando as estruturas de custos da indústria, conduzindo novos negócios e buscando novas fontes de inovação. A preocupação com o desenvolvimento sustentável é crescente e as estratégias estão mudando conforme avançamos a uma nova era da sustentabilidade.

De acordo com Lacy *et al.* (2010), as estratégias de gestão sustentável implicam em uma nova maneira de administrar os negócios e de se destacar perante a concorrência, sendo que, para obter sucesso, é necessário criar valor para a sociedade como um todo. Para isso, as empresas terão de incorporar métricas não financeiras, criando um novo método para medir e comunicar o progresso. Também será necessária a contratação de novos líderes, para que a cultura da organização possa ser regida por metas de sustentabilidade. O ambiente de negócios atual oferece uma infinidade de novos desafios, mas também de grandes oportunidades.

Segundo Aglieri, Aglieri e Kruglianskas (2009), para que as empresas sejam competitivas, atualmente, elas devem investir permanentemente no aperfeiçoamento de suas relações com os públicos com que interagem e de que dependem para sobreviver. Por isso, os profissionais estão sendo pressionados a procurar por novas formas de gestão, que combinem os interesses da sociedade com os interesses da organização. A nova forma de gestão deve buscar legitimidade, crescimento e sustentabilidade para a empresa.

## **DESEMPENHO EXPORTADOR**

A globalização tem levado as empresas brasileiras a buscar a inserção internacio-

nal e a entender que um desempenho de sucesso em mercados internacionais é a chave para alcançar maior competitividade. A atuação no ambiente internacional tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, que vislumbram, na prática da internacionalização, o alcance de uma considerável gama de benefícios.

Segundo Arbix, Salerno e De Negri (2005), o processo de internacionalização tem sido debatido sob o ponto de vista teórico, a partir de duas vertentes. A primeira, denominada comportamentalista, possui a premissa de que a internacionalização ocorre de forma gradual, sendo que o investimento no exterior pode acontecer de forma sequencial e de diversas maneiras: associação com outras empresas, licenciamento ou diretamente pela empresa. Essa abordagem pode ser encontrada nos estudos de Johanson e Vahlne (1977 e 1990). A segunda perspectiva é denominada teoria eclética de internacionalização. Possui como precursores Dunning (1988, 1991 e 1993) 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. Nesse sentido, a teoria eclética de internacionalização preconiza que uma empresa, para se tornar uma multinacional, necessita ser líder em seu país de origem, acumular ativos tangíveis e intangíveis, com elevados custos de transação no mercado internacional (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005),

Hidalgo e Da Mata (2009) destacam a maior competição nos mercados exportadores, em relação aos mercados domésticos, e também a necessidade de apoiar-se

nos modelos de dinâmica industrial, para fins de explicação da maior produtividade das empresas exportadoras. Para os autores, tais modelos presumem a existência de uma relação entre padrões de entrada e saída e diferenças de produtividade quanto ao nível da firma. Os autores ainda destacam que, mesmo considerando pressões competitivas semelhantes nos mercados externo e doméstico, diferenças nos custos irrecuperáveis de entrada podem explicar diferenças de produtividade entre empresas exportadoras e orientadas para o mercado doméstico.

Ainda de acordo com Hidalgo e Da Mata (2009), o sucesso nas exportações de firmas industriais de países em desenvolvimento, como o Brasil, decorre de investimentos prévios no mercado exterior, a fim de conhecer os produtos e processos. Complementando, Arbix, Salerno e De Negri (2005) ressaltam que a exposição das firmas brasileiras aos mercados mais exigentes, tanto do lado do consumidor quanto do lado das firmas competidoras, força mudanças nos produtos exportados em direção a maior diferenciação e qualidade.

As exportações no âmbito empresarial representam uma alternativa para a manutenção da competitividade internacional. A atuação no mercado internacional, por meio das exportações, representa para as empresas uma série de benefícios: 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).

Nos países em desenvolvimento, a grande maioria das empresas exportadoras não pos-

sui investimentos no exterior. Desse modo, no Brasil, o modo de internacionalização predominante é a exportação, sem investimentos em instalações comerciais ou fabris no exterior. A exportação, que é caracterizada pela venda de produtos a outros países, é considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Nesse sentido, a avaliação do desempenho exportador pode fornecer indícios acerca da atuação empresarial em mercados externos. Nos estudos de Papadopoulos e Martín (2010), o desempenho das exportações consiste na avaliação de uma dimensão econômica (indicadores de desempenho financeiros) e de uma dimensão estratégica (medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados). A conceituação do tema salienta que a internacionalização ocorre como um processo global, assim como a expansão internacional das empresas e o seu nível de internacionalização, seu grau de inserção no mercado externo e os termos de intensidade de exportação de desenvolvimento internacional.

A análise das evidências empíricas do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) resulta em três observações fundamentais sobre o desempenho das exportações: 1) o desempenho pode ser definido como um construto formativo, com dupla dimensão: econômica e estratégica; 2) a contribuição da dimensão econômica é maior que a da dimensão estratégica e 3) a conceituação da dimensão econômica é formativa. Para os autores, 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.

## **O SETOR MOVELEIRO**

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 à outros segmentos industriais; pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação; modificações no seu processo produtivo, que 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, 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.

Atualmente, o maior estado exportador de móveis é o de Santa Catarina, seguido por Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná, como demonstra a Ta-

bela 1. O Estado do Paraná representa 15,7% das exportações brasileiras, no qual a empresa Marel, objeto deste estudo, está situada.

**TABELA 1 – Exportação brasileira de móveis**

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA DE MÓVEIS, POR ESTADO – US\$ Fob			
Estados	Jan-Abril/2012	Jan-Abril/2011	Var. (%)
Santa Catarina	61.479.258	68.805.746	-10,6
Rio Grande do Sul	56.803,371	58.281.068	-2,5
São Paulo	37.003,751	41.848,298	-11,6
Paraná	33.753.913	37.316,237	-9,5
Minas Gerais	17.546,391	18.144,931	-3,3
Bahia	3.632,939	4.387,051	-17,2
Outros Estados	5.257.090	4.466.431	-7,6
<b>Total Brasil</b>	<b>215.476.716</b>	<b>233.229,762</b>	<b>-7,6</b>

Fonte: Relatório de exportação de abril 2012 – MOVERGS.

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**

DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS PRINCIPAIS PAÍSES – US\$ Fob				
Estados	Jan-Abril/2012	Jan-Abril/2011	Var. (%)	Partic.
Argentina	38.680,276	48.120,697	-19,6	18%
Estados Unidos	27.097,479	24.630,839	10,0	13%
Reino Unido	20.766,718	22.812,036	-9,0	10%
Angola	14.666,648	10.993,291	33,4	7%
Uruguai	10.991,747	9.856,506	11,5	5%
Chile	10.470,169	10.924,494	-4,2	5%
França	9.485,395	16.206,706	-41,5	4%
Venezuela	7.838,117	6.537,523	19,9	4%
Alemanha	6.017,401	9.699,606	-38,0	3%
Países baixos	5.996,681	3.594,549	66,8	3%
Cuba	2.525,168	2.223,861	13,5	1%
Espanha	2.969,376	7.672,362	-61,3	1%
México	1.912.342	2.558.626	-25,3	1%
Canadá	1.978,383	1.726,928	14,6	1%
Outros	54.080,833	55.691.738	-2,9	25%
<b>Total</b>	<b>215.476,713</b>	<b>233.249,762</b>	<b>-7,6</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatório de exportação de abril 2012 – MOVERGS.

Grande parte das empresas do ramo moveleiro do país está concentrada em polos moveleiros, 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. Em seguida, estão Ubá (MG), com 310 empresas; Votuporanga (SP) e São Bento do Sul (SC), ambas com 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, cujo segmento é o mercado de móveis populares, com destaque para a produção de estofados. Existem algumas empresas médias e grandes que possuem infraestrutura mais avançada e exporta 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, de natureza descritiva, e adotou como método 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, este estudo busca analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentável e o desempenho exportador de uma empresa industrial de móveis planejados.

## MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual do estudo.

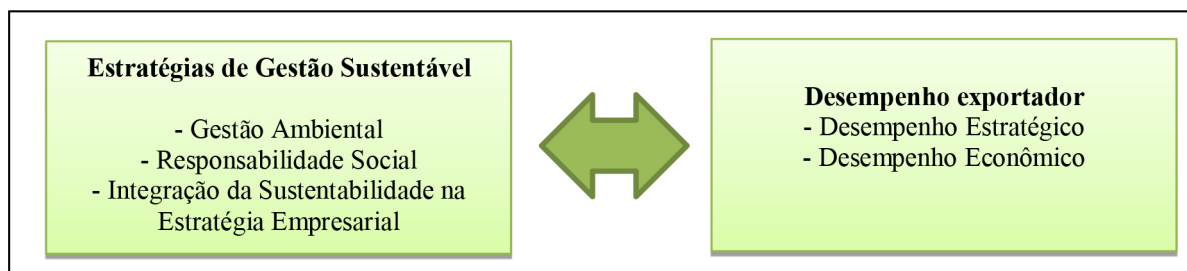


FIGURA 1 - Modelo conceitual da pesquisa

Para fins de análise das estratégias de gestão sustentável, foram utilizados como base os modelos de Placet, Anderson, Fowler (2005) e de Lacy *et al.* (2010), buscando-se analisar a gestão ambiental, a responsabilidade social e a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial. O desempenho exportador foi analisado a partir dos estudos de Papadopoulos e Martín (2010), que analisam o desempenho por meio da experiência internacional e das dimensões estratégica e econômica.

## CATEGORIAS DE ANÁLISE

No que se refere às estratégias de gestão sustentável, foram analisados aspectos referentes a gestão ambiental, responsabilidade social e integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, conforme apresentado no Quadro 1.

Com relação ao desempenho exportador foram analisadas características inerentes ao desempenho econômico e estratégico, conforme Quadro 2.

A partir das categorias de análise apresentadas, busca-se entender a re-

**QUADRO 1 – Categorias de análise das estratégias de gestão sustentável**

Categorias de análise	Aspectos analisados
Gestão ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle do dióxido de carbono</li> <li>• Ecoeficiência nos processos produtivos</li> <li>• Inovação sustentável</li> <li>• Certificações</li> </ul>
Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do bem estar dos colaboradores</li> <li>• Promoção do bem estar da comunidade</li> <li>• Promoção do desenvolvimento econômico regional</li> </ul>
Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento dos stakeholders</li> <li>• Importância da sustentabilidade</li> <li>• Barreiras na implantação da sustentabilidade</li> <li>• Diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa</li> <li>• Educação interna voltada para a sustentabilidade</li> <li>• Setor de investimento sustentável</li> <li>• Sustentabilidade no plano de lucros e resultados (PLR)</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de Placet, Anderson, Fowler (2005) e Lacy et al. (2010).

**QUADRO 2 – Categorias de análise do desempenho exportador**

Categorias de análise	Aspectos analisados
Desempenho estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia para atuação no exterior</li> <li>• Razões para a entrada no mercado externo</li> <li>• Apoio recebido para a entrada no mercado de exportação</li> <li>• Ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/ empresa</li> <li>• Mecanismos de resposta à pressão dos competidores</li> <li>• Impactos no market share da empresa com as exportações</li> <li>• Melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros</li> <li>• Obtenção da diversificação de clientes</li> <li>• Modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional</li> <li>• Grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional</li> </ul>
Desempenho econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do percentual de vendas das exportações</li> <li>• Evolução percentual percebida na intensidade das exportações</li> <li>• Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações</li> <li>• Evolução percentual percebida na lucratividade das exportações</li> <li>• Crescimento no número de países atendidos</li> <li>• Percepção dos gestores quanto à participação do mercado internacional</li> <li>• Identificação dos indicadores de desempenho exportador</li> </ul>

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

lação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador de uma empresa de móveis planejados.

## PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2012, a partir de visita à Empresa Marel Indústria de Móveis S.A.,

selecionada pelo critério de acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com gerente administrativo da empresa. Também as informações obtidas foram complementadas a partir de fontes secundárias como *website* e relatórios anuais e de sustentabilidade divulgado pela organização.

A entrevista foi gravada e transcri-

ta posteriormente. 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, estratégias de gestão sustentável e desempenho exportador.

### PERFIL DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

No Quadro 3, são apresentadas as principais características que definem o perfil do responsável pelas informações obtidas, a caracterização da empresa e a sua experiência internacional.

**QUADRO 3 – Características gerais da empresa**

PERFIL DO RESPONDENTE	
<b>Cargo</b>	<b>Gerente Administrativo</b>
Tempo de atuação na empresa	12 anos
Tempo de atuação no setor	9 anos
Formação	Economista
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
EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	
Tempo de atuação da empresa no exterior	Mais de 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 e Venezuela.
Funcionários no exterior	Não.
Línguas mais utilizadas nas transações internacionais da empresa	Espanhol e inglês.

A Marel Indústria de Móveis S.A. 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 35.000m<sup>2</sup>, além de lojas franqueadas em todo o país.

Recentemente, a empresa passou de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada (Ltda.) para uma sociedade anônima de capital fechado; entre-

tanto, 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 Marel exporta seus produtos para países como a Argentina, Uruguai, Paraguai e Venezuela. A empresa possui também uma rede de lojas franqueadas em grande parte do Brasil e no exterior, com franquias no Uruguai (Montevideu), Paraguai (Hernandarias), Venezuela (Mérida) e em Angola (Luanda). O responsável entrevistado foi o gerente administrativo, que atua na empresa há 12 anos. Tem formação como economista, e especialização na área de gestão.

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL

A partir da entrevista realizada com

o gerente administrativo da empresa estudada, foi possível identificar ações desenvolvidas pela organização no que se refere a uma gestão para a sustentabilidade. Os resultados referentes às estratégias de gestão sustentável foram analisados com base nos pressupostos de Placet, Anderson e Fowler (2005) e de Lacy *et al.* (2010) e sumarizados nas seguintes categorias de análise: gestão ambiental, responsabilidade social e integração da sustentabilidade na estratégia empresarial.

### GESTÃO AMBIENTAL

A gestão ambiental foi analisada a partir de três categorias de análise: controle do dióxido de carbono, ecoeficiência nos processos produtivos, inovação sustentável e certificações. A síntese das principais evidências encontradas a partir da análise do caso é apresentada no Quadro 4.

**QUADRO 4 – Evidências no que se refere à gestão ambiental**

GESTÃO AMBIENTAL	
Principais Práticas	Evidências
<b>CONTROLE DO DIÓXIDO DE CARBONO</b>	
• Não possui programa de administração de CO <sub>2</sub>	“Não temos um programa específico de administração de carbono ou redução de CO <sub>2</sub> ”.
• Programa de redução de resíduos industriais	“... temos somente programa de redução de resíduos industriais e destinação correta dos mesmos”.
<b>ECOEFICIÊNCIA NOS PROCESSOS PRODUTIVOS</b>	
• Produtos renováveis no processo produtivo	“O nosso processo produtivo já é todo desenvolvido com produtos renováveis, ou seja, com florestas de reflorestamentos”.
• Reaproveitamento e reciclagem de resíduos	“Quase 100% dos resíduos gerados em nosso processo produtivo são reaproveitados ou reciclados”.
<b>INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL</b>	
• Busca de matérias primas sustentáveis	“A maior integração ocorre na definição das matérias primas a serem utilizadas, buscando melhores alternativas sustentáveis com os fornecedores”.
• Redução da geração de resíduos	“Utilizamos a inovação tecnológica para ajudar na sustentabilidade principalmente através da redução da geração de resíduos”.
• Não possui certificações ambientais	“A empresa não possui regulamentações ou certificações voltadas para a sustentabilidade”.

Quanto às práticas relacionadas à gestão ambiental, a empresa desenvolve suas atividades realizando ações que estão diretamente relacionadas com seu processo produtivo, principalmente quanto à utilização de recursos renováveis e destinação correta dos resíduos, ou seja, ações que estão fora do escopo da atividade produtiva não são consideradas pela empresa. Embora a empresa atue em uma atividade produtiva que provoca impactos ambientais consideráveis, não possui regulamentações ou certificações voltadas para a sustentabilidade. Evidencia-se a busca por matérias-primas sustentáveis, revelando o

esforço da empresa em adotar práticas de gestão ambiental. Apesar de não apresentar regulamentações ou certificações ambientais, a organização investe em inovação tecnológica para obter sustentabilidade em seus processos.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social foi analisada por meio dos seguintes fatores: ações ou programas para promoção do bem-estar dos colaboradores e da comunidade, promoção do desenvolvimento regional. As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 5.

**QUADRO 5 – Evidências no que se refere à responsabilidade social**

Responsabilidade Social	
Principais práticas	Evidências
<b>Ações para promover o bem estar dos colaboradores</b>	
• Ações para a promoção do bem estar e saúde dos colaboradores	“Temos uma associação esportiva para os funcionários, academia na empresa, sala de jogos, refeitório, ginástica laboral, convênios médicos, farmacêuticos e laboratoriais, biblioteca, vários eventos de confraternizações, além de um amplo programa de segurança do trabalho.”
• Participação nos resultados	“Nossos funcionários possuem participação nos resultados”
• Descontos nos produtos da empresa	“Nossos funcionários compram produtos das empresas com descontos especiais”.
<b>Ações para promover o bem-estar da comunidade</b>	
• Programa de voluntariado para os colaboradores	“Temos um programa de voluntariado para os colaboradores”.
• Ações junto a creches municipais	“A empresa fez doações de brinquedotecas para as creches municipais”.
• Projeto Atleta do Futuro	“Temos o projeto Atleta do Futuro aberto à comunidade”.
• Doações para instituições	“Fazemos doações constantemente para instituições não governamentais”.
<b>Promoção do desenvolvimento regional</b>	
• Doação de bolsas escolares	“Temos um programa de doações de bolsas escolares para o colégio SESI”.
• Qualificação dos colaboradores	“Temos várias ações para qualificação dos nossos colaboradores”.

Quanto às ações de responsabilidade social, as evidências levantadas pelo gestor, corroboradas pelas publicações no *website*, demonstram que a empresa tem preocupação com esse tipo de ações. Ressalta-se que a maioria das ações de responsabilidade social que a empresa busca desenvolver foca os seus colaboradores. Contudo, as

ações de responsabilidade social da empresa devem também estar voltadas para o bem-estar da comunidade e da sociedade em geral, tendo em vista que, para Placet, Anderson e Fowler (2005), a responsabilidade social significa melhorar a qualidade de vida dos empregados de um empreendimento e da sociedade como um todo.

## INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A integração da sustentabilidade na estratégia empresarial foi analisada a partir das seguintes categorias: envolvimento dos *stakeholders*, importância da sustentabilidade, barreiras na implantação da sustentabilidade, diretrizes de

sustentabilidade na estratégia da empresa, educação interna voltada para a sustentabilidade, setor de investimento sustentável, sustentabilidade no plano de lucros e resultados (PLR). O resumo das principais evidências, no que se refere à integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, pode ser visualizada no Quadro 6.

**QUADRO 6 – Principais práticas de gestão sustentável à prosperidade econômica**

Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial	
Principais práticas	Evidências
<b>Envolvimento dos stakeholders no desenvolvimento de estratégias sustentáveis</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretoria faz a multiplicação das ações</li> </ul>	“A partir do direcionamento estratégico as diretorias e gerencias fazem a multiplicação das ações da empresa”.
<b>Sensibilização e importância da sustentabilidade para os funcionários e alta direção</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilização e importância da sustentabilidade</li> </ul>	“A empresa busca sensibilizar e ressaltar a importância da gestão para a sustentabilidade para os funcionários e para os membros da alta direção principalmente através dos líderes internos”.
<b>Diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração dos princípios do desenvolvimento sustentável na estratégia de forma não específica</li> </ul>	“A empresa procura integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial, mas não temos uma forma específica”.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperação dos fornecedores no desenvolvimento de estratégias ou práticas de gestão sustentável</li> </ul>	“Os principais colaboradores externos no desenvolvimento de estratégias ou práticas de gestão sustentáveis são os fornecedores”.
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa não tem como medir se a gestão sustentável tem sido um elemento estratégico na sua reputação no mercado</li> </ul>	“Não temos como medir essa questão”.
<b>Educação interna voltada para a sustentabilidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa não possui uma formação específica para os gestores e funcionários quanto à questão da gestão para a sustentabilidade</li> </ul>	“Não temos uma formação específica para esse tema, o qual entra na formação geral”.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há esforços ou interesse por parte da diretoria em ter executivos ligados exclusivamente às ações de gestão para a sustentabilidade</li> </ul>	“Até o momento não tem nada programado”.
<b>Setor de investimento sustentável</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa não possui ou pretende implantar um setor de sustentabilidade</li> </ul>	“Até o momento não tem nada programado”.
<b>Sustentabilidade no Plano de Lucros e Resultados (PLR)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa possui PLR, contudo a sustentabilidade não possui relação direta com o plano</li> </ul>	“Não está ligada de forma direta”.

No processo de integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, segundo o gestor, a empresa busca sensibilizar e ressaltar a importância da gestão para a sustentabilidade, para os funcionários e para

os membros da alta direção, principalmente por meio dos líderes internos. Evidenciou-se que a empresa não possui uma metodologia para formalizar a inserção da sustentabilidade nas suas estratégias. Em função

disso, não possui como mensurar se as práticas de gestão sustentável influenciam em sua imagem no mercado. No que se refere às práticas voltadas para educação interna, as evidências indicam que a empresa ainda não teve preocupações quanto a existência de um setor voltado para a sustentabilidade e o relacionamento da sustentabilidade no plano de lucros e resultados.

De acordo com Lacy *et al.* (2010), as estratégias de gestão sustentável implicam em uma nova maneira de administrar os negócios e, para isso, as empresas terão de incorporar métricas não financeiras, criando um novo método para medir e comunicar o progresso. Também será necessária a contratação de novos líderes, para que a cultura da organização possa ser regida por metas de sustentabilidade. O ambiente de negócios atual oferece uma infinidade de novos desafios, mas também grandes oportunidades.

Nesse sentido, é possível concluir que há uma preocupação, por parte da empresa, com a sustentabilidade, mas não a ponto de ser um importante fator estratégico, capaz de diferenciá-la de seus concorrentes, pois não há um programa de educação interna voltado para a sustentabilidade, nem diretrizes de sustentabilidade a serem seguidas.

## **DESEMPENHO EXPORTADOR**

A fim de identificar as práticas relacionadas ao desempenho exportador da empresa, utilizou-se um modelo adaptado de Papadopoulos e Martín (2010), cujos resultados são categorizados de acordo com o desempenho estratégico e o desempenho econômico.

## **DESEMPENHO ESTRATÉGICO**

De acordo com o modelo conceitual sugerido por Papadopoulos e Martín (2010),

os fatores analisados para analisar o desempenho estratégico das empresas são: estratégia para atuação no exterior; 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 7.

No desempenho estratégico da empresa em estudo, as evidências demonstram que ela buscou o mercado internacional para ser mais competitiva e também pela necessidade de diversificar os riscos inerentes aos seus investimentos. 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 de produto e de prestação de serviço/atendimento ao cliente.

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 se preocupa em estabelecer parcerias com fornecedores que estejam preocupados com questões sociais e ambientais e ainda se preocupa com investimentos em tecnologias, para produção mais limpa. Essas práticas são buscadas em detrimento da ma-

**QUADRO 7 - Desempenho estratégico da atividade internacional**

<b>Desempenho estratégico</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais</b>	
• Exportação, por meio de intermediários do exterior.	"A nossa principal estratégia é a exportação, por meio de intermediários do exterior".
<b>Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo</b>	
• Vinda de concorrentes internacionais para o Brasil. • Incentivo de instituições no Brasil • Diminuição de riscos	"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".
• Necessidade de busca de novas tecnologias e conhecimento	"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>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, contido 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".



nutenção de uma boa imagem da empresa e de seus produtos diante dos seus clientes e da maximização dos seus resultados.

## DESEMPENHO ECONÔMICO

Com relação ao desempenho econômico, foram analisados os seguintes aspectos: evolução do percentual de vendas das exportações, evolução percentual percebida na intensidade das exporta-

ções, 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 8.

**QUADRO 8 – Desempenho econômico das exportações**

Desempenho econômico	
Principais práticas	Evidências
<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 ao desempenho econômico, as evidências indicam que a empresa utiliza-se de alguns indicadores, de caráter puramente econômico, para mensurar seu desempenho, não o vinculando a práticas de gestão para sustentabilidade. Porém, verificando as evidências, pode-se concluir que a empresa vem alcançando resultados positivos e suas expectativas estão sendo atendidas.

A empresa apresenta um bom crescimento econômico com a exportação de produtos. Dentre os países atendidos, destaca-se a Argentina, onde a empresa possui uma grande fatia do mercado, o que pode ser associado ao fato de o país ser atendido há mais tempo, já que as exportações começaram por esse país.

A empresa utiliza indicadores para avaliar seu desempenho, possuindo controle total do faturamento nacional e de exportação. Ressalta-se que, em nenhum momento, a sustentabilidade foi mencionada como um aspecto influente ou ligado ao desempenho econômico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, que teve como objetivo analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador, permitiu evidenciar que a adoção de práticas de gestão sustentáveis não está relacionada diretamente com a estratégia da empresa Marel. Embora a empresa possua uma grande preocupação com o meio ambiente, procurando utilizar insumos mais sustentáveis como matéria prima, e investindo em inovação para melhorar seus processos, a organização não possui metas de redução de emissão de gás carbônico nem meios para medir o seu grau de sustentabilidade, fatores de suma importância para que a sustentabilidade seja um fator determinante de competitividade, de acordo com Lacy *et al.* (2010).

A sustentabilidade deve estar totalmente integrada às operações e às estratégias de uma empresa (LACY *et al.* (2010), não devendo ser vista de forma individual, ocorrendo em apenas alguns setores ou processos. A investigação na empresa permitiu observar que não há uma integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, tendo em vista que as práticas sustentáveis

ocorrem em processos pontuais, sem que haja há uma disseminação dos princípios da sustentabilidade entre os funcionários e a administração da firma.

Para a análise do desempenho exportador, à luz do modelo de Papadopoulos e Martín (2010), pode-se evidenciar que a empresa buscou o mercado internacional para ser mais competitiva e aumentar seus lucros. Quanto à adoção de estratégias sustentáveis relacionadas com a exportação, pode-se salientar que a empresa Marel busca estabelecer parcerias com fornecedores, que estejam preocupados com questões sociais e ambientais, e também procura investir no desenvolvimento de tecnologias que causem danos menores ao meio ambiente.

No que se refere ao desempenho econômico, destaca-se que a empresa utiliza indicadores especificamente econômicos para mensurar o seu desempenho, não o vinculando à adoção de práticas de gestão para sustentabilidade. Contudo, a empresa vem alcançando resultados econômicos positivos.

Em resumo, pode-se concluir que a adoção de estratégias sustentáveis está parcialmente relacionada com o desempenho exportador, uma vez que, embora a sustentabilidade não esteja totalmente integrada à estratégia da Marel, a partir da sua atuação no exterior, a empresa tem buscado melhorias em produtos e processos e, também, parcerias com fornecedores, a fim de reduzir os impactos socioambientais.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras. In: DE NEGRI, J. A. (Coord.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. [S. l.]: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2005.
- 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?pageNum\\_Pagina=0&sid=44&cid=496&totalRows\\_Pagina=1309](http://cipem.tnx.com.br/conteudo.php?pageNum_Pagina=0&sid=44&cid=496&totalRows_Pagina=1309)>. Acesso em: 02 jul. 2012.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.
- 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. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 7., 2010. **Anais...** [S. l.]: s. n], 2010. Disponível em: <[www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br)>. Acesso em: 12 jul. 2012.
- DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.
- DUNNING, J. H. **The globalization of business the challenge of the 1990s**. New York: Routledge, 1993.
- HIDALGO, Á. B.; DA MARA, D. Produtividade e desempenho exportador das firmas na Indústria de Transformação Brasileira. **Revista Estratégia e Economia, São Paulo**, v. 39, n. 4, p. 2009, 735-709.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, P. F. The Internationalization of the firm. Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, [S. l.], p. 305-322, Oct. 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KLOTZLE, M. C.; THOME, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, 2006.
- LACY, P.; COOPER, T.; HAYWARD, R.; NEUBERGER, L. A new era of sustainability: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. [S. l.]: UN Global Compact – Accenture Sustainability Services, 2010.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, [S. l.], v. 22, n. 37, p.7-32, Porto Alegre, 1999.
- MOVERGS. **Relatório de exportação**. 2012. Disponível em: <[http://www.movergs.com.br/arquivos/exportacoes\\_04\\_2012.pdf](http://www.movergs.com.br/arquivos/exportacoes_04_2012.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2012.
- PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, [S. l.], v. 19, p. 388-406, 2010.
- PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Adaptações de produto no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 46-65, jul./dez. 2010.
- PLACET, M.; ANDERSON, R.; FOWLER, K. M. Strategies for Sustainability. **Research Technology Management**, [S. l.], v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A história do setor moveleiro no Brasil**. 2012. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-oveleira/integra\\_bia/ident\\_unico/1149](http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historia-oveleira/integra_bia/ident_unico/1149). Acesso em: 06 jul. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.