



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Amably Cristina Platen

Proposta de *framework* para a internacionalização de clusters aplicado à um grupo de pequenas e médias empresas moveleiras de São Bento do Sul/SC

Florianópolis

2024

Amably Cristina Platen

Proposta de *framework* para a internacionalização de clusters aplicado à um grupo de pequenas e médias empresas moveleiras de São Bento do Sul/SC

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Florianópolis

2024

Platen, Amably Cristina

Proposta de framework para a internacionalização de clusters aplicado à um grupo de pequenas e médias empresas moveleiras de São Bento do Sul/SC / Amably Cristina Platen, Nelson Casarotto Filho, 2024.

115 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Internacionalização de empresas. 3. Clusters. 4. Indústria moveleira. 5. São Bento do Sul. I. Filho, Nelson Casarotto . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

Amably Cristina Platen

Proposta de *framework* para a internacionalização de clusters aplicado à um grupo de pequenas e médias empresas moveleiras de São Bento do Sul/SC

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 16 de janeiro de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pablo Felipe Bittencourt, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2024.

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo o amor, carinho, companheirismo e compreensão. Meus pais, meus maiores exemplos, jamais mediram esforços para me ajudar nesse caminho, viabilizando todas as oportunidades de estudo e crescimento pessoal. Muito obrigada por, mais uma vez, não pouparem esforços para me apoiar na realização dos meus sonhos e objetivos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho, por todos os ensinamentos, pela confiança, ajuda, orientação e, principalmente, por toda a paciência. Obrigada por não ter desistido de mim, mesmo com meus atrasos constantes.

Aos professores Dr. Carlos Manuel Taboada Rodriguez e Dr. Pablo Felipe Bittencourt por terem aceitado participar da banca de defesa, dedicando seu tempo para a leitura, avaliação e contribuição para com este trabalho.

Agradeço à toda equipe do Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC), professores, servidores e colegas, pelo conhecimento compartilhado e por toda assistência.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo acolhimento e suporte financeiro.

Aos meus amigos, por me motivarem e me apoiarem sempre que precisei, trazendo leveza para os momentos difíceis desta jornada.

Por fim, expresso também minha gratidão as pessoas que mesmo não citadas contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa.

“(...) caminhante, não há caminho,
se faz o caminho ao caminhar.”

Antônio Machado

RESUMO

Com o avanço da globalização econômica e da internacionalização industrial, diversos recursos de produção foram alocados e reorganizados globalmente, acelerando o processo de globalização nas áreas de produção, comércio, investimento. Clusters, em sua essência, reúnem características que podem favorecer o desenvolvimento de atividades de internacionalização, principalmente para pequenas e médias empresas. No Brasil a indústria moveleira se destaca dentro da indústria de transformação em função da sua alta capacidade para geração de empregos, ampla abrangência no território nacional, pelo capital que o setor movimenta e pela grande quantidade de encadeamento a montante e a jusante de sua cadeia produtiva. Diversas e importantes aglomerações moveleiras são identificadas em todo o país, mas é no estado de Santa Catarina que se localiza o principal centro produtivo exportador do setor. A presente pesquisa tem por objetivo investigar como se iniciou e como se desenvolve a integração do cluster moveleiro de São Bento do Sul com o mercado externo, no âmbito das pequenas e médias empresas da região. Através de uma Revisão Sistemática de Literatura um *framework* foi proposto de maneira a caracterizar os principais aspectos envolvidos nos processos de internacionalização de clusters. A partir do *framework* proposto, uma pesquisa *survey* foi conduzida com uma amostra de 7 empresas produtoras e exportadoras de móveis na região. De forma geral esta pesquisa identificou a importância de fatores como a disponibilidade de matérias-primas, a cultura e reputação da região para a internacionalização destas firmas. Destaca-se que mesmo atuando de forma longa e sustentável em mercados externos, as empresas da região ainda não estabelecem os preços e o design de seus produtos exportados. A partir do questionário aplicado ainda foi possível notar que as iniciativas de suporte locais aparentam perder sua influência ao longo dos últimos anos.

Palavras-chave: internacionalização; clusters; indústria moveleira; São Bento do Sul.

ABSTRACT

With the advance of economic globalization and industrial internationalization, various production resources have been allocated and reorganized globally, accelerating the process of globalization in the areas of production, trade and investment. Clusters, in essence, bring together characteristics that can favour the development of internationalization activities, especially for small and medium-sized companies. In Brazil, the furniture industry stands out within the manufacturing industry due to its high capacity to generate jobs, its wide coverage of the national territory, the capital that the sector moves and the large number of upstream and downstream links in its production chain. Several important furniture agglomerations have been identified throughout the country, but it is in the state of Santa Catarina that the sector's main export production center is located. The aim of this research is to investigate how the integration of the São Bento do Sul furniture cluster with the foreign market began and how it is developing, in the context of small and medium-sized companies in the region. Through a Systematic Literature Review, a framework was proposed to characterize the main aspects involved in the internationalization processes of clusters. Based on the proposed framework, a survey was conducted with a sample of 7 companies that produce and export furniture in the region. In general, this research identified the importance of factors such as the availability of raw materials, the culture and reputation of the region for the internationalization of these firms. It should be noted that even though they have been operating in foreign markets for a long time and are sustainable, companies in the region still do not set the prices and design of their exported products. The questionnaire also showed that local support initiatives appear to have lost their influence in recent years.

Keywords: internationalization; clusters; furniture industry; São Bento do Sul.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diamante de Porter.....	26
Figura 2 - Questões básicas sobre o processo de internacionalização de empresas.....	31
Figura 3 - Modos de Entrada.....	34
Figura 4 - Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais.....	39
Figura 5 - Internacionalização de clusters em função de sua maturidade.....	41
Figura 6 - Dimensões analíticas da internacionalização de empresas em clusters.....	44
Figura 7 - Framework para internacionalização de clusters.....	45
Figura 8 - Cadeia produtiva da indústria de móveis.....	49
Figura 9 - Principais estados brasileiros exportadores de móveis 2022.....	52
Figura 10 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa.....	55
Figura 11 - Etapas para a condução de um levantamento Survey.....	58
Figura 12 - Fluxograma PRISMA para seleção do Portfólio Bibliográfico.....	60
Figura 13 - Localização da indústria moveleira de São Bento do Sul.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano.....	64
Gráfico 2 - Principais autores do portfólio por quantidade de publicações.....	64
Gráfico 3 - Porte das empresas respondentes.....	73
Gráfico 4 - Setor de atuação dos respondentes.....	73
Gráfico 5 - Motivações e fatores de influência para a internacionalização.....	75
Gráfico 6 - Presença de especialistas em exportação e/ou setor próprio de internacionalização.....	77
Gráfico 7 - Modos de entrada.....	78
Gráfico 8 - Países destino das exportações.....	79
Gráfico 9 - Principais produtos exportados.....	79
Gráfico 10 - Recursos das empresas que colaboram para a internacionalização.....	80
Gráfico 11 - Recursos do cluster que colaboram para a internacionalização.....	81
Gráfico 12 - Transferência de conhecimento intracluster e atividades inovativas.....	82
Gráfico 13 - Posição de governança das empresas no mercado internacional.....	83
Gráfico 14 - Exclusividade no fornecimento de produtos para clientes internacionais.....	83
Gráfico 15 - Relação das empresas com seus clientes internacionais.....	84
Gráfico 16 - Imposição de barreiras por clientes internacionais.....	85
Gráfico 17 - Tipos de barreiras impostas por clientes internacionais.....	85
Gráfico 18 - Melhorias incentivadas por compradores internacionais.....	86
Gráfico 19 - Melhorias em produto.....	86
Gráfico 20 - Melhorias em processos.....	87
Gráfico 21 - Presença de departamentos de P&D.....	87
Gráfico 22 - Entidades de suporte para melhorias em produtos e processos.....	88
Gráfico 23 - Relações de desenvolvimento de produto.....	88

Gráfico 24 - Relações de cooperação e competição entre as empresas.....	89
Gráfico 25 - Entraves para a inserção das empresas no mercado internacional.....	89
Gráfico 26 - Relevância de instituições de pesquisa para o desenvolvimento tecnológico.....	90
Gráfico 27 - Adequação de medidas governamentais para a internacionalização.....	91
Gráfico 28 - Sustentabilidade no processo de escolha de fornecedores por clientes internacionais.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens OLI.....	29
Quadro 2 - Modos de entradas e características.....	38
Quadro 3 - Programas e iniciativas da UE em internacionalização de clusters.....	42
Quadro 4 - Principais cidades produtoras de móveis no Brasil.....	51
Quadro 5 - Classificações de um levantamento Survey.....	57
Quadro 6 - Critérios de inclusão e exclusão de documentos.....	59
Quadro 7 - Lista de artigos incluídos no portfólio bibliográfico.....	61
Quadro 8 - Modelo de análise para internacionalização de clusters.....	65
Quadro 9 - Elementos do constructo e artigos de suporte.....	66
Quadro 10 - Construção das questões baseadas nos aspectos do modelo.....	67
Quadro 11 - Número de empresas do cluster de SBS, segundo a Divisão CNAE 2.0, por tamanho da empresa/número de empregados.....	68
Quadro 12 - Produtos produzidos pelas empresas respondentes.....	74
Quadro 13 - Ano de fundação e internacionalização dos respondentes.....	76
Quadro 14 - Modelo proposto e resultados da pesquisa.....	94
Quadro 15 - Principais diferenças na trajetória de PMEs.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação dos principais estados exportadores de móveis e o montante exportado.....	52
Tabela 2 - Principais destinos da exportação de móveis brasileiros.....	53
Tabela 3 - PIB, PIB per capita e IDH-M.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local

CGV – Cadeia Global de Valor

CTM - Centro Tecnológico do Mobiliário

EMN - Empresa Multinacional

ESG - Environmental, Social and Governance

IED - Investimento Externo Direto

FETEP - Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa

FSC - Forest Stewardship Council

MDF - Medium Density Fiberboard

PME - Pequenas e Médias Empresas

TCT - Teoria dos Custos de Transação

SBS - São Bento do Sul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINDUSMOBIL - Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul

SPL - Sistema Produtivo Local

UE – União Europeia

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS.....	23
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	27
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUSTERS.....	39
2.4	INDÚSTRIA DE MÓVEIS.....	48
3	METODOLOGIA.....	55
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	55
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	58
3.2.1	Revisão Teórica.....	58
3.2.2	Projeto da Survey.....	66
3.2.2.1	<i>Elaboração do Questionário.....</i>	<i>67</i>
3.2.2.2	<i>População e amostra.....</i>	<i>67</i>
3.2.3	Teste piloto.....	68
3.2.4	Coleta de dados.....	69
3.2.5	Análise de dados e relato dos resultados.....	69
4	RESULTADOS.....	70
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO.....	70
4.2	A FORMAÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA EM SÃO BENTO DO SUL.....	71
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA.....	72
4.4	PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO.....	74
4.5	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	76
4.6	PÓS- INTERNACIONALIZAÇÃO.....	85
4.7	DISCUSSÃO.....	93
5	CONCLUSÃO.....	96

REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

A década de 1970 foi cenário de grandes transformações na economia mundial, como as mudanças nas formas e nos modos de produção, abertura econômica das nações e consequentemente avanço no processo de globalização. A crescente complexidade da concorrência no mercado global exige a implementação de novas soluções por parte dos negócios. Com a globalização da economia e avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas.

Uma crescente literatura emergiu abordando as alterações provocadas pela introdução de novos paradigmas tecnológicos a partir do declínio do modelo fordista de acumulação, e da ascensão de outro modelo, denominado de acumulação flexível, agora centrado em formas mais descentralizadas de produção e menos dependente da existência de economias de escala. Estas mudanças profundas na forma de organização do sistema capitalista, somado a incapacidade das abordagens tradicionais da economia regional em definir políticas capazes de reverter a fragilidade econômica e estrutural de diferentes regiões, colaboraram para o surgimento de novas abordagens centradas na importância da dimensão local para o desenvolvimento econômico (VARGAS, 2002).

Nesse sentido, as novas abordagens focam no surgimento de uma competição por meio de redes a partir da formação de vínculos estratégicos entre firmas como forma de assegurar a competitividade (AMATO NETO, 2000). Os diferentes conceitos associados a estas redes estão relacionados ao grau de desenvolvimento e integração de seus agentes, e podem ser citados como distritos industriais, clusters, arranjos produtivos locais (APLs) e sistemas locais de produção e inovação (SLPs).

O termo cluster se popularizou a partir dos trabalhos de Michael Porter, principalmente pela publicação do livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (1989). Clusters são definidos como aglomerações espaciais de empresas, que geram valor por meio da promoção da colaboração entre empresas, autoridades governamentais e comunidades de pesquisa. A intensa interação entre membros do cluster garante economias de escala, melhor transferência de tecnologia, uso de infraestrutura, mais investimentos conjuntos e compartilhamento de conhecimento (ISLANKINA; THURNER, 2018). A importância dessas formações produtivas

é apreciada não só por empresários, mas também por decisores políticos, que reconhecem o enorme potencial das iniciativas clusters para a melhoria da produtividade local, regional e nacional, gerando conhecimento e avanços tecnológicos, e, assim, desenvolvendo o comércio e o investimento em geral.

A existência de clusters de empresas não é um fenômeno recente, mas sua importância como fonte de vantagem competitiva logrou maior visibilidade, com a expansão deste processo de globalização (ROCHA et al. 2017). As mudanças no ambiente econômico global estão tornando as ligações de clusters mais importantes. A crescente concorrência e o desenvolvimento econômico têm exigido que cada dia mais empresas se abram para a internacionalização e expandam suas atividades para o exterior. Cientes das limitações dos mercados nacionais, estas empresas buscam com mais frequência novos canais de distribuição, fornecedores ou consumidores no exterior. Como as empresas normalmente constituem o núcleo do cluster, a necessidade de desenvolvimento de uma cooperação internacional é naturalmente refletida em toda a organização do cluster (CHEN; LI; LI, 2021).

Além disso, os clusters, em sua essência, reúnem características que podem favorecer o desenvolvimento de atividades de internacionalização (ZU KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI, 2011). As empresas inseridas em um cluster podem, de maneira cooperativa, arquitetar uma estrutura complementar à atividade exportadora ou até mesmo formar uma unidade de pressão sobre as autoridades para obter os elementos necessários ao desenvolvimento de seus projetos, por meio de um sistema de ação conjunta entre empresas, através de alianças estratégicas, *joint ventures*, ou os consórcios de exportação (DE OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005).

A participação das empresas em clusters, tem facilitado o seu processo de internacionalização, ao aproveitarem e otimizarem as relações e as redes intra-cluster (KOWALSKI, 2014). Dentre as estratégias que denotam vantagens competitivas para os clusters em relação às empresas que atuam isoladamente no processo de ampliação de mercados estão o poder de negociação, a representação internacional, a facilidade ao crédito, a distribuição de produtos nos países destino (DE OLIVEIRA; MARTINELLI, 2005). A internacionalização representa um fator-chave para a competitividade das empresas inseridas em clusters em termos de oportunidades de crescimento da receita, troca de conhecimento e aprimoramento de capacidades. Proporcionando acesso a oportunidades e recursos específicos de redes, as organizações clusters possuem papel central para a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) (SEMNANI; DADFAR; BREGE, 2025; BETTIOL et al, 2022; CARLONI, 2022). Neste sentido podem proporcionar vantagens específicas, agindo como apoio e conectores entre os mercados locais e globais e ajudando as PMEs a compensar suas

restrições de recursos tecnológicos e organizacionais, confiando em relacionamentos de rede para adquirir conhecimento sobre internacionalização.

A literatura sobre clusters enfatiza, predominantemente, a importância da governança em nível local, mas as ligações com o mercado externo ainda são fracamente teorizadas, limitando o conhecimento sobre como as empresas em aglomerações interagem com mercados globais e cadeias de valor (DE MARTINO; MC HARDY REID; ZYGLIODOPOULOS, 2006; ZU KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI, 2011; OSARENKHOE; FJELLSTRÖM, 2022). Mais escassos ainda são os estudos que analisam como os clusters de mercados emergentes respondem aos desafios da globalização (JANKOWSKA; GŁÓWKA, 2016; ISLANKINA; THURNER, 2018). O estudo sobre este processo de internacionalização é crucial para as organizações de cluster atualmente, pois as indústrias tradicionais, os mercados de trabalho e a economia global como um todo enfrentam mudanças e disrupções rápidas e substanciais provocadas pelos efeitos da digitalização.

No Brasil a indústria moveleira se destaca dentro da indústria de transformação em função da sua alta capacidade na geração de empregos, pela ampla abrangência no território nacional, pelo capital que o setor movimenta e pela grande quantidade de encadeamento a montante e a jusante de sua cadeia produtiva (IEMI, 2015). A principal característica desta indústria no Brasil, assim como em outros países, é que ela se apresenta estruturada em polos regionais que, por sua vez, apresentam um determinado padrão de especialização. Diversas e importantes aglomerações moveleiras são identificadas em todo o país (FERREIRA et al., 2008), mas é no estado de Santa Catarina que se localiza o principal centro produtivo exportador do setor (IEL/SC, 2022).

Localizado na região Norte do estado e responsável por 40,1% do total exportado pelo Brasil no ano de 2022 (ABIMÓVEL, 2023), o cluster moveleiro de São Bento do Sul é integrado pelos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre, e composto, por aproximadamente 181 empresas (BEGNINI; CARVALHO, 2021). Na estrutura produtiva, observa-se que a grande maioria das empresas, independentemente do porte, opera direta ou indiretamente com exportações (FERREIRA et al., 2008). Atualmente, a quase totalidade das empresas é especializada na produção de móveis torneados de madeira maciça reflorestada.

Visando compreender como se iniciou e como se desenvolve a integração do cluster moveleiro de São Bento do Sul com o mercado externo, busca-se responder, especificamente, as seguintes perguntas de pesquisa: como pequenas e médias empresas inseridas em clusters se internacionalizam? como o aglomerado de móveis de São Bento do Sul está evoluindo na internacionalização?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos de pesquisa se dividem em Geral e Específicos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender os aspectos do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas inseridas no aglomerado de móveis da região de São Bento do Sul, Santa Catarina, Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura construtos sobre o processo de internacionalização de empresas inseridas em aglomerados produtivos;
- b) Elaborar um *framework* de análise capaz de contribuir com a compreensão do processo de internacionalização de empresas;
- c) Analisar o processo de internacionalização de uma amostra de pequenas e médias empresas moveleiras de São Bento do Sul a partir do *framework* proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa justifica-se por suas contribuições teóricas, metodológicas e práticas nas áreas de estratégia, internacionalização e aglomerações produtivas. A pesquisa sobre clusters não é um fenômeno novo, mas sua importância como fonte de vantagem competitiva vem ganhando ênfase com a expansão do processo de globalização. Empresas que pertencem a um cluster estão, normalmente, inseridas num ambiente que incrementa as suas vantagens competitivas e que dinamiza os características e infraestruturas da região, promovendo, assim, os processos de internacionalização das mesmas. Torna-se relevante, compreender de que maneira pertencer a um cluster impactará o processo de internacionalização e o desempenho destas empresas no mercado externo.

Este tema é especialmente pertinente para setores que predominantemente se organizam em aglomerações territoriais, como no caso do setor moveleiro. Avaliar o nível de atividades de internacionalização de organizações de cluster e a influência dos fatores individuais, tais como características estruturais, pessoais e estratégicas dos clusters no nível de suas atividades

de internacionalização, é de suma importância para o campo dos estudos sobre a internacionalização destas estruturas produtivas, pois colabora para estabelecer uma nova estrutura conceitual, a fim de obter uma melhor compreensão do padrão emergente de competição internacional, o processo de formação de novas capacidades e, também, as perspectivas de desenvolvimento dos países que estão se esforçando para melhorar suas posições em indústrias globais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação será estruturada em cinco capítulos, sendo este primeiro relativo à introdução, onde são apresentados os objetivos e justificativa de pesquisa. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, em que se apresentam os conceitos e desenvolvimento teórico acerca de aglomerações produtivas e internacionalização de empresas e clusters. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na condução do estudo e o *framework* de análise proposto pela pesquisa. O capítulo 4 apresenta, com base na revisão de literatura, o desenvolvimento da pesquisa de campo realizada no cluster moveleiro de São Bento do Sul, assim como os dados em estudo e análise descritiva dos mesmos. Por fim, o último capítulo reúne a discussão e as principais conclusões obtidas através da realização deste estudo, apresentando também, possibilidades e recomendações para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico no qual se sustenta a dissertação, formado por sínteses da literatura sobre (i) aglomerações produtivas e suas formas, conteúdo que abriga a discussão sobre as vantagens competitivas deste tipo de organização industrial; (ii) internacionalização de empresas; (iii) internacionalização de clusters; e (iv) uma seção dedicada à construção de um breve panorama da indústria de móveis.

2.1 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

A preocupação com os temas das conformações organizacionais e espaciais vem alimentando investigações no contexto da economia e da teoria das organizações. Ao longo dos anos 1980, uma crescente literatura emergiu examinando as alterações provocadas pela introdução de novos paradigmas tecnológicos a partir do declínio do modelo fordista de acumulação, baseado na presença dominante de grandes corporações com regime de produção verticalizada, e da ascensão de outro modelo, denominado de acumulação flexível, agora centrado em formas mais descentralizadas de produção e menos dependente da existência de economias de escala.

A intensificação da competição diante do capitalismo globalizado impôs às firmas uma dualidade de reorganização capitalista: de um lado a fragmentação ou dispersão geográfica das atividades econômicas, e de outro a necessidade crescente de maior cooperação entre as firmas que operam nas diversas cadeias de valor (KELLER, 2008). Este cenário envolve o surgimento de uma competição por meio de redes a partir da formação de vínculos estratégicos entre firmas como forma de assegurar a competitividade. Assim como impõe o desafio de conciliar competição e cooperação entre firmas, a cooperação interempresarial viabiliza o atendimento de diversas necessidades, as quais não poderiam ser satisfeitas caso as empresas optassem pelo isolamento. Dentre as principais necessidades destacam-se: combinação de competências, partilha de riscos e custos, compartilhamento de recursos, fortalecimento do poder de compra, dentre outras (AMATO NETO, 2000).

Existe uma relativa dificuldade na compreensão das estruturas de redes interfirmas, resultado da variedade de conceitos utilizados por teóricos e pesquisadores da área. Neste sentido, a análise da cooperação interempresarial serve como um delimitador fundamental de

grau do leque de experiências de empresas aglomeradas (KELLER, 2008), que vão desde a simples aglomeração industrial até a formação de sistemas locais de produção e inovação.

Na vanguarda dos estudos está Alfred Marshall. As conceituações do autor partiram de observações sobre as configurações industriais da indústria têxtil do século XIX na Inglaterra, constatando efeitos positivos resultantes da aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo (MARSHALL, 1996). Verificou-se que em diferentes regiões inglesas haviam se consolidado um modelo de estrutura produtiva que privilegiava a iniciativa local e a interação entre as empresas e instituições locais. Tais estruturas eram compostas por empresas de pequeno e médio porte, que, mesmo concorrentes, cooperavam entre si para desenvolver um mercado de trabalho especializado, atrair fornecedores, respeitar e divulgar um mesmo padrão de qualidade, e em alguns casos cooperar em certos esforços de inovação. Logo, as forças destas aglomerações propiciaram a criação de mão de obra qualificada e especializada, e o desenvolvimento de uma forte “atmosfera industrial” (MARSHALL, 1920; VALE; DE CASTRO, 2010).

Com a evolução dos estudos a partir dos conceitos marshallianos, surgem novas abordagens e vertentes teóricas discorrendo sobre demais aspectos em aglomerações produtivas. A primeira vertente surge na década de 1990 e compreende novas abordagens em Economia Regional a partir de pesquisas desenvolvidas principalmente na Itália. Destacam-se os trabalhos de Becattini (1989, 2017), que cunhou o conceito de distrito industrial Marshalliano à uma localidade onde há uma comunidade de pessoas e uma aglomeração de pequenas e médias empresas especializadas em uma atividade de produção particular.

Estes distritos industriais funcionariam como sistemas de aprendizado produzindo conhecimento localizado fortemente baseado na cultura e habilidade locais. A co-localização das empresas e o domínio de especialização industrial destes, criam relações socioeconômicas que se enredam, “facilitadas pela confiança e pelo capital social, e mediada por proativos e dedicados atores institucionais locais” (BELUSSI, 2014, p. 36). Surge então um mecanismo de aprendizagem coletiva e de inovação, motivada por conhecimentos e oportunidades de ações coletivas, sendo estes, subprodutos decorrentes das economias externas e da atmosfera industrial desenvolvida no distrito industrial.

Outra linha de pesquisa, também decorrente da década de 1990, caracteriza um tipo específico de rede e agrupamento de empresas denominando-a de cluster. Esta é possivelmente a denominação mais difundida sobre aglomerações, e pode-se compreendê-la como uma concentração geograficamente delimitada por negócios interdependentes com canais ativos de transações de negócios, diálogo e comunicação (ROSENFELD, 1997), cuja característica mais

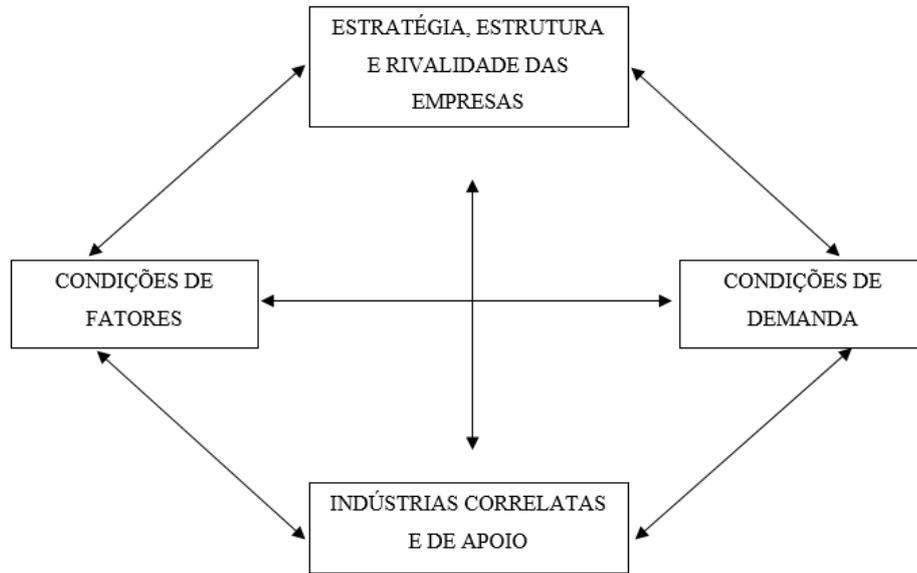
importante é o ganho de eficiência coletiva decorrente das economias externas locais e da ação conjunta (AMATO NETO, 2000). Neles, “há amplas oportunidades para a divisão do trabalho entre as empresas e, portanto, para a especialização e a inovação, essenciais para competir fora dos mercados locais. Há também oportunidade substancialmente maiores para a ação conjunta” (SCHMITZ, 1997, p. 169).

Nesta linha destacam-se as contribuições de Porter (1989, 1998, 1999) que define o cluster como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1998, p. 211). Logo, esta aglomeração desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privados ou ligadas ao governo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2020).

A pesquisa de Porter parte de uma nova percepção de vantagens competitivas, agora, centrada na capacidade de uma nação em utilizar produtivamente seus insumos e recursos através da formação de clusters industriais (SOUZA; ARICA, 2006). O modelo conhecido como Diamante de Porter, apresentado na Figura 1, ilustra as determinantes da vantagem nacional em vários níveis através de elementos da economia da nação, focalizando clusters industriais e as interações entre os fatores do Diamante (BORDIGNON *et al.*, 2015). Os quatro atributos deste modelo são:

1. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – é a forma como as empresas são criadas, constituídas, governadas e organizadas, além da forma como funciona a rivalidade interna.
2. Condições de demanda – como se comportam as demandas internas para os produtos e serviços.
3. Condições de fatores – como está posicionado o país nos fatores de produção no trabalho especializado ou infraestruturas necessárias à competição que determinam o comportamento da indústria em seu segmento.
4. Indústrias correlatas e de apoio – a presença ou ausência de indústrias abastecedoras e correlatas que sejam competitivas no país e no exterior.

Figura 1 - Diamante de Porter



Fonte: Porter (1999)

Este modelo pode ser considerado o in\u00edcio do entendimento te\u00f3rico para as formas como as organiza\u00e7\u00f5es se mobilizam para ganhar e manter competitividade em sua regi\u00e3o de atua\u00e7\u00e3o, conseq\u00fcentemente, fortalecendo os v\u00ednculos e buscando longevidade em seus empreendimentos (BORDIGNON *et al.*, 2015).

A vis\u00e3o porteriana das aglomera\u00e7\u00f5es considera ainda, que a for\u00e7a dos aglomerados reside na exist\u00eancia de uma conjun\u00e7\u00e3o de fatores locais espec\u00edficos, e que estes podem influenciar a competi\u00e7\u00e3o de tr\u00eas maneiras: aumentando a produtividade das empresas, direcionando a inova\u00e7\u00e3o, e estimulando a forma\u00e7\u00e3o de novos neg\u00f3cios (PORTER, 1999).

Outras tipologias e denomina\u00e7\u00f5es para aglomera\u00e7\u00f5es s\u00e3o utilizadas na literatura, com destaque para os termos sistemas produtivos locais (SPLs) e arranjos produtivos locais (APLs), que pressup\u00f5em a exist\u00eancia de mecanismos de governan\u00e7a e aprendizagem para o desenvolvimento de inova\u00e7\u00f5es (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Os APLs caracterizam-se por serem aglomera\u00e7\u00f5es geogr\u00e1ficas de agentes econ\u00f4micos, pol\u00edticos e sociais pertencentes a uma mesma cadeia produtiva e/ou setor econ\u00f4mico e que apresentam v\u00ednculos, ainda incipientes, na articula\u00e7\u00e3o, intera\u00e7\u00e3o, coopera\u00e7\u00e3o e aprendizagem sob uma estrutura de coordena\u00e7\u00e3o n\u00e3o-hier\u00e1rquica das a\u00e7\u00f5es e atividades (L\u00dcBECK; WITTMANN; DA SILVA, 2012). J\u00e1 os SPLs referem-se \u00e0 uma regi\u00e3o fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com um planejamento territorial com alta intera\u00e7\u00e3o p\u00fablico-privada, com respeito \u00e0 cultura e com o objetivo de assegurar qualidade de vida aos habitantes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2020).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O marco das últimas décadas na organização mundial é a globalização, que gerou transformações econômicas, políticas, sociais e culturais, tornando o mundo interligado. A globalização pode ser vista sob diversas definições e descrições: assumindo-a como um fenômeno socioeconômico, podemos caracterizá-la pelo processo de integração de economias domésticas com o mercado mundial (GEREFFI *et al.*, 2001). Pode ainda ser compreendida entre três processos extremamente interligados, sendo eles: a globalização comercial, definida como a inserção de mercados domésticos com o mercado internacional; a globalização financeira, definida como a inserção dos mercados financeiros domésticos em um mercado financeiro internacional; e a globalização produtiva, definida como a inserção dos arranjos produtivos domésticos em um arranjo produtivo internacional (PRADO, 2003).

Sob a ótica empresarial, as firmas, sejam elas de qualquer dimensão ou setor, encontram-se competindo em um mercado internacionalizado. A internacionalização de empresas é um tópico de estudo relevante dentro do ambiente das decisões estratégicas organizacionais e vem agregando contribuições no campo teórico e empresarial. Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como um processo pelo qual uma empresa aumenta seu nível de envolvimento em mercados estrangeiros ao longo do tempo. Este processo de internacionalização ocorre não por meio de uma sequência estrita e engessada de estágios, mas por meio de caminhos que refletem observações empreendedoras e ações estratégicas (ELANGO; PATTNAIK, 2007).

A partir da década de 1970 diversas teorias foram desenvolvidas para interpretar o processo de internacionalização de empresas, respondendo questões do tipo: por quê, quando e como as empresas se envolvem em negócios internacionais. Tais teorias são, tradicionalmente, agrupadas em duas correntes de pesquisa: econômica e comportamental.

As abordagens teóricas da internacionalização com base em critérios econômicos enfatizam soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, processo este, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesta corrente destacam-se a Teoria de Custos de Transação (TCT) (WILLIAMSON, 1985), a Teoria de Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e a Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNIG, 1980).

A primeira noção de custos de transação remonta às contribuições seminais de Coase (1937), que expõe as razões pelas quais as firmas internalizam atividades que poderiam obter a

um custo inferior no mercado, supondo a existência de ganhos de eficiência provenientes de *outsourcing*. A partir das contribuições de Coase, Williamson (1985) desenvolveu a TCT também argumentando que a firma, em muitos casos, consegue ser mais eficiente no desempenho de algumas atividades que o mercado, porque geralmente têm mais facilidade em otimizar o custo de transação e conseqüentemente o custo total do produto. Em suma, esta linha de pensamento trabalha com a compreensão do porque algumas transações econômicas ocorrem dentro das empresas e outras ocorrem entre a empresa e o mercado, logo, uma análise racional de custos e benefícios determinaria o grau ideal de integração das empresas com suas atividades internacionais (ZEN, 2010).

Desenvolvida de forma independente, mas complementar aos trabalhos de Williamson (1985), a Teoria de Internalização de Empresas Multinacionais formulada por Buckley e Casson (1976) argumenta que as empresas multinacionais (EMN) organizam internamente recursos de tal forma que conseguem desenvolver e explorar as suas vantagens específicas. Em condições de mercados imperfeitos, a internalização, isto é a condução das operações dentro da própria EMN, é um modelo de governança que permite alavancar e aumentar as vantagens específicas à firma. Assim, a internalização é uma alternativa à condução das transações no mercado e, quanto maiores as imperfeições de mercado, maior a pressão para que a EMN internalize as suas operações (FERREIRA; SERRA; DE ALMEIRA, 2012). A realidade é que todas as operações conduzidas no mercado, poderão ser internalizadas pela EMN, dependendo da análise dos custos e dos benefícios da internalização das transações.

Por vez, a Teoria de Internalização é aprimorada pela Teoria do Paradigma Eclético, de Dunning (1980), que permite analisar a propensão das firmas em promover e controlar atividades de valor agregado além das fronteiras nacionais. Observando aspectos de posicionamento e vantagem competitiva da firma através da decisão racional de maximização de resultados, a extensão e o padrão de produção da firma no exterior (internalização ou externalização de atividades), serão determinados pela satisfação de três categorias de vantagens, conhecidas também como o paradigma de OLI (*ownership. localization, internalization*): se a empresa possuir vantagem de propriedade sob as empresas locais (*ownership*); se a empresa possuir vantagem da localização (*location*) na alocação de atividades em diferentes regiões; e se a empresa possuir vantagem de internalização (*internalization*), que consiste na capacidade da organização em internalizar vantagens de propriedades adquiridas em mercados externos (DUNNING, 1980). Estas três vantagens precisam estar simultaneamente presentes para que a EMN opte por IED (Investimento Estrangeiro Direto)

face a modos de entrada diferentes (FERREIRA *et al.* 2013). O quadro 1 apresenta tipos de vantagens em propriedade, localização e internalização.

Quadro 1 - Vantagens OLI

VANTAGENS DE POSSE	VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO	VANTAGENS DE INTERNALIZAÇÃO
Acesso aos mercados, produtos e fatores	Potencial de mercado	Redução dos custos de transação
Diferenciação dos produtos	Diferenças nos preços dos <i>inputs</i>	Proteção dos direitos de propriedade
Diversificação dos riscos	Qualidade dos <i>inputs</i> (recursos naturais, mão de obra qualificada)	Resolução de problemas de informação assimétrica entre fornecedor e comprador (imperfeição dos mercados)
Dotações específicas: pessoal, capitais, organização	Recursos financeiros	Diminuição dos custos de câmbio
Maior eficiência, coordenação e alavancagem dos recursos das diferentes localizações, melhorando as capacidades da empresa	Custos dos transportes, comunicações e infraestruturas	Possibilidade de acordos
Utilização dos recursos da empresa-mãe (por exemplo, por meio de preços de transferência)	Barreiras ao livre comércio (cotas de importações, tarifas)	Maneiras de evitar ou explorar as intervenções estatais (como tarifas alfandegárias ou incentivos ao investimento)
Maior dimensão, economias de escala e de escopo	Distância espacial dos mercados e <i>inputs</i>	Redução da incerteza do comprador e/ou vendedor
Experiência internacional	Políticas de investimento; risco país	Controle da oferta em qualidade e quantidade
Flexibilidade na aquisição e produção, por melhor localização	Incentivos fiscais do país	Controle das vendas
Reconhecimento de oportunidades de fusões e aquisições	Distância física, língua, cultura	Ganhos estratégicos
	Clusters de empresas relacionadas, que aproveitam as externalidades da aglomeração	Internalização das externalidades positivas
		Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Ferreira *et al.* (2013)

Nas abordagens da internacionalização sob a perspectiva comportamental, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesta corrente destaca-se o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a Teoria de *Networks* (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989).

A principal contribuição do modelo de Uppsala é considerar a internacionalização um processo gradual. A partir de observações empíricas de empresas suecas, Johanson e Vahlne (1977) observaram que estas geralmente desenvolvem as operações internacionais por estágios, e não através de grandes investimentos em momentos esporádicos. Nesse sentido os teóricos destacam que as principais barreiras ao processo de internacionalização são a falta de conhecimento sobre os mercados externos e a distância psíquica. A construção do conhecimento ocorre de maneira incremental: no início do processo de internacionalização as empresas tendem a adotar modos de entrada com baixo envolvimento e com menores riscos, como por exemplo através de exportação direta. O envolvimento e a complexidade das operações se aprofundam a partir do aumento dos conhecimentos de mercado e da melhoria dos canais de informação, implicando em um maior comprometimento de recursos e para com riscos inerentes ao processo, através do estabelecimento de subsidiárias e unidades produtivas em outros países (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

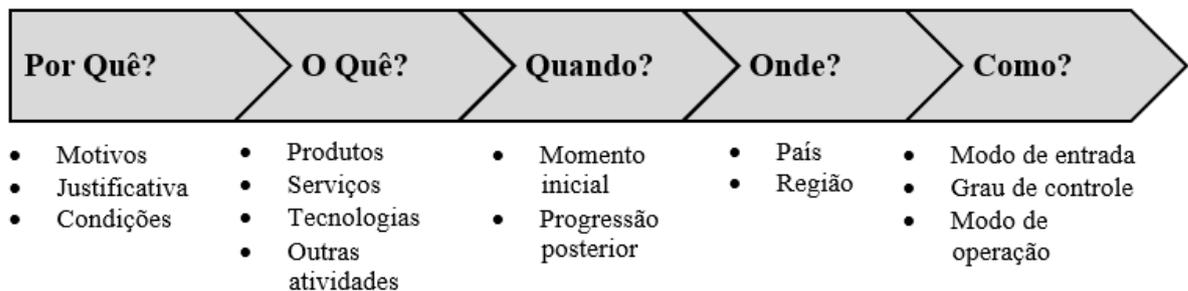
A distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que afetam o fluxo de informação, como diferenças de idioma, cultura, nível educacional, práticas de negócios e desenvolvimento industrial. A incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, assim, a seleção de mercados seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; VAHLNE, 1977): as firmas tem melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos, sendo assim, ao iniciar o processo de internacionalização procuram mercados em que se sintam o menos estrangeiras possíveis. Conclui-se que o aspecto cultural é fator-chave na comunicação de ideias e nas tomadas de decisão das empresas, logo, elemento moderador nas decisões acerca do processo de internacionalização.

Originária do mesmo grupo de pesquisa que concebeu o modelo de Uppsala, a Teoria de *Networks* utiliza a mesma premissa comportamental do modelo tradicional, mas evolui a teoria, agora incorporando o conceito de redes e enfatizando os relacionamentos existentes entre diferentes atores dos processos de internacionalização, tais como consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Esta abordagem considera os mercados como redes de

relações entre empresas, em que o processo de internacionalização não depende apenas dos recursos das firmas, mas também da rede de relações nas quais se inserem estas firmas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). O ponto fundamental desta teoria reside no fato de que as empresas são dependentes de recursos controlados por outras empresas, portanto, o catalisador para a internacionalização seria a vontade de usufruir destes recursos, de forma a se alcançar os objetivos da firma.

O processo de internacionalização pode então ser caracterizado através de diversas abordagens e dimensões, considerando a estratégia de desenvolvimento internacional de cada empresa. Destacando que apesar de o processo de internacionalização ser iterativo e não necessariamente linear, Carneiro e Dib (2007) propõem um *framework* para a análise de cinco questões bases acerca desse processo: por quê, o quê, quando, onde e como as empresas internacionalizam. A Figura 2 apresenta a estrutura de questões deste processo.

Figura 2 - Questões básicas sobre o processo de internacionalização de empresas



Fonte: Carneiro e Dib (2007)

O primeiro questionamento consiste na compreensão dos motivos, razões e justificativas sobre a decisão de internacionalização das empresas: por quê internacionalizar? Infinitas são as motivações para o posicionamento de empresas no mercado externo, podendo mencionar-se causas como a aprendizagem e desenvolvimento de competências, acesso a recursos e ativos estratégicos, valorização da marca, captura de economias de escala, saturação do mercado doméstico e acompanhamento de clientes (CYRINO; BARCELLOS, 2006; ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). Leonidou (1995) destaca que esses estímulos à internacionalização podem ser classificados como internos e externos. Enquanto os estímulos internos são relacionados às características individuais e organizacionais, os estímulos externos relacionam-se com as características do ambiente em que a empresa opera. Entre os estímulos internos estão a capacidade produtiva ociosa, o potencial para aumento de lucro e crescimento, necessidade de redução de dependência e o risco relativo ao mercado doméstico, enquanto como estímulos

externos estão a saturação e intensificação da competição no mercado doméstico, eventuais demandas do mercado internacional, oportunidades de crescimento e expansão no mercado internacional e incentivos de agentes ou organizações externas. Nesta mesma linha de pensamento, Czinkota, Ronkainen e Moffett (2011) propõem que as motivações de internacionalização podem ser caracterizadas como proativas ou reativas. As causas proativas são aquelas decorrentes de mudanças estratégicas iniciadas na própria empresa, como obtenção de vantagens lucrativas, oferta de produtos exclusivos, economias de escala e benefícios fiscais. Já as causas reativas decorrem da resposta e da adaptação das empresas às mudanças no ambiente externo, tais como saturação do mercado doméstico, pressões competitivas e ociosidade de capacidade produtiva.

A segunda questão do *framework* compreende a escolha sobre que produtos, serviços, tecnologias e/ou outras atividades internacionalizar. Os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários como tecnologia ou capacitações gerenciais ou ainda recursos financeiros. Considerando que o mercado internacional exige cada vez mais padrões rigorosos de vantagens competitivas, obtidos pelo controle de qualidade, adequação de *design*, eficiência logística, atualização tecnológica e pesquisas de mercado, a estrutura do setor, as competências e os recursos desenvolvidos no país de origem conduzem as opções estratégicas disponíveis às empresas nos mercados internacionais (FONSECA, 2001; TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

As ponderações sobre o momento de entrada em mercados internacionais concentram-se na existência ou não de razões que incentivem instalações em determinados países, sejam elas prematuras ou tardias. As empresas podem se tornar internacionais mais cedo ou mais tarde ao longo do seu desenvolvimento, ou ficarem restritas apenas a seu mercado doméstico. Uma vez internacionalizada, uma empresa pode incrementar ou reduzir suas atividades nos mercados estrangeiros com o passar do tempo (CARNEIRO; DIB, 2007). De acordo com o modelo de Uppsala o primeiro movimento para a inserção em um mercado externo ocorre a partir do ponto em que a empresa compreende que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas, e a progressão posterior de comprometimento de recursos ocorreria conforme a empresa adquirisse o nível adequado de conhecimento decorrente da experiência naquele mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A quarta questão-chave do processo de internacionalização consiste na escolha do mercado de entrada. A grande dificuldade nesta etapa é a falta de conhecimento e recursos sobre o mercado alvo da inserção (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). No processo de seleção de localidade para início das atividades internacionais a opção mais óbvia pode

aparentar ser a escolha por mercados com maior potencial, logo, pela inserção em países desenvolvidos. Porém, a prática se mostra diferente, já que países desenvolvidos abrigam um mercado sofisticado, com clientes que possuem níveis mais elevados de exigência, além de competidores maiores e mais agressivos já estabelecidos, que constituem obstáculos muitas vezes intransponíveis a novos entrantes (DAL-SOTO; ALVES; BULÉ, 2014).

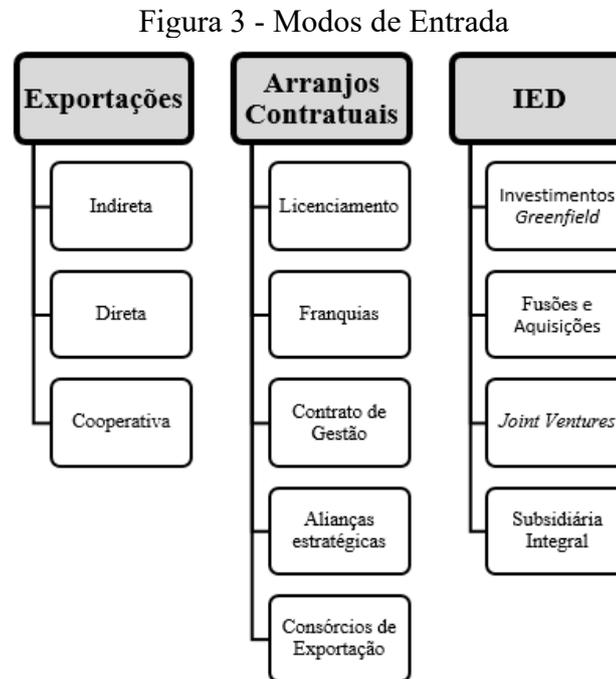
As teorias de internacionalização tradicionais destacam essa importante tomada de decisão. O modelo de Uppsala destaca que além do tamanho do mercado potencial, a “distância psíquica” é outro fator, de suma importância, que influencia a decisão de localização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O Paradigma Eclético possui um de seus pilares nas chamadas vantagens de localização, oferecidas por determinado país ou região, que são associadas justamente com a escolha de onde a empresa exercerá atividades internacionais. Entre estas vantagens estão a abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, *knowhow* tecnológico, distância espacial do mercado, infraestrutura, potencial do mercado, barreiras ao livre comércio, incentivos fiscais, instituições e estabilidade política e econômica (DUNNING, 1980).

Tomada as demais decisões de internacionalização por parte das firmas, impõem-se a questão de como ingressar nos mercados externos. Logo, o desenvolvimento da estratégia de internacionalização concretiza-se com a escolha do modo de entrada. Root (1987) define modos de entrada como um “arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro”.

Estes modos para ingresso podem assumir as mais diversas formas em face do amplo conjunto de atividades que os negócios internacionais apresentam atualmente, variando também em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerente às operações (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006). Além de fatores externos como cultura, política e economia, fatores internos como tamanho da firma, características do produto, estratégias de marketing, experiência internacional, grau de controle das operações e velocidade de entrada influenciam diretamente as opções das firmas na decisão sobre os modos de entrada (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009). Cabe destacar que as empresas não estão limitadas à escolha de um único modo de entrada e que tais estratégias de entrada podem mudar de acordo com o tempo. Além disso, as estratégias pós-entrada são igualmente importantes às estratégias de entrada, que não garantem sozinhas o êxito internacional (PENG, 2008).

A consolidação deste acordo estrutural permite que as firmas implementem suas estratégias de mercado em um país anfitrião através de uma ampla gama de operações. Os modos de entradas são divididos de diferentes maneiras por diversos autores. Nesta pesquisa

serão consideradas as classificações propostas por Root (1987), que divide os modos de entrada em três grandes grupos: exportações, arranjos contratuais, e IED. A Figura 3 representa essa classificação.



Fonte: Adaptado de Root (1987), Barbosa (2004) e Cavusgil, Knight e Riesenberg (2010)

A exportação consiste no envio dos produtos ou serviços de uma empresa para destinos internacionais. A principal diferença desta modalidade para as demais é que nesta, o produto final ou intermediário é fabricado fora do país-alvo, e posteriormente é transferido para ele (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Caracteriza-se por demandar um baixo volume de investimentos e conseqüentemente baixo risco. Uma empresa que busca mercados internacionais tem várias opções para exportar seus produtos, com dois métodos básicos de gerenciamento de exportação: a abordagem indireta e a abordagem direta.

Na exportação indireta os produtos são enviados para o exterior sem o envolvimento final da empresa, através de *trading companies* ou empresas comerciais de exportação, que vendem os produtos da empresa por meio de sua própria rede de distribuidores estrangeiros. Essa opção tem como vantagem oferecer um contato rápido com o mercado externo com baixo risco e menores custos se comparados com a exportação direta (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009). Esta é a principal opção utilizada por empresas de pequeno e médio porte, que não possuem grande eficiência, economia de escala ou conhecimento do mercado externo para exportar diretamente.

A exportação direta ocorre quando uma empresa internaliza a função de exportação e assume a responsabilidade de vender seus produtos, sem intermediário, a um importador ou comprador localizado em um mercado no exterior (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009). Essa opção envolve maiores custos, porém há maior controle entre as operações, possibilitando também a construção de rede própria de distribuição no mercado externo.

Barbosa (2004) destaca a existência de uma terceira forma de exportação: a cooperativa ou *piggyback*. Esta forma ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local para vender seus produtos. Essa estratégia faz com que as linhas de produtos distribuídos se complementem e tenham o mesmo grupo de consumidores. Arranjos contratuais são parcerias de longo prazo entre uma empresa e uma entidade no país-alvo, que envolvem transferência de tecnologia e *know-how*, sem utilização de capital próprio da empresa (ROOT, 1987). Por operações contratuais as empresas podem celebrar acordos de licenciamento que permitem que empresas estrangeiras adquiram o direito de fabricar e vender produtos no país anfitrião e/ou em grupos de países. Além da própria fabricação de bens e produtos, estes acordos podem abarcar a utilização de marca, utilização de patentes e segredos comerciais, processos produtivos, uso de tecnologia, entre outros (BARBOSA, 2004).

Outra opção de internacionalização via contratual, semelhante aos acordos de licença, são as franquias. Estas constituem-se como um acordo no qual o franqueador oferece a terceiros o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo marca, sistema de gestão, competências e serviços, padrões e procedimentos de qualidade, em contrapartida o franqueado fornece o capital para o investimento e se compromete com a gestão do negócio direta (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009). Estes modos de entrada têm como vantagem um elevado nível de sucesso decorrente da utilização de marcas fortes e consagradas, baixo custo de acesso a novos mercados e economias de escala, entretanto, os retornos potenciais tendem a ser relativamente baixos já que são compartilhados entre o concesso/franqueador e o licenciado/franqueado (ZEN, 2010).

Nos contratos de gestão, uma firma local contratada se compromete em gerir todas, ou parte das operações, de uma outra empresa estrangeira contratante, por meio de participação nos lucros ou por um rendimento fixo. Ao optar por este tipo de contrato não são necessários grandes aportes de investimentos por parte da empresa contratante, porém o principal risco neste tipo de operação é o de a empresa contratada tornar-se, posteriormente, concorrente da contratante (KOTABE; HELSEN, 2022).

A formação de alianças estratégicas ocorre por meio da cooperação. Neste caso, visando um desempenho superior, duas ou mais empresas estabelecem um acordo em busca de objetivos

complementares. Nesta modalidade há maior probabilidade de sucesso aos parceiros do que se entrassem de forma independente, pois além do compartilhamento de riscos e recursos para entrada em mercados externos, há o desenvolvimento de novas competências que contribuem para a futura competitividade dos envolvidos (ROSS; LORANGE, 1996).

Barbosa (2004) ainda inclui os consórcios de exportação no campo das operações contratuais. Trata-se de um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Os serviços prestados pelo consórcio de exportação abrangem a divulgação de informações do setor de atuação da empresa, pesquisas de mercado, campanhas de marketing, projetos comuns de financiamento, participação conjunta em feiras nacionais e internacionais, consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território e a realização de convenções e encontros empresariais do ramo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2020). Estas atividades são realizadas através da cooperação entre empresas, que destinam mensalmente determinada quantia para os custos e também recebem auxílio financeiro de órgãos de apoio. Casarotto Filho e Pires (2020) destacam que os consórcios são mecanismos essenciais à competitividade global e têm sido de extrema importância na aquisição de vantagens competitivas para as micro e pequenas empresas (MPEs) no processo de internacionalização.

O IED é definido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) como um investimento que envolve o relacionamento de longo prazo e reflete um interesse e controle duradouros por uma empresa residente em uma economia que está recebendo o investimento e uma empresa residente em uma economia externa que está realizando o investimento (UNCTAD, 2006). O Fundo Monetário Internacional (FMI) possui uma definição semelhante à da UNCTAD, classificando o IED como uma categoria de investimento internacional que reflete o objetivo de uma empresa, residente em uma economia, em obter relação duradoura com uma empresa residente em outra economia. O investimento direto compreende não apenas a transação inicial que estabelece a relação entre o investidor e a empresa, mas também todas as transações subsequentes entre eles e entre empresas afiliadas, incorporadas e não incorporadas (FMI, 2009). A característica que diferencia esse tipo de investimento é que ele não envolve somente a transferência de recursos, mas também a aquisição do controle, logo, a filial não tem simplesmente uma obrigação financeira com a matriz, ela é parte da mesma estrutura organizacional (KRUGMAN; OBSTFELD, 2003).

Em termos de classificação, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) abordam que os IDEs podem ser categorizados de acordo com a forma (investimentos *greenfield* versus fusões e aquisições) e natureza da propriedade (subsidiária integral versus *joint venture*). O

investimento *greenfield* ocorre quando a empresa emprega seus recursos financeiros e constrói uma nova sede no exterior ao invés de adquirir uma fábrica já existente. Apesar de requerer grandes investimentos em capital e tempo, este modelo representa maior flexibilidade quanto à tomada de decisões, possibilitando à firma a escolha de recursos humanos, suprimentos, logística, tecnologia de produção e *layout* da planta (BARBOSA, 2004).

O investidor também pode escolher o IDE através da fusão ou aquisição. As fusões ocorrem quando um conjunto de empresas opta pela formação de uma nova entidade, geralmente sob uma nova denominação e administração, e que se constitui de acordo com a proporção dos bens patrimoniais fundidos entre elas. Entre os benefícios da fusão estão a redução de pessoal administrativo, compartilhamento de grandes investimentos e habilitação para entrada em novos mercados (ZEN, 2010). As aquisições, por vez, consistem na compra de uma empresa já estabelecida. Apesar de requerer um alto nível de investimento, esta é uma opção rápida para o ingresso em mercados externos. Possibilita o acesso a marcas já estabelecidas, e a canais de distribuição e tecnologias já consolidados. Todavia pode apresentar um grave problema de comunicação e conflitos culturais resultantes da necessidade de integração entre a empresa adquirida e a empresa comprada (BARBOSA, 2004; PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009).

Quanto à natureza de propriedade, classifica-se *Joint ventures* como modelos de IDE baseados no relacionamento cooperativo entre empresas sediadas em dois ou mais países, que criam uma nova organização legal para atuar em um determinado mercado. Neste processo, com alto nível de interdependência, as duas empresas-mães, geralmente uma estrangeira e uma nacional, concordam em estabelecer papéis e dividir recursos para estabelecer esta nova companhia no mercado-alvo. Este tipo de operação é comumente estabelecido para desenvolver uma nova tecnologia ou para obter recursos que requerem uma grande quantidade de capital, como por exemplo na exploração de petróleo e gás natural (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009). Por fim, com o estabelecimento de um investimento do tipo subsidiária integral, o investidor detém a totalidade do negócio e o seu controle das operações é completo. Este é um processo altamente complexo e dispendioso, mas que possibilita maior potencial para retornos superiores (BARBOSA, 2004). O quadro 2 identifica e sintetiza as principais características dos modos de entrada identificados.

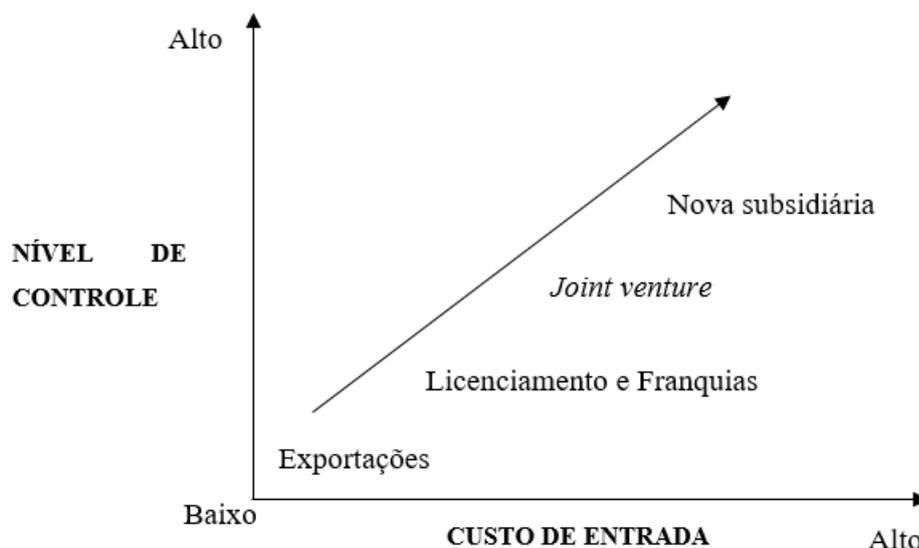
Quadro 2 - Modos de entradas e características

MODO DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Exportação Indireta	Baixo risco e baixo investimento. Permite conhecer os mercados.	Empresa não tem contato direto com o mercado. Pouco controle da operação. Não permite estratégia própria.
Exportação Direta	Maior controle das operações	Necessidade de investimento em redes de comercialização. Maior custo logístico.
Exportação Cooperativa	Baixo investimento	Necessidade
Licenciamento	Baixo investimento e baixo risco, possibilidade de expansão rápida	Baixos retornos potenciais
Franquias	Baixo investimento e baixo risco, possibilidade de expansão rápida	Baixos retornos potenciais
Contrato de Gestão	Baixo investimento	Risco da empresa contratada se tornar tornar-se concorrente posteriormente
Alianças Estratégicas	Compartilhamento de custos, recursos e riscos	Adequação estratégica e complementariedade entre projetos
Consórcios de Exportação	Baixo investimento	Empresas participantes não têm a oportunidade de divulgar a marca
Investimento <i>Greenfield</i>	Autonomia e maior flexibilidade para a tomada de decisões.	Necessita de maiores investimentos em capital e tempo, conseqüentemente, os riscos são maiores.
Fusões e Aquisições	Acesso rápido a novos mercados	Custo elevado, negociações complexas, necessidade de adaptação com mudanças nas operações locais
<i>Joint Ventures</i>	Compartilhamento de custos, recursos e riscos	Adequação estratégica e complementariedade entre projetos
Nova Subsidiária	Controle máximo	Processo complexo, custo elevado e alto risco

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 4 apresenta a avaliação de canais de modos de entrada pelo nível de controle e pelo custo de entrada.

Figura 4 - Avaliação de Canais de Distribuição Internacionais



Fonte: Lu, Karpova e Fiore (2011)

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE CLUSTERS

O ambiente empresarial local, que envolve sistemas produtivos, agentes econômicos, instituições sociais, cultura e aprendizado coletivo pode representar um potencial competitivo único. Os clusters são um fenômeno característico de mercados locais ou regionais, mas sua função é construir uma vantagem competitiva para os seus membros em uma escala não apenas nacional, mas também internacional (ISLANKINA, 2015). Empresas localizadas dentro de aglomerações industriais têm uma vantagem importante, quando decidem competir nos mercados internacionais, em comparação com as empresas situadas fora dos distritos industriais. Segundo Porter (1998), a concentração geográfica fortalece a competição doméstica e, combinada com a globalização, força as empresas a entrarem em mercados externos, aumentando sua internacionalização, logo, os clusters representam o ambiente certo para empresas com a ambições de internacionalização. Nestes ambientes existe um fenômeno denominado de “coopetição”, que é típico de clusters e pode se tornar uma vantagem importante para a internacionalização dos membros devido a fortes ligações dentro do ambiente local. A combinação de cooperação e competição permite que empresas produzam maior qualidade por um preço menor e, assim, conquistem clientes pelo todo o mundo (GORYNIA; JANKOWSKA, 2008).

A internacionalização de clusters industriais é definida como o cruzamento das fronteiras nacionais para a alocação de fatores de produção, comercialização de produtos e

trocas com organizações internacionais (HOU, 2011). O objetivo da internacionalização de clusters é estabelecer vínculos estáveis por meio da cooperação entre instituições, baseadas em comércio, finanças, indústria, pesquisa e desenvolvimento, educação e cooperação em todo o mundo, de forma a incrementar a competitividade, alcançar o desenvolvimento e a atualização no cenário econômico (ISLANKINA, 2015).

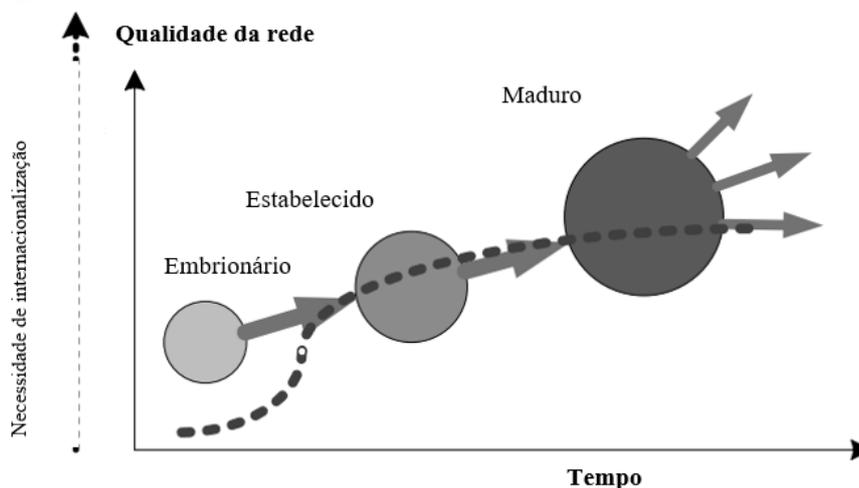
A internacionalização das empresas do *cluster* constitui a essência das atividades de internacionalização do cluster (BIALIC-DAVENDRA et al., 2015). Neste processo, o papel dos clusters consiste em auxiliar seus membros a acessar mercados globais e se envolver na transferência internacional de conhecimento.

Conseguir atuar em mercados externos é uma tarefa difícil que representa diversos desafios para as empresas. As Pequenas e Médias Empresas (PME) localizadas em clusters apresentam desempenho e intensidade de exportação superiores aos das empresas localizadas fora dos distritos (ANTONIO BELSO-MARTINEZ, 2006; SEMNANI; DADFAR; BREGE, 2015). A inserção nestes aglomerados tende a facilitar e acelerar a internacionalização de empresas deste porte já que estas possuem restrições internas como: capitalização escassa ou problemas com empréstimos para atividades internacionais, falta de pessoal com experiência internacional, déficits de informação sobre mercados externos, falta de integração e acesso a redes no mercados-alvo, planejamento empresarial mal desenvolvido, e estratégia de internacionalização ausente (ZU KÖCKER; MÜLLER; ZOMBORI; 2011). As características tradicionais das aglomerações, como as redes locais entre empresas, os sistemas de informação territorial ou o capital social existente, representam a base sobre a qual se desenvolve frequentemente uma espécie de conhecimento internacional coletivo necessário ao processo de internacionalização.

Os clusters em processo de internacionalização estão envolvidos em um processo de aprendizagem gradual. Para Zu Köcker e Buhl (2007) a internacionalização do cluster se desenvolve ao longo do tempo, durante seu ciclo de vida. Quanto mais maduro é um cluster, mais envolvido ele estará em processos de internacionalização - esta relação, entre a maturidade do cluster e o envolvimento em internacionalização é representada pela Figura 5. Neste mesmo sentido, Bialic-Davendra et al. (2015) e Belussi (2021) argumentam que características estruturais básicas de cada aglomerado influenciam o nível de suas atividades de internacionalização, tais como o seu tamanho (número de membros), a sua maturidade e a participação de empresas estrangeiras nas atividades. Clusters em fase embrionária de desenvolvimento não possuem experiência suficiente para a internacionalização e acabam estabelecendo outras prioridades nesta fase inicial, como o desenvolvimento de vínculos de

confiança e cooperação entre seus membros e engajamento em atividades de curto prazo que tragam resultados rápidos. Clusters jovens, que ainda não atingiram a massa crítica de número de membros, não têm, em muitos casos, recursos suficientes para tais atividades e nem são elegíveis para apoios públicos, que poderiam ajudar a desenvolver o acesso a mercados externos. As atividades de internacionalização são atividades complexas que exigem uma base sólida em muitas áreas (recursos, produção e tecnologia), o que implica um maior tempo de preparação, logo, clusters com mais de dois anos de existência têm melhores perspectivas de atingir êxito em atividades de internacionalização, pois já passaram pelo estágio de seu desenvolvimento em que dedicaram seu foco principalmente à preservação de sua própria existência.

Figura 5 - Internacionalização de clusters em função de sua maturidade



Fonte: Zu Köcker e Buhl (2007)

O desenvolvimento de clusters é apoiado por iniciativas que compreendem, além das atividades desenvolvidas por um grupo de empresas, a administração pública e o setor de pesquisa. Estas iniciativas são formalizadas pelo surgimento de uma organização de cluster que tem personalidade jurídica e representa os interesses de seus membros, tornando-se uma plataforma de cooperação. Suas atividades ajudam a reduzir a assimetria de informação, limitam comportamentos oportunistas, e podem ainda incluir atividades voltadas para a internacionalização, tais como: oferecer pesquisas de mercado para os membros, suporte para que as empresas obtenham acesso a mercados estrangeiros identificando potenciais parceiros de negócios, organização de viagens de negócios ao exterior e missões comerciais, e representar seus associados em negociações comerciais com parceiros de negócios no exterior (JANKOWSKA; GŁÓWKA, 2016).

O apoio e o financiamento público desempenham um papel importante no incentivo aos clusters, principalmente por estes representarem importantes ferramentas políticas para promover o desenvolvimento econômico regional. Islankina e Thurner (2018) demonstram que, enquanto a internacionalização de clusters suportadas apenas por financiamento privado são orientados para vantagens competitivas imediatas e aplicações comerciais, os suportes públicos podem permitir que os clusters busquem internacionalmente novas tecnologias com sucesso comercial a médio e longo prazo.

As organizações de suporte ajustam sua estratégia de internacionalização às necessidades dos membros do cluster para garantir o maior transbordamento para seus membros por meio de troca global de conhecimento (CHRISTENSEN; LAMMER-GAMP; ZU KOCKER, 2012). Ressalta-se que os membros do cluster estão cooperando, mas também competindo entre si, logo, as organizações de gerenciamento precisam ser ambídestras e, simultaneamente, demonstrar alinhamento e adaptabilidade em todo o cluster (ISLANKINA; THURNER, 2018). Na Europa, foram estabelecidas uma multiplicidade de instituições e medidas de apoio com foco na internacionalização de clusters, tanto à nível da União Europeia (UE), como à nível nacional e regional. O quadro 3 lista os principais programas e iniciativas da UE para promover a internacionalização de seus clusters.

Quadro 3 - Programas e iniciativas da UE em internacionalização de clusters

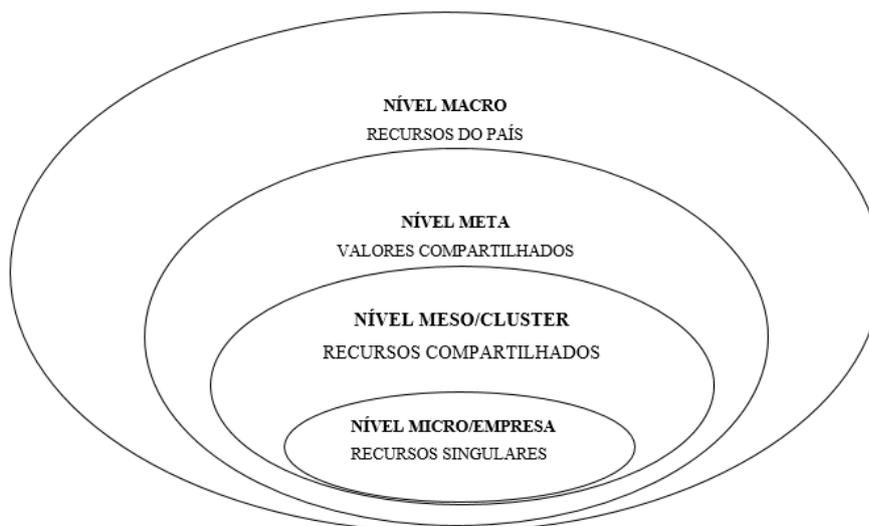
PROGRAMA	DESCRIÇÃO
European Cluster Observatory	Oferece acesso para dados estatísticos, análise e mapeamento de clusters, políticas de cluster e condições de competitividade regional na Europa. Também oferece benchmarking, avaliação de programa e treinamento de gerenciamento de organização de cluster.
European Cluster Alliance	Uma plataforma aberta criada para manter um diálogo político permanente a nível da UE entre as autoridades públicas nacionais e regionais responsáveis pelo desenvolvimento de políticas de cluster e gestão e financiamento de programas de cluster nos países/regiões.
European Cluster Policy Group	Iniciativa estabelecida pela Comissão Europeia para fornecer recomendações sobre como apoiar o desenvolvimento de mais clusters de “classe mundial” na UE e projetar políticas de cluster nos Estados-Membros.
Enterprise-Europe-Network	Instituição para suporte às pequenas empresas, explorando as oportunidades de negócios na EU, encontrar parceiros comerciais internacionais, obter novas tecnologias, captação de financiamento privado ou público, auxílio sobre propriedade intelectual e legislação.

European Secretariat for Cluster Analysis	Rede de especialistas em clusters que promove a excelência na gestão destas estruturas.
European Cluster Collaboration Platform	Portal online que fornece informação de qualidade e suporte de rede para clusters com o objetivo de melhorar o seu desempenho e aumentar a sua competitividade através do estímulo da cooperação transnacional e internacional entre organizações e membros de clusters.
European Foundation for Cluster Excellence	Iniciativa que fornece treinamentos sobre desenvolvimento da cadeia de valor e excelência em clusters para formuladores de políticas, profissionais de desenvolvimento econômico e membros de clusters.

Fonte: Islankina, Nazarov e Fiyaksel (2013)

Não existe uma abordagem única para o processo de internacionalização de clusters e sua coordenação, entretanto, as pesquisas em internacionalização costumam abordar este processo em quatro categorias analíticas, que juntas são capazes de fornecer uma visão sistêmica do fenômeno, conforme a Figura 6. A primeira categoria é o nível micro, que compreende os recursos das empresas do cluster. Inseridas nestas aglomerações, firmas tendem a atrair investimentos estrangeiros, estabelecer conexões internacionais, obter informações e expertise internacionais e aumentar as capacidades de inovação internacional, demonstrando assim, que o cluster fornece recursos valiosos para a criação de vantagens competitivas no processo de internacionalização. A segunda categoria trata do nível meso, que consiste no próprio cluster. Neste nível somam-se as ações das demais organizações, públicas ou privadas, que beneficiam o conjunto de empresas do cluster para a incremento de competitividade. Estas organizações atuam não apenas como intermediários entre as empresas e negócios internacionais, mas também com o desenvolvimento tecnológico e a redução da assimetria de informações entre as empresas. A terceira categoria compreende o nível meta proposto por Meyer-Stamer (1997) no modelo de competitividade sistêmica da região (Modelo de Esser-Stamer), que trata das condições culturais da região, capacidade de auto governança e a cultura e propensão à cooperação. Por fim, na quarta dimensão o nível macro compreende os ambientes econômico, político e legal que afetam as empresas através de políticas monetárias, cambiais, orçamentárias, fiscais e de comércio exterior (ZEN, 2010; CHEN; LI; LI, 2021).

Figura 6 - Dimensões analíticas da internacionalização de empresas em clusters



Fonte: Adaptado de Meyer-Stamer (1997) e Zen (2010)

Cientes da carência de modelos que contribuam para pesquisas na área, Chen, Li e Li (2021) propõem a criação de um *framework* – Figura 7, que abarque todo o processo de internacionalização, incluindo três fases: pré-internacionalização, internacionalização e pós-internacionalização. A fase de pré-internacionalização requer a compreensão e identificação das motivações e dos fatores de influência para a expansão em mercados externos. O interesse e os motivações comuns dos membros do cluster são considerados o ponto de partida para o desenvolvimento da internacionalização. Como principais motivações estão a “tensão de expansão”, a própria atração do mercado externo e questões políticas. Quanto ao desenvolvimento das atividades de inovação, a maioria destas são diretamente relacionadas com a estabilidade política do governo, macroeconômico e microeconômico, mecanismos de incentivo e planos públicos (CHEN; LI; LI, 2021). A implementação de uma estratégia de cluster incluindo o desenvolvimento e implementação da sua estratégia de internacionalização desempenha um papel crítico na internacionalização do aglomerado. A estratégia coletiva de internacionalização deve constituir-se como um plano de ação e deve abordar pontos como direção e escopo de ação, conscientização e utilização dos principais pontos fortes do cluster, recursos e orçamento dedicado, ambiente de negócios (fatores externos que podem ter uma influência significativa) e *stakeholders* e suas expectativas (BIALIC-DAVENDRA *et al.*, 2015).

Figura 7 - Framework para internacionalização de clusters



Fonte: Chen, Li, Li (2021)

A fase de internacionalização compreende a análise das estratégias adotadas, modos de entrada, e as capacidades de governança, capacidade da rede, e capacidade de transferência de conhecimento. Destaca-se aqui, que as teorias e métodos de pesquisa de internacionalização de empresas também são aplicados à pesquisa de internacionalização de clusters: a Teoria do Paradigma Eclético, o modelo de Uppsala, a Teoria de *Networks*, entre outros, ocupam uma posição importante no estudo da internacionalização de clusters (ISLANKINA; THURNER, 2018; CHEN; LI; LI, 2021).

A capacidade da rede é a força motriz para as empresas do cluster obterem recursos internacionais de inovação, assim como a capacidade de utilizar e inovar o conhecimento na cadeia de valor global é o ponto chave para o crescimento internacional e atualização do cluster e de suas empresas. A internacionalização de clusters como forma de acessar conhecimento externo de alto impacto tem sido apontada como um meio promissor para enriquecer suas atividades por meio da conexão com ‘*pipelines* globais’. Uma das principais características dos aglomerados espaciais é que eles fornecem oportunidades para a transmissão de formas de conhecimento tácitas, não articuladas e aderentes entre empresas ali localizadas. No entanto, quando esse conhecimento incorporado localmente é combinado com conhecimento externo codificado e acessível, um novo valor pode ser criado (BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004).

É a busca por rendas superiores que faz com que as empresas em clusters não confiem apenas em ativos internos ou locais, mas busquem sistematicamente conjuntos de conhecimento potencialmente úteis em outros lugares. Entretanto, nota-se em algumas aglomerações um aprisionamento, que pode ter efeitos negativos na medida em que leva a uma mentalidade de fechamento e à falta de flexibilidade necessária para se ajustar às mudanças nas demandas do mercado. Esses efeitos negativos de aprisionamento estão frequentemente presentes em regiões com indústrias de baixa intensidade de pesquisa, como na área de mineração (HOSPERS; BEUGELSDIJK, 2002). A estreita ligação entre a indústria local e o conhecimento tácito pode ser positivo, sobretudo se os atores regionais se reorganizarem e direcionarem as suas competências e recursos para as oportunidades emergentes. Kutsenko (2012), destaca ainda que vínculos locais muito fortes impõem o risco de acoplar um cluster ao desenvolvimento econômico da região: quando indústrias dominantes cheguem ao fim de seu ciclo de vida e não consigam se reorientar para novas oportunidades de negócios, o cluster provavelmente compartilhará essa paralisia.

O desenvolvimento sustentável da internacionalização do cluster tornou-se um dos indicadores mais importantes de sua competitividade internacional. A fase de pós-internacionalização compreende a evolução do cluster, sua performance e oportunidades de *upgrading*. A investigação do impacto de longo prazo da internacionalização na competitividade dos clusters é de suma importância principalmente porque pode implicar em remodelações nas relações da base local e da base estrangeira. Marafioti, Mollona e Perretti, (2021) argumentam que a internacionalização pode desencadear consequências contraintuitivas de longo prazo: a competição estrangeira e as estratégias de internacionalização de clusters são fatores inter-relacionados que muitas vezes podem estimular a “desclusterização”. Este fenômeno consiste em um processo de desagrupamento do cluster, ou enfraquecimento de seus vínculos. Para os autores a velocidade deste processo de desclusterização varia em função da distância geográfica dos países selecionados como mercados-alvo: a distância cultural entre clusters e seus parceiros pode inibir o processo de deslocalização de competências, protegendo assim o cluster que começa a exportar. A sustentabilidade do cluster consiste então em coordenar suas estratégias nos mercados internacionais, exigindo políticas articuladas capazes de orquestrar a exportação de tecnologias e a produção de novos conhecimentos.

Além dos desafios impostos pela possibilidade de desclusterização, teóricos em negócios internacionais vem sinalizando uma tendência de “desglobalização” na economia global. Este fenômeno representa o processo de enfraquecimento da interdependência entre as nações (WITT, 2019). A pandemia de coronavírus forçou uma grande reavaliação da economia

global interconectada, que não apenas permitiu a rápida disseminação de doenças contagiosas, mas também promoveu uma profunda interdependência entre empresas e nações, tornando-as mais vulneráveis a choques inesperados como o vivenciado nos últimos anos. A falta de alternativas à prova destes choques pode causar rompimento das cadeias de suprimentos globais, como ocorreu em alguns setores durante a pandemia. Os produtores de suprimentos médicos foram sobrecarregados por um aumento na demanda global, colocando os países uns contra os outros em uma competição por recursos (FARRELL; NEWMAN, 2020).

Este cenário impõe significativas mudanças em estratégias, estruturas e comportamentos em negócios internacionais (VERBEKE; COEURDEROY; MATT, 2018). Depois de décadas de estratégias de *offshoring*, as empresas estão reavaliando criticamente suas decisões de localização e implementando realocações de *back-shoring* (realocação de volta para o país de origem) e *nearshoring* (realocação para um país localizado na região de origem), representando assim transições de CGVs (cadeias globais de valor) para cadeias regionais de valor e cadeias de valor domésticas (MERINO; DI STEFANO; FRATOCCHI, 2021).

Por fim, a evolução da internacionalização de clusters está atrelada à capacidade que o cluster possui em realizar *upgrading* em cadeias de valor, que por vez, está intrinsecamente ligada as atividades inovativas das mesmas. O *upgrading* de firmas em cadeias de valor é caracterizado como uma mudança estrutural na composição industrial, especialização e base de conhecimento, caracterizada por um desenvolvimento gradual da produção, tecnologia e capacidades de conhecimento e uma mudança para atividades de maior valor agregado e mais lucrativas, sofisticadas e intensivas em habilidades industriais (GEREFFI, 1999). Compreendendo então o *upgrading* como um movimento de qualificação das firmas para que possam manter ou melhorar sua posição em cadeias de valor, é possível especificá-los de diferentes formas, sendo elas: *upgrading* de processos, que consiste na medida que as empresas adquirem capacidades para processar tarefas com mais eficiência (taxas de defeitos mais baixas, entrega mais rápida) e atender a requisitos mais complexos ou específicos; *upgrading* de produtos, consistindo na medida que as empresas adquirem recursos para fornecer produtos e serviços de maior qualidade ou mais sofisticados com mais rapidez do que os concorrentes; *upgrading* funcional identificado na medida em que as empresas adquirem capacidades para se mover ao longo da GVC e se tornarem competitivas nos segmentos de maior valor agregado desta mesma cadeia; e *upgrading* intersetorial, identificado na medida em que as empresas adquirem capacidades para reconfigurar seus recursos tangíveis e intangíveis, e integrar outras cadeias de valor engajadas na produção de maior valor agregado (KAPLINSKY; MORRIS, 2000).

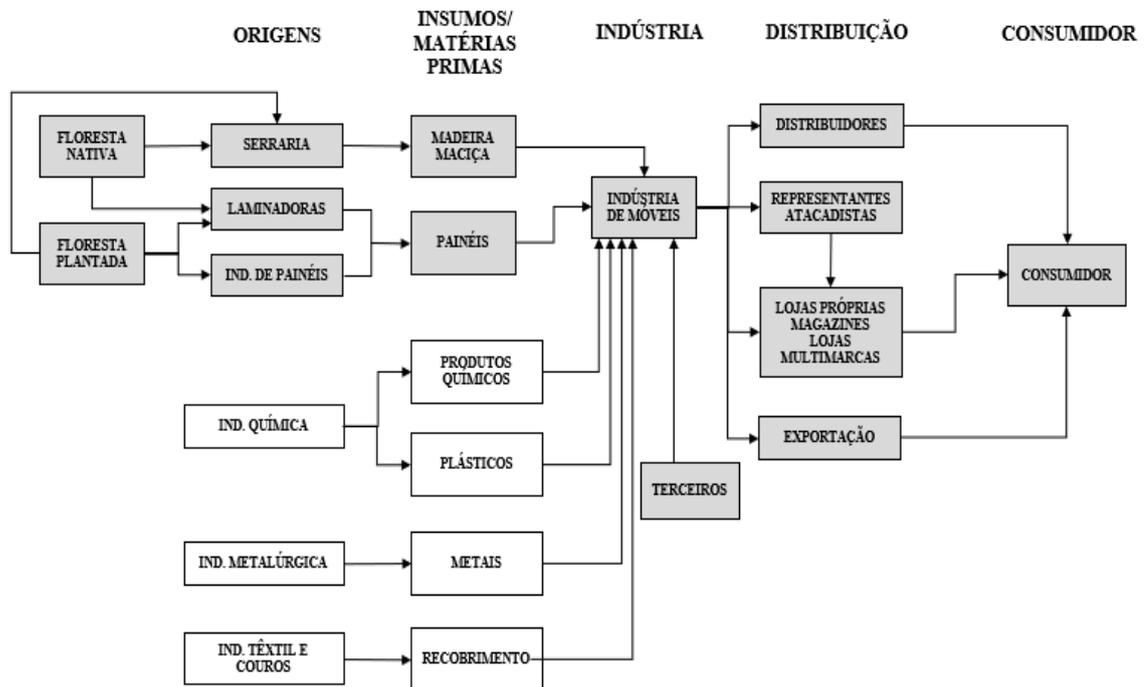
2.4 INDÚSTRIA DE MÓVEIS

A indústria moveleira é considerada uma das mais antigas do mundo por derivar dos carpinteiros e artesãos produtores de móveis, que com a revolução industrial passaram a utilizar máquinas e ferramentas visando reduzir esforços manuais e otimizar tempo. Mesmo com os avanços em inovação, o setor ainda reúne características como a elevada utilização de insumos de origem natural, emprego relativamente intensivo de mão de obra e alto grau de informalidade, além de reduzido dinamismo tecnológico (FERREIRA et al., 2008).

Atualmente, a fabricação de móveis faz uso de uma grande variabilidade de matérias-primas, insumos e processos, podendo ser segmentada através de diferentes critérios, tal como: (1) tipo de material predominante no processo produtivo; (2) uso ao qual se destina; (3) forma organizacional utilizada no processo produtivo; e (4) design utilizado.

Quanto ao tipo de matéria-prima utilizada, destacam-se: a) móveis de madeira, que podem ser subdivididos em madeira maciça (nativa ou reflorestada) e painéis de madeira reconstituída; b) móveis de metal; c) móveis de plástico; e d) móveis estofados. Quanto ao uso ao qual se destina, a indústria moveleira pode ser segmentada em a) móveis residenciais; b) móveis para escritório; c) e móveis institucionais. Quanto ao processo produtivo, este pode ser a) seriado, ou b) sob encomenda. Por fim, quanto ao design dos móveis pode ser predominantemente torneado ou retilíneo (FERREIRA et al., 2008). A complexidade da segmentação no setor, pode ser melhor assimilada por meio da visualização da sua cadeia produtiva representada na Figura 8. As características presentes na cadeia produtiva revelam elevada complexidade em uma estrutura de mercado pulverizada, heterogênea, com presença marcante de micro e pequenas empresas. Esta diversidade se reflete no padrão de concorrência, já que em segmentos mais populares o preço será fator competitivo de maior impacto, por outro lado nos segmentos de móveis com mais requinte, o design e qualidade tem maior relevância (IEMI, 2015).

Figura 8 - Cadeia produtiva da indústria de móveis



Fonte: FERREIRA *et al.* (2008)

Ferreira *et al.* (2008) destacam que dinamismo tecnológico desta indústria é determinado pelo aprimoramento de três fatores: o *design*, máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, e pela introdução de novos materiais. O *design* está vinculado com todos os aspectos relacionados à concepção do produto que permitam à empresa se diferenciar e construir vantagens sobre os concorrentes: manufaturabilidade, ergonomia, qualidade, durabilidade, conforto, utilização de novos materiais, estratégias de distribuição e marketing (TIGRE, 2006). Desta maneira, as inovações em *design* propiciam a criação de uma “identidade própria” para os móveis de uma empresa.

Apesar de ser intensiva em mão-de-obra, as inovações tecnológicas estão permitindo uma redução em seu uso na indústria moveleira, principalmente em segmentos que possam ser transformados em processos contínuos, como na produção de móveis retilíneos seriados (FERREIRA *et al.*, 2008). O padrão tecnológico das máquinas e equipamentos utilizados passou pela mudança de substituição da base eletromecânica pela microeletrônica, o que permitiu maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos.

Referente aos materiais a principal tendência observada na indústria é a substituição das madeiras nativas, em decorrência do aumento das restrições ecológicas. Estas madeiras nativas

estão sendo substituídas por madeiras reflorestáveis, como o pínus e o eucalipto, e por chapas e painéis de madeira reconstituída. Na área de painéis, a criação do *Medium Density Fiberboard* (*MDF*) na década de 1980 revolucionou a indústria moveleira desde que foi introduzido no mercado, pois apresenta resistência mecânica e estabilidade dimensional, que a transformam no substituto mais próximo da madeira maciça. Na maioria da produção de móveis são utilizadas uma combinação de chapas e de madeiras maciças, visando melhoria da qualidade e redução dos custos, além da utilização de outros materiais combinados com a madeira, como o vidro, os metais, as pedras, os couros e os plásticos (FERREIRA *et. al.*, 2008).

No Brasil este sempre foi um importante setor dentro da indústria de transformação, em função da sua alta capacidade na geração de empregos, pela abrangência atingida no território nacional, pelo capital que o setor movimentava e pela grande quantidade de encadeamento a montante e a jusante de sua cadeia produtiva (IEMI, 2015). Sua recente evolução está atrelada às mudanças na economia nacional, principalmente com a abertura comercial promovida pelo governo brasileiro no início da década de 90, a ampliação do mercado interno, e a introdução de novos consumidores. Durante este período algumas empresas exportadoras investiram grandes montantes na compra de novos equipamentos de alta tecnologia, o que renovou o parque de máquinas do setor.

Por outro lado, a política de sobrevalorização do câmbio durante os quatro primeiros anos do Plano Real propiciou um expressivo aumento nas importações de móveis de qualidade superior e preço inferior aos praticados no mercado nacional. A partir do aumento da concorrência com produtos importados, a indústria moveleira nacional passou a investir fortemente na melhoria de seus processos produtivos, oferecendo produtos com qualidade superior (ABIMÓVEL, 2023).

Atualmente o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de móveis e o maior da América Latina. Esta indústria é responsável por mais de 255 mil empregos diretos, em mais de 18 mil empresas, que em 2021 tiveram um valor de produção estimado em aproximadamente R\$ 78,1 bilhões (ABIMÓVEL, 2023). Estes números estão dispersos nas diversas e importantes aglomerações moveleiras identificadas em todo o país. O quadro 4 apresenta as principais cidades produtoras de móveis no Brasil.

Quadro 4 - Principais cidades produtoras de móveis no Brasil

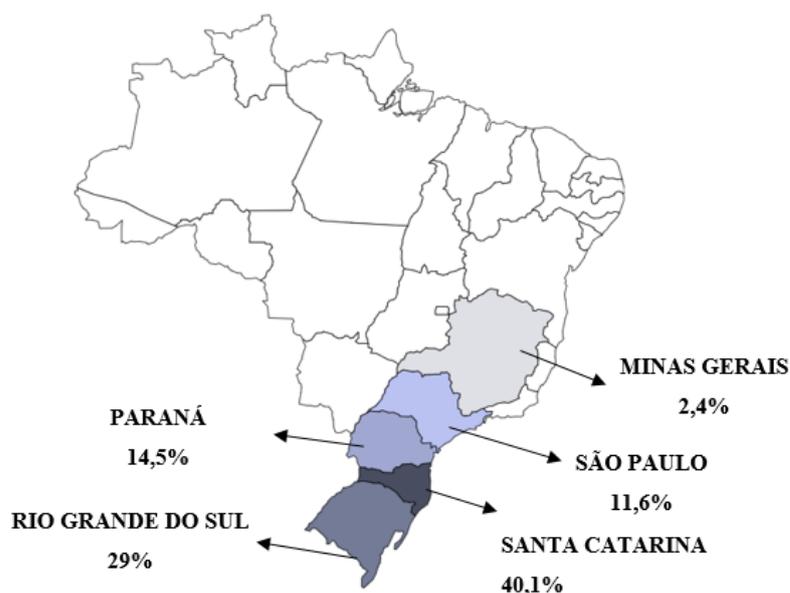
Região Sul		Região Sudeste	
Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves	Espírito Santo	Colatina
	Caxias do Sul		Linhares
	Restinga Seca		Vitória
	Santa Maria	Minas Gerais	Ubá
	Erechim		Bom Despacho
	Lagoa Vermelha		Martinho Campos
	Passo Fundo		Uberaba
	Canela		Uberlândia
	Gramado		Carmo do Cajuru
Santa Catarina	Rio Negrinho	São Paulo	Votuporanga
	São Bento do Sul		Bálsamo
	Chapecó		Jaci
	Coronel Freitas		Mirassol
	Pinhalzinho		Neves Paulista
	São Lourenço do Oeste		Itatiba
	Otacílio Costa		São Bernardo do Campo
Paraná	Curitiba	Região Nordeste	Atibaia
	Arapongas		Arapiraca
	Londrina	Bahia	Salvador
	Cascavel	Pernambuco	Recife
	Francisco Beltrão		Ceará
Região Norte		Amazonas	Imperatriz

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao mercado externo, o Brasil é o 28º maior exportador de móveis do mundo, com exportações no montante de USD 1,04 bilhão em 2021 (COMEXSTAT, 2023). Atualmente, a exportação brasileira caracteriza-se como opção de terceirização de mão de obra e venda de matéria-prima para os países economicamente desenvolvidos, onde o *design* dos móveis é do cliente e não do fornecedor. Essa situação faz com que a produção nacional não tenha um valor agregado significativo, sendo, portanto, remunerada a taxas mais baixas.

Quando falamos na origem dessas exportações, os três estados da região Sul são os maiores exportadores de móveis do Brasil. Juntos, Santa Catarina (40,1%), Rio Grande do Sul (29,0%) e Paraná (14,5%), corresponderam a 83,6% das exportações brasileiras de móveis no ano passado (ABIMÓVEL, 2023).

Figura 9 - Principais estados brasileiros exportadores de móveis 2022



Fonte: Elaborado pela autora

Além deste, outros estados vêm ampliando suas exportações ano após ano, como é o caso de Minas Gerais e de Pernambuco. A Tabela 1 apresenta a participação dos principais estados exportadores de móveis brasileiros nos anos de 2020, 2021 e 2022 e o montante exportado nos períodos.

Tabela 1 - Participação dos principais estados exportadores de móveis e o montante exportado

ESTADO	2020		2021		2022	
	US\$ MIL	PART. (%)	US\$ MIL	PART. (%)	US\$ MIL	PART. (%)
SANTA CATARINA	259.691	41,3%	353.815	37,7%	333.371	40,1%
RIO GRANDE DO SUL	173.485	27,6%	281.801	30,0%	240.731	29,0%
PARANÁ	93.779	14,9%	161.939	17,3%	120.083	14,5%
SÃO PAULO	76.317	12,1%	98.291	10,5%	96.300	11,6%
MINAS GERAIS	9.643	1,5%	20.173	2,2%	19.985	2,4%
PERNAMBUCO	2.695	0,4%	4.481	0,5%	3.972	0,5%
RIO DE JANEIRO	2.148	0,3%	1.680	0,3%	3.374	0,4%
PARÁ	1.060	0,2%	2.695	0,3%	3.141	0,4%
ESPÍRITO SANTO	3.201	0,5%	5.683	0,6%	3.032	0,4%
BAHIA	3.406	0,5%	3.832	0,4%	2.823	0,3%

SUBTOTAL	625.425	99,6%	934.389	99,6%	826.813	99,5%
OUTROS ESTADOS	2.771	0,4%	3.596	0,4%	3.929	0,5%
TOTAL	628.196	100,0%	937.985	100,0%	830.742	100,0%

Fonte: ABIMÓVEL, 2023

A manutenção de parcerias no mercado externo é outro indicativo positivo para o setor moveleiro nacional. A Tabela 2 apresenta os principais destinos da exportação de móveis brasileiros nos anos de 2020, 2021 e 2022. Ao receber 39,2% do total exportado no setor ao longo do ano de 2022, os Estados Unidos mantiveram a liderança como o principal destino das exportações brasileiras de móveis. Em seguida destacam-se parceiros da América Latina: na segunda Uruguai, com participação de 8,3%; seguido pelo Chile, que recebeu 6,5% do total exportado pela indústria moveleira nacional em 2022 (ABIMÓVEL, 2023).

Tabela 2 - Principais destinos da exportação de móveis brasileiros

PAÍS	2020		2021		2022	
	US\$ MIL	PART. (%)	US\$ MIL	PART. (%)	US\$ MIL	PART. (%)
ESTADOS UNIDOS	250.567	39,9%	334.531	35,7%	325.687	39,2%
URUGUAI	46.564	7,4%	63.670	6,8%	69.068	8,3%
CHILE	41.612	6,6%	109.158	11,6%	54.206	6,5%
REINO UNIDO	54.135	8,6%	67.753	7,2%	51.793	6,2%
PERU	31.848	5,1%	53.773	5,7%	32.928	4,0%
FRANÇA	11.818	1,9%	19.903	2,1%	28.251	3,4%
PARAGUAI	20.987	3,3%	29.158	3,1%	27.383	3,3%
BOLÍVIA	14.368	2,3%	24.483	2,6%	25.911	3,1%
PORTO RICO	12.293	2,0%	20.309	2,2%	17.855	2,1%
CANADÁ	12.244	1,9%	9.625	1,0%	14.758	1,8%
SUBTOTAL	496.458	79,0%	732.363	78,1%	647.840	78,0%
OUTROS PAÍSES	131.738	21,0%	205.623	21,9%	182.902	22,0%
TOTAL	628.196	100,0%	937.985	100,0%	830.742	100,0%

Fonte: ABIMÓVEL, 2023

Encontrar alternativas para coibir o uso excessivo de recursos naturais e manter a competitividade das empresas permanece um desafio. Empresas do setor moveleiro perceberam que investir em sustentabilidade pode trazer importantes diferenciais competitivos, principalmente para as empresas de países emergentes, como o Brasil, que precisam construir

boa reputação para ganhar espaço no mercado internacional (JOHANN *et al.*, 2022). Por este ser um setor que necessita de grande quantidade de recursos naturais para obtenção de matéria-prima é imprescindível investir em práticas *Environmental, Social and Governance* (ESG) e seguir as obrigações legais ambientais.

3 METODOLOGIA

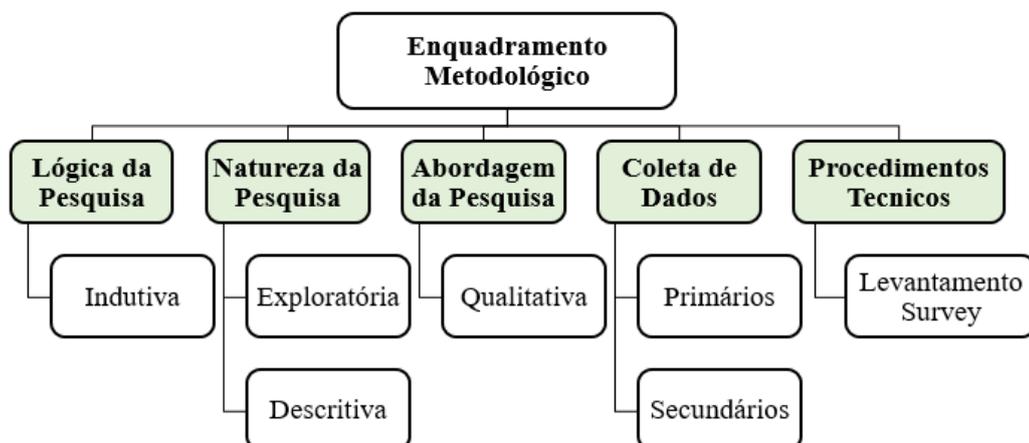
Para atingir os objetivos descritos no capítulo 1, esta seção divide-se em: (i) enquadramentos metodológicos da pesquisa; e (ii) descrição das etapas de condução da pesquisa *survey*. Ressalta-se a importância desses procedimentos para assegurar a cientificidade da dissertação.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A delimitação metodológica varia de acordo com as percepções do pesquisador e os objetivos da pesquisa, em decorrência da carência de um padrão estabelecido que permita a adoção de um procedimento único (PETRI, 2005). O enquadramento metodológico desta pesquisa é apresentado na Figura 10.

Inicialmente, classifica-se esta pesquisa por possuir lógica indutiva, visto que a “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 86). Neste sentido, o objetivo é gerar um conhecimento sobre o processo de internacionalização de clusters, até então obscurecido, ensejando a avaliação das variáveis mais adequadas ao contexto, a partir do processo de internacionalização do cluster moveleiro de São Bento Sul.

Figura 10 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Quanto à natureza da pesquisa, este estudo é classificado como uma pesquisa exploratória, pois visa conhecer o contexto da indústria moveleira de São Bento do Sul e gerar

conhecimento sobre o processo de internacionalização de aglomerações, e ainda como uma pesquisa descritiva, que caracteriza uma população através de amostras e permite estabelecer relações entre variáveis para a construção de um modelo (GIL, 2010).

No que se refere à abordagem da pesquisa, trata-se de uma análise predominantemente qualitativa, pois permite a compreensão e classificação de processos, de maneira a entender porque e como agem determinados indivíduos (CRESWELL, 2010).

Quanto à coleta de dados, faz-se uso de dados primários, que consistem nas informações coletadas através de questionários aplicados com a amostra da pesquisa, e ainda faz uso de dados secundários advindos da revisão de literatura realizada.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa classifica-se pela abordagem metodológica de pesquisa do tipo *survey*, usualmente também referenciada como Pesquisa de Avaliação (MIGUEL *et al.*, 2010). Esta metodologia busca avaliar uma amostra representativa de um problema a ser investigado, com o objetivo de extrair conclusões sobre a amostra previamente determinada. O objetivo deste método é contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou sobre os ambientes dos quais esses indivíduos fazem parte (FORZA, 2002).

A pesquisa do tipo *survey* é subdividida conforme seu objetivo principal, para tanto, pode ser classificada como, exploratória, descritiva ou explanatória. Os critérios de classificação são expostos no Quadro 5.

Quadro 5 - Classificações de um levantamento Survey

TIPO DE SURVEY	EXPLORATÓRIA	DESCRITIVA	EXPLANATÓRIA
ELEMENTO/DIMENSÃO			
Unidades de análise	Claramente definido	Claramente definido e adequado para as questões e hipóteses da investigação	Claramente definido às hipóteses da investigação
Respondentes	Representativos da unidade de análise	Representativos da unidade de análise	Representativos da unidade de análise
Hipóteses de pesquisa	Não necessário	Questões claramente definidas	Hipóteses claramente definidas e com fundamentação teórica
Crítérios de seleção da amostra	Por aproximação	Explícitos com argumento lógico; escolha embasada entre alternativas	Explícitos com argumento lógico; escolha embasada entre alternativas
Representatividade da amostra	Não é necessário	Sistemática com propósitos definidos, escolha aleatória	Sistemática com propósitos definidos, escolha aleatória
Tamanho da amostra	Suficiente para incluir uma gama de fenômeno de interesse	Suficiente para representar a população de interesse e realizar testes estatísticos	Suficiente para representar a população de interesse e realizar testes estatísticos
Pré-teste de questionários	Realizado com uma parte da amostra	Realizado com uma parte substancial da amostra	Realizado com uma parte substancial da amostra
Taxa de resposta	Não tem mínimo	Maior que 50% da população investigada	Maior que 50% da população investigada
Métodos de recolha de dados	Múltiplos métodos	Não é necessário	Múltiplos métodos

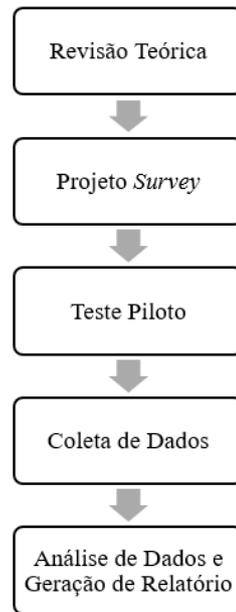
Fonte: Forza (2002)

Assim exposto, o presente estudo enquadra-se como uma *survey* do tipo exploratória por possuir como principais características unidades de análise claramente definidas, tamanho da amostra suficiente para incluir uma gama do fenômeno de interesse, e possuir múltiplos métodos de captação de dados.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Realizadas as devidas classificações para a pesquisa, apresentam-se as etapas para a realização de um levantamento *survey*, descritas pela Figura 11, seguindo a proposta de Forza (2002).

Figura 11 - Etapas para a condução de um levantamento Survey



Fonte: adaptado de Forza (2002)

3.2.1 Revisão Teórica

Na primeira etapa de condução da pesquisa é realizada a revisão teórica. Nesta primeira fase optou-se por realizar Revisão Sistemática de Literatura (RSL) para que fossem desenvolvidas definições operacionais e identificação de oportunidades de pesquisa no escopo do tema central. A Revisão Sistemática de Literatura (RSL) fornece uma compreensão do estado da arte do tema de pesquisa (Paul e Criado, 2020), buscando identificar e destacar os principais elementos constituintes, características particulares e diferenciais. Sintetizando logicamente estudos anteriores, as RSL ainda auxiliam a identificação de lacunas de pesquisa e sinalizam caminhos de pesquisa futuros, fortalecendo assim a base do conhecimento (Kumar *et al.*, 2020).

Para assegurar a qualidade das revisões, a busca e a seleção de documentos devem ser bem executadas para identificar e incluir estudos importantes sobre o assunto. Logo, com o intuito de identificar estudos relevantes acerca da temática de internacionalização de clusters, a metodologia de RSL utilizada neste artigo é híbrida, baseada nas abordagens propostas por Moher *et al.* (2009) e Liao *et al.* (2017).

A pesquisa e coleta de documentos científicos foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* em decorrência da relevância destas fontes, que possuem indexados os principais periódicos na área de Engenharia III. O comando de busca utilizado, considerando títulos, resumos e palavras-chave, compreendeu os termos (“*cluster*” OR “*industrial district*” OR “*agglomeration*”) AND (“*internationalization*”). Para assegurar que os documentos encontrados estivessem alinhados ao conteúdo e aos objetivos estabelecidos, foram adaptados os critérios de inclusão e exclusão propostos por Liao *et al.*, 2017, descritos no Quadro 6.

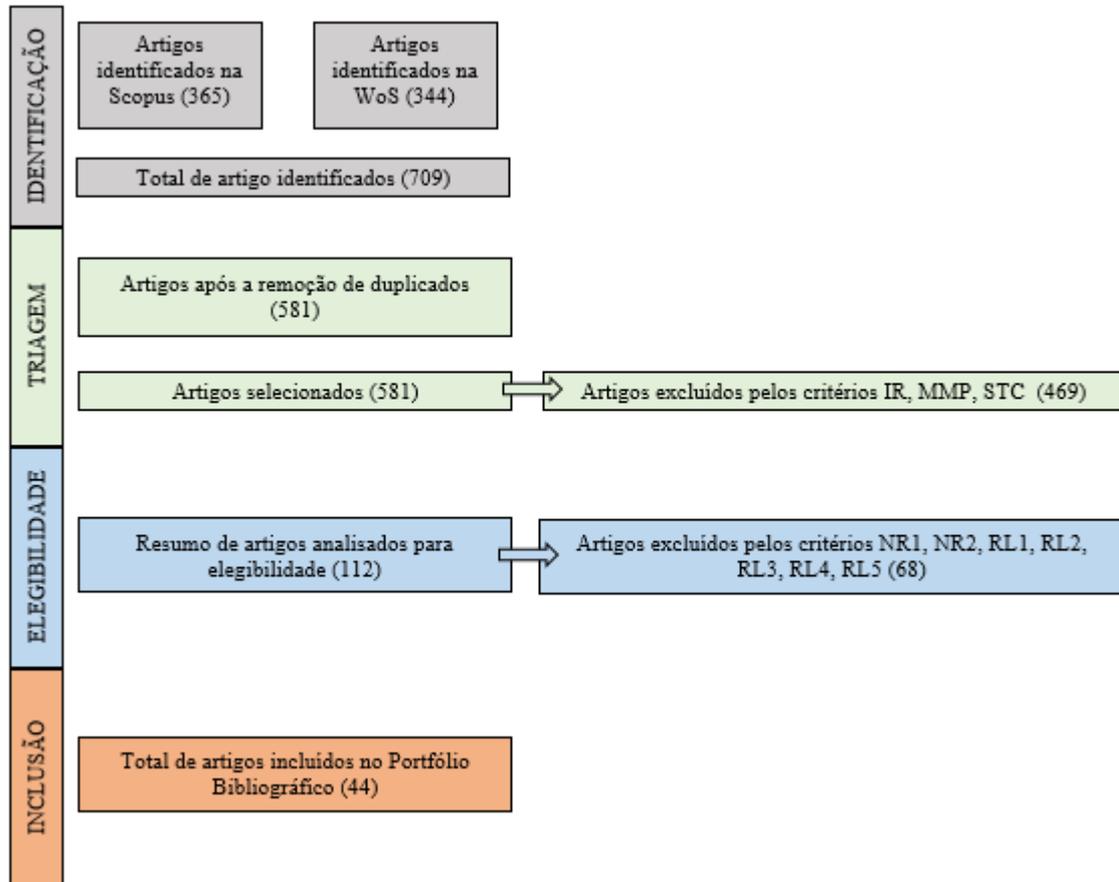
Quadro 6 - Critérios de inclusão e exclusão de documentos

SEÇÃO	CRITÉRIO	EXPLICAÇÃO
Inclusão	Intimamente Relacionado (IR)	Os esforços de pesquisa do artigo são explicitamente dedicados a internacionalização de clusters.
		Tipo de Documento: Artigo.
		Tipo de fonte: Anais de conferência ou periódicos.
		Idioma: Inglês.
Exclusão	Motivo de Mecanismo de Pesquisa (MMP)	Um artigo tem apenas o título, resumo e palavras-chave em inglês, mas não o texto completo.
	Sem o Texto Completo (STC)	Um trabalho sem o texto completo.
	Não Relacionado (NR)	NR1: Um artigo que não é um artigo acadêmico.
		NR2: Um trabalho que não está relacionado com “internacionalização de clusters”.
	Relacionado Livrementemente (RL)	Um artigo não se concentra na discussão da internacionalização de clusters, em que:
		RL1: Internacionalização de clusters é usada apenas como exemplo de fato;
		RL2: Internacionalização de clusters é usada apenas como uma direção de pesquisa futura;
		RL3: Internacionalização de clusters é usada apenas como expressão citada;
RL4: Internacionalização de clusters é usada apenas em palavras-chave e/ou referência;		
RL5: Pesquisas que não abordam o contexto da Internacionalização de clusters.		

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Liao *et al.* (2017).

Objetivando melhorar o relato da revisão, o processo de seleção dos artigos é descrito pelo fluxo proposto na Declaração de Itens de Relatórios Preferidos para Revisão Sistemática e Meta-Análise (PRISMA) (Moher *et al.*, 2009), conforme a Figura 12.

Figura 12 - Fluxograma PRISMA para seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Moher *et al.* (2009) e Uhlmann e Frazzon (2018).

Para tanto, a gama final de artigos utilizado na revisão teórica incluiu apenas os que possuem esforços de pesquisa explicitamente dedicados à internacionalização de clusters. Os artigos incluídos no portfólio bibliográfico para a realização de análise conteúdo estão listados no Quadro 7.

Quadro 7 - Lista de artigos incluídos no portfólio bibliográfico

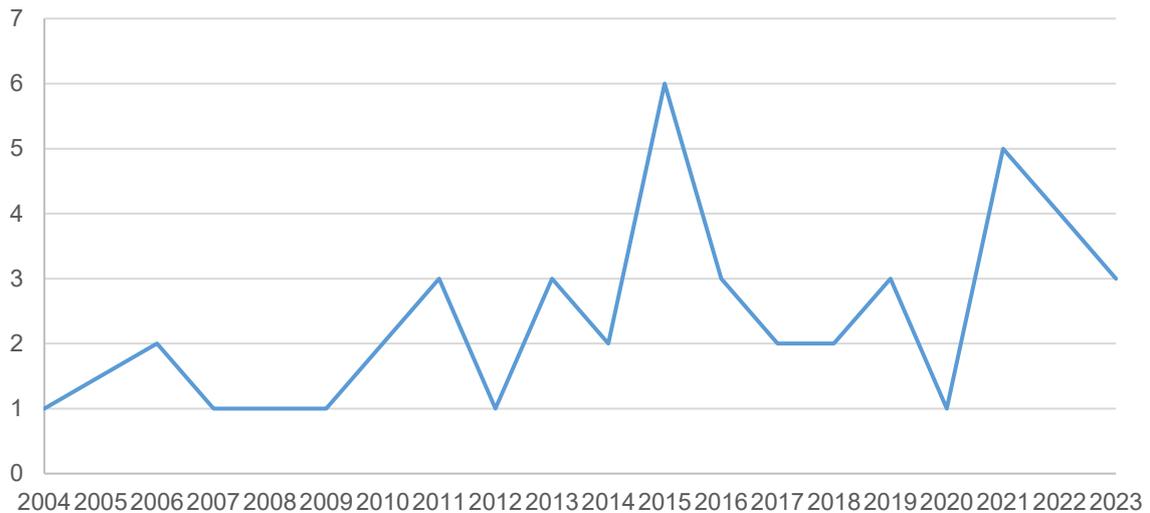
Nº	TÍTULO	ANO	AUTORES
1	Clusters and knowledge: local buzz, globals pipelines and the process of knowledge creation.	2004	BATHELT, H; MALMBERG, A; MASKELL, P.
2	Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises	2006	ZYGLIDOPOULOS, S. C.; DEMARTINO, R.; REID, D. M.
3	Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process	2006	ANTONIO BELSO-MARTINEZ, J.
4	Internationalisation of Networks: Barriers and Enablers – Study: empirical analysis of selected European Networks	2007	ZU KÖCKER, G. M.; BUHL, C. M
5	Clusters - a useful concept of increasing the internationalization of small and medium size enterprises? The case of furniture, automotive and boiler-making clusters in poland	2008	GORYNIA, M.; JANKOWSKA, B.
6	The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters	2009	DA ROCHA, A.; KURY, B.; MONTEIRO, J.
7	Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country	2011	VALDALISO, J. et al
8	Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France	2011	ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F.
9	Study on the development mode of industrial cluster internationalization	2011	HOU, M. Z.
10	The influence of resources on the internationalisation process of clustered wine companies	2012	ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F.
11	Case Study on the Structural Transformation of an International Cluster: European Perspective	2013	MIKHAYLOV, A. S.
12	Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhone-Alpes medical technology regional cluster	2013	ANDERSSON, S.; EVERS, N.; GRIOT, C.
13	Internal resources, local externalities and export performance: An application in the Iberian ham cluster	2013	DÍEZ-VIAL, I.; FERNÁNDEZ-OLMOS, M.

14	Internationalization and industrial districts: evidence from the Italian automotive supply chain	2014	BACCHIOCCHI, E.; FLORIO, M.; GIUNTA, A.
15	The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures	2014	COLOVIC, A.; LAMOTTE, O.
16	The Role of Export Clusters in Export Performance of SMEs: The Case of Iranian Energy Industry	2015	SEMNANI, S. S.; DADFAR, H.; BREGE, S.
17	Internationalisation activities of the cluster organisations: Factors which influence them	2015	BIALIC-DAVENDRA, M. et al.
18	Does agglomeration promote internationalization of Chinese firms?	2015	ITO, B.; XU, Z.; YASHIRO, N.
19	The international resilience of Italian industrial districts/clusters (ID/C) between knowledge re-shoring and manufacturing off (near)-shoring	2015	BELUSSI, F.
20	The Role of Cluster Governance in the Process of Firm Internationalization: Based on the Example of Two Malaysian Halal Industrial Parks	2015	DUBÉ, F. N.; HAIJUAN, Y.; LIJUN, H.
21	Internationalization of regional clusters: theoretical and empirical issues	2015	ISLANKINA, E.
22	Local Systems' Strategies Copying with Globalization: Collective Local Entrepreneurship	2016	COVI, G.
23	Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia	2016	ANIČIĆ, J. et al.
24	Clusters on the road to internationalization– evidence from a CEE economy	2016	JANKOWSKA, B.; GŁÓWKA, C.
25	Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: the case of Poland	2017	JANKOWSKA, B.; GÖTZ, M.
26	Transformation of cluster specialization in the wake of globalization	2017	INGSTRUP, M. B.; CHRISTENSEN, P. R.
27	Proactive international strategies of cluster SMEs	2018	GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J.
28	Internationalization of cluster initiatives in Russia: empirical evidence	2018	ISLANKINA, E; THURNER, T. W.
29	Clusters and internationalization: the role of lead firms' commitment and RIS proactivity in tackling the risk of internal fractures	2019	PARRILLI, M. D.

30	Small Firms in Regional Clusters: Local Networks and Internationalization in the Southern Hemisphere	2019	FELZENSZTEIN, C.; DEANS, K. R.; DANA, L.
31	Local or global? Does internationalization drive innovation in clusters?	2019	BETTIOL, M. et al.
32	Keeping up with the neighbors: The role of cluster identity in internationalization	2020	AMDAM, R. P. et al.
33	The influence of industrial clusters on SMEs earliness and postentry speed: Exploring the role of innovation activities	2021	MENDES, T. et al.
34	Cluster Internationalization: Qualitative Review, Theoretical Direction, and the Rise of Emerging Markets' Themes	2021	CHEN, Y.; LI, J.; LI, R.
35	Long-term sustainability of clusters: A dynamic theory of declusterisation	2021	MARAFIOTI, E.; MOLLONA, E.; PERRETTI, F.
36	Effects of learning, unlearning and forgetting on path development: the case of the MacerataFermo footwear industrial districts	2021	BELLANDI, M.; PROPRIS, L.; VECCIOLINI, C.
37	New perspectives on the evolution of clusters	2021	BELUSSI, F.
38	Firms' internationalization through clusters: A keywords bibliometric analysis of 152 top publications in the period 2009-2018	2022	MAZANDARANI, M. R.; ROYO-VELA, M.
39	A cluster's internationalization as a catalyst for its innovation system's access to global markets	2022	OSARENKHOE, A.; FJELLSTRÖM, D.
40	SMEs and the regionalization of global value chains: an untold story from the Italian industrial districts	2022	BETTIOL, M. et al.
41	Formal clusters supporting small firms' internationalization: a case of public-private interaction	2022	CARLONI, E.
42	Dancing with Giants: A Unified Framework for Cooperation Networks, Speed of Internationalisation, and Performance	2023	MENDES, T.; SILVA, C.; BRAGA, A.
43	Domestic clustered networks and internationalization of agrifood SMEs	2023	SERRANO, R. et al.
44	The speed of internationalization in regionally clustered family firms: a deeper understanding of innovation activities and cluster affiliation	2023	MENDES, T. et al.

Uma breve análise temporal do portfólio bibliográfico selecionado demonstra que a maior quantidade de documentos publicados está concentrada no ano de 2015. Apesar da internacionalização produtiva ser um tema recorrente na atualidade, não é possível identificar um padrão de crescimento contínuo da produção científica do tema, considerando o recorte temporal de 19 anos, conforme Gráfico 1.

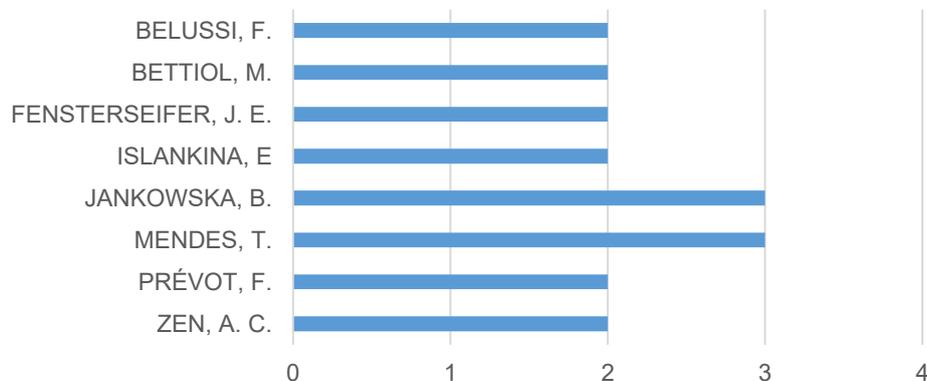
Gráfico 1 - Quantidade de artigos por ano



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 2 oferece uma visão sobre a produção dos autores, considerando o a quantidade de publicações sobre o tema. Destacam-se Jankowska e Mendes, cada uma com três artigos publicados. Os demais autores apresentam dois artigos de publicados na área.

Gráfico 2 - Principais autores do portfólio por quantidade de publicações



Fonte: Elaborado pela autora

Para o desenvolvimento de uma pesquisa *survey* é necessário a construção de um modelo teórico-conceitual. A partir da análise de conteúdo dos artigos inseridos no portfólio bibliográfico, foi realizada a construção de um *framework* que compreendesse a investigação dos aspectos envolvidos nos processos de internacionalização de clusters. Representado no Quadro 8, o *framework* proposto nesta pesquisa apresenta os aspectos-chaves, em três fases, sendo elas: pré-internacionalização, internacionalização e pós-internacionalização, para a compreensão do processo de internacionalização dos aglomerados sob a ótica de quatro níveis de influência: macro, meta, meso e micro.

Quadro 8 - *Framework* de análise para internacionalização de clusters

		NÍVEL			
FASE	ASPECTOS	MACRO	META	MESO	MICRO
PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	MOTIVAÇÕES E FATORES DE INFLUÊNCIA
INTERNACIONALIZAÇÃO	ESTRATÉGIAS			.	.
	MODOS DE ENTRADA			.	.
	GOVERNANÇA			.	.
	TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO		.	.	
	REDE		.	.	.
PÓS-INTERNACIONALIZAÇÃO	EVOLUÇÃO, UPGRADING E PERFORMANCE

Fonte: Elaborado pela autora com base em Meyer-Stamer (1997), Zen (2010) e Chen, Li, Li (2021)

A partir da literatura, destacam-se aspectos fundamentais para a construção do *framework* apresentado. O Quadro 9 apresenta a relação entre os fatores propostos pelo *framework* de análise e base de artigos para a formação dos questionamentos levantados na *survey*.

Quadro 9 - Elementos do constructo e artigos de suporte

ASPECTOS	ARTIGOS
MOTIVAÇÕES E FATORES DE INFLUÊNCIA	ZU KÖCKER, G. M.; BUHL, C. M (2007); COLOVIC, A.; LAMOTTE, O. (2014); BIALIC-DAVENDRA, M. et al. (2015); JANKOWSKA, B.; GŁÓWKA, C. (2016); JANKOWSKA, B.; GÖTZ, M. (2017); BELUSSI, F. (2021); SERRANO ET AL. (2023).
ESTRATÉGIAS	ISLANKINA, E. (2015); COVI, G. (2016); ANIČIĆ, J. et al.(2016); GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J. (2018); AMDAM, R. P. et al. (2020).
MODOS DE ENTRADA	BACCHIOCCHI, E.; FLORIO, M.; GIUNTA, A. (2014); SEMNANI, S. S. E.; DADFAR, H.; BREGE, S. (2015)
GOVERNANÇA	DUBÉ, F. N.; HAIJUAN, Y.; LIJUN, H. (2015); BETTIOL, M. et al. (2022)
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	BATHELT, H; MALMBERG, A; MASKELL, P (2004); VALDALISO, J. et al (2011); ITO, B.; XU, Z.; YASHIRO, N. (2015); BELLANDI, M.; PROPRIS, L.; VECCIOLINI, C. (2021); OSARENKHOE, A.; FJELLSTRÖM, D. (2022).
REDE	ZYGLIDOPOULOS, S. C.; DEMARTINO, R.; REID, D. M. (2006); ANTONIO BELSO-MARTINEZ, J. (2006); GORYNIA, M.; JANKOWSKA, B. (2008); ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. (2011); ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. (2013); ANDERSSON, S.; EVERS, N.; GRIOT, C. (2013); FELZENSZTEIN, C.; DEANS, K. R.; DANA, L. (2019)
EVOLUÇÃO, PERFORMANCE E UPGRADING	DA ROCHA, A.; KURY, B.; MONTEIRO, J. (2009); MIKHAYLOV, A. S. (2013); DÍEZ-VIAL, I.; FERNÁNDEZ-OLMOS, M. (2013); ISLANKINA, E.; THURNER, T. W. (2018); BETTIOL, M. et al. (2019); MENDES, T. et al. (2021); MARAFIOTI, E.; MOLLONA, E.; PERRETTI, F. (2021); MENDES, T.; SILVA, C.; BRAGA, A. (2023).

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.2 Projeto da Survey

A etapa de construção do projeto *survey* busca definir os alvos para a coleta de dados, os métodos e instrumentos de coleta, especificar as necessidades de informação e definir restrições do projeto (FORZA, 2002). A partir dos fatores identificados no *framework* proposto foram desenvolvidas questões para construção de um questionário, escolhido como instrumento de pesquisa, que busque validar o conhecimento a ser explorado.

3.2.2.1 Elaboração do Questionário

O questionário é estruturado em conformidade com as fases do *framework*, estando subdividido em quatro blocos (dados gerais do respondente, pré-internacionalização, internacionalização e pós-internacionalização), de onde serão extraídos os aspectos da amostra. Para tanto, o questionário (Apêndice A) foi elaborado baseado nos construtos levantados e detalhados no Quadro 10.

As questões 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 e 1.6 tratam da identificação do respondente e neste caso não são relacionadas diretamente aos construtos.

Quadro 10 - Construção das questões baseadas nos aspectos do *framework*

ASPECTOS	QUESTÕES
MOTIVAÇÕES E FATORES DE INFLUÊNCIA	Questão 2.1; Questão 2.2
ESTRATÉGIAS	Questão 3.2; Questão 3.3; Questão 3.4; Questão 3.5
MODOS DE ENTRADA	Questão 3.1
GOVERNANÇA	Questão 3.8; Questão 3.9; Questão 3.10; Questão 3.11; Questão 3.12; Questão 3.13; Questão 3.14; Questão 4.1
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	Questão 3.7; Questão 4.4
REDE	Questão 3.6; Questão 4.5; Questão 4.7; Questão 4.9
EVOLUÇÃO, PERFORMANCE E UPGRADING	Questão 4.1; Questão 4.2; Questão 4.3; Questão 4.4; Questão 4.5; Questão 4.6; Questão 4.7; Questão 4.8; Questão 4.9; Questão 4.10; Questão 4.11; Questão 4.12; Questão 4.13; Questão 4.14; Questão 4.15

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.2.2 População e amostra

O presente estudo escolheu como população o cluster moveleiro da região de São Bento do Sul – SC em decorrência de sua trajetória histórica e sua relevância como o principal polo exportador de móveis do país (ABIMÓVEL, 2023). Utilizando critérios de especialização, relevância e densidade, Begnini e Carvalho (2020) identificaram formalmente a presença de um aglomerado com especialização em fabricação de móveis na região. A partir de dados da RAIS 2017, são identificadas características referentes ao tamanho da empresa por número de empregados – quadro 11. O aglomerado moveleiro de SBS é formado por um elevado número de empresas na atividade-base – 181 empresas, sendo que destas, a maioria são micro e pequenas empresas.

Quadro 11 - Número de empresas do cluster de SBS, segundo a Divisão CNAE 2.0, por tamanho da empresa/número de empregados

Cluster	Até 4	5 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 99	100 a 249	250 a 499	500 a 999	TOTAL
Móveis	76	32	29	19	14	9	1	1	181

Fonte: Adaptado de Begnini e Carvalho (2020)

A amostra, por vez, é um recorte sociodemográfico que permite compreender o comportamento de uma população, ou, parte dela. Portanto, a amostragem para a coleta de dados é composta apenas por empresas exportadoras de pequeno e médio porte.

Destaca-se que a classificação do porte das empresas utilizado nesta pesquisa segue a abordagem proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE): micro empresa, até 19 funcionários; pequenas empresas, entre 20 e 99 funcionários; médias empresas, entre 100 e 499; e grandes empresas, acima de 500 funcionários.

3.2.3 Teste piloto

Gil (2010) destaca que a aplicação de um pré-teste é válido para calibrar, ajustar e aperfeiçoar as questões. O teste piloto é de suma importância para a pesquisa *survey* e possui caráter experimental, pois é aplicado a uma pequena amostra de participantes com o objetivo de avaliar aspectos de seu funcionamento e corrigir eventuais falhas antes de sua implantação definitiva.

A estrutura preliminar do questionário apresentada na etapa de qualificação da pesquisa foi submetido a uma verificação a partir da aplicação em uma empresa da amostra. O envio do questionário piloto ocorreu por meio da ferramenta *Google Forms* para o e-mail do respondente, com a confirmação de recebimento do mesmo.

A partir desta verificação foi possível identificar como o respondente interpreta as questões e transpõe suas respostas. Notou-se que algumas perguntas não serviriam de suporte para a pesquisa por estarem desalinhadas com o *framework* proposto, portanto estas questões foram excluídas e/ou substituídas por perguntas pertinentes.

3.2.4 Coleta de dados

O questionário final (Apêndice A) foi aplicado pela plataforma *Google Forms*. Nesta plataforma o respondente utiliza de um link recebido por e-mail para ter acesso ao questionário, preenchendo e enviando suas respostas de maneira digital.

Inicialmente os questionários foram enviados de forma direta para e-mails das empresas do cluster, sem interlocução direta com funcionários. Após 20 dias do envio dos e-mails notou-se o baixo valor de retorno de aplicação, e uma nova abordagem precisou ser adotada.

Na nova etapa foram realizados contatos telefônicos com as empresas para identificar profissionais responsáveis pela área de comércio exterior/exportação, para que então o questionário fosse enviado de maneira direta ao e-mail do responsável. Além disso também foi encaminhado uma pequena apresentação da pesquisa e do pesquisador com o intuito de transmitir formalidade e segurança para os respondentes.

3.2.5 Análise de dados e relato dos resultados

Todos os dados coletados através dos questionários são armazenados e compilados automaticamente na plataforma *Google Forms*, permitindo fácil acesso e análise por parte do pesquisador.

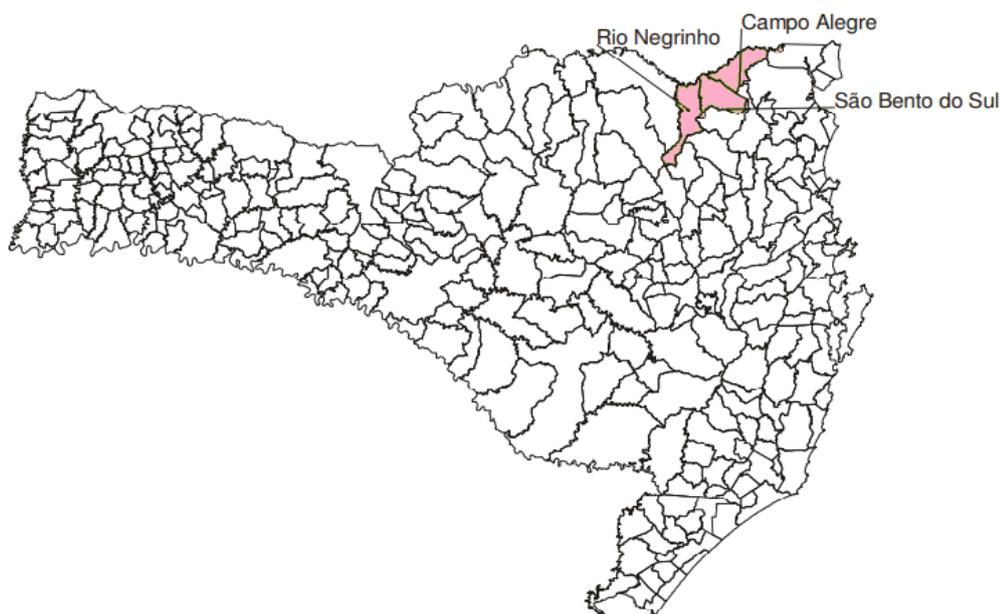
Nesta pesquisa, a análise de dados compreende alguns recursos gráficos da própria plataforma de formulários, assim como outras maneiras de apresentação gráfica do conteúdo a partir da exportação e tratamento dos dados conforme objetivo e enquadramento. A análise dos resultados obtidos é apresentada no capítulo 4.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

A indústria moveleira de São Bento do Sul se apresenta como um importante centro industrial do planalto norte de Santa Catarina, sendo o município-centro da Microrregião do Alto Vale do Rio Negro, que inclui ainda os municípios de Rio Negrinho e Campo Alegre (Figura 13). Atualmente, a população total da região é de 133.609 habitantes, concentrando 61,94% deste total no município de São Bento do Sul (82.760 habitantes), seguido por Rio Negrinho, com 28,83% (38.531 habitantes), e por Campo Alegre com 9,21% do total (12.318 habitantes) (IBGE, 2022).

Figura 13 - Localização da indústria moveleira de São Bento do Sul



Fonte: Elaborado pela autora

O PIB da região é de cerca de R\$ 5,6 bilhões de reais, o que corresponde a 1,6% do PIB catarinense, enquanto o PIB per capita é de R\$ 41.884,60, valor superior ao PIB *per capita* de Santa Catarina (R\$ 48.159,20). Apesar destes montantes apresentarem reduzida participação, a região é uma das maiores exportadoras do Estado e o maior polo exportador de móveis no Brasil.

Quanto ao desenvolvimento humano da região, seus municípios apresentam altos índices de IDH, conforme dados apresentados pela Tabela 3.

Tabela 3 - PIB, PIB per capita e IDH-M
PIB (R\$1.000) **PIB PER CAPITA (R\$)** **IDH-M**

	PIB (R\$1.000)	PIB PER CAPITA (R\$)	IDH-M
SÃO BENTO DO SUL	3.644.559	42.665,85	0,7820
RIO NEGRINHO	1.388.843	32.682,50	0,7380
CAMPO ALEGRE	562.758	46.970,84	0,7140
MICRORREGIÃO	5.596.160	41.884,60	-
SANTA CATARINA	349.275.016	48.159,20	0,7920

Fonte: Elaborado pela autora com base em IBGE (2022)

4.2 A FORMAÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA EM SÃO BENTO DO SUL

Fundado em 1873 por imigrantes poloneses, alemães e austríacos, o município de São Bento do Sul teve na exploração da erva-mate, destinada substancialmente para a exportação, sua principal atividade econômica durante o período inicial de colonização. A partir do final da década de 20 iniciou-se um declínio econômico na produção ervateira na região decorrente de uma série de fatores como a pobreza dos solos, o relevo acidentado da região e o conhecimento com o trabalho da madeira. Além destes, o aumento da demanda local por móveis, a abundância de matéria-prima - araucária e outras madeiras, o aumento do poder aquisitivo da população na região, e o aproveitamento da matéria-prima rejeitada no processo de exportação da madeira bruta para a produção de artefatos de madeira, desviaram os esforços da produção da erva-mate para as atividades artesanais e de exploração da madeira (KAESEMODEL, 1990).

Inicialmente a indústria moveleira caracterizava-se pela produção em pequenas marcenarias de “fundo de quintal”. Durante este período a produção de móveis era limitada ao atendimento do mercado local, com apenas uma parte pequena sendo vendida para fora da região, para os municípios de Curitiba e Joinville (KAESEMODEL, 1990).

A partir da década de quarenta algumas empresas dão partida à produção de móveis em série, iniciando efetivamente o processo de “industrialização” de móveis na região (DENK, 2000). Segundo Mafra (1993), a partir da década de 1960, a demanda pelos móveis do polo moveleiro do Vale do Rio Negro cresceu e as indústrias começam a se expandir, conquistando outros mercados, inclusive estrangeiros.

Durante a década de 1970 as empresas de São Bento do Sul começaram a explorar ativamente o mercado internacional. O cenário econômico do período -caracterizado pelo milagre econômico brasileiro e a oferta de dólares no mercado mundial, somado à oferta de

mão-de-obra qualificada e aos investimentos das firmas para atender à demanda da construção civil, consolidaram a indústria de móveis da região de São Bento do Sul como fornecedora de móveis de qualidade, e projetaram definitivamente a indústria local para mercado internacional (KAESEMODEL, 1990).

Neste período também começam a surgir as primeiras instituições de suporte à produção moveleira, através da criação da Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (Fetep) e do Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM), e da instalação local do Serviço Nacional da Indústria (Senai). Essas instituições passaram a operar em conjunto com entidades de representação, como o SINDUSMOBIL (Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul) e, posteriormente, junto a entidades de ensino superior voltado aos interesses da indústria, como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) que criou localmente um curso em Tecnologia Mecânica — Modalidade Produção Industrial de Móveis (COMERLATO, 2007).

Nos anos oitenta, o setor passa por uma séria crise na região, obrigando as empresas a se reestruturarem e implementarem medidas para a redução de custos e aumento na qualidade, para que assim pudessem continuar a fazer parte da cadeia mercantil global moveleira (DENK, 2000). Ainda neste cenário de crise, as agências de exportação desempenharam um papel importantíssimo para o setor, pois os agentes não apenas cumpriam papel de agenciadores da exportação mas também participavam como agentes de importação e de difusão de tecnologia, novas técnicas, desenhos e produtos (LANZER; CASAROTO FILHO; CUNHA, 1998).

Visando compensar a falta de investimentos da década anterior, a década de 1990 é marcada por um processo de modernização produtiva na região. Paralelamente à isso uma crise econômica se abateu no Leste europeu e a produção de móveis para a exportação foi incrementada para atender, principalmente, o mercado europeu e diversas empresas da região voltaram-se exclusivamente para a exportação (COMERLATO, 2007).

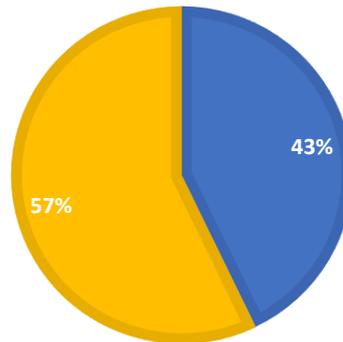
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA

O primeiro bloco de perguntas do questionário busca captar dados gerais das empresas com o objetivo de caracterizar os respondentes e suas respectivas empresas. A amostra final desta pesquisa conta com 7 empresas fabricantes e exportadoras de móveis, sendo que destas, 4 são empresas de médio porte e 3 são pequenas empresas. O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos respondentes conforme o porte destas. Esta identificação é de suma importância para

mapear e compreender as possíveis disparidades entre as respostas, já que existem desafios próprios de cada porte de empresa.

Gráfico 3 - Porte das empresas respondentes

■ Microempresa ■ Empresa de Pequeno Porte
■ Empresa de Médio Porte ■ Grande Empresa

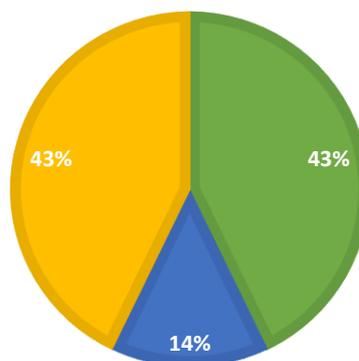


Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 4 é apresenta a distribuição da amostra em relação ao setor que o respondente atua, declarando dessa maneira se as respostas do questionário foram obtidas por um profissional apto. Ao contatar as empresas indicava-se que o questionário deveria ser preferencialmente respondido por colaboradores envolvidos nos processos de exportação. Os respondentes estão distribuídos entre setores de exportação, comercial e administrativo, estando aptos para a inclusão na amostra final. É importante ressaltar que empresas de pequeno e médio porte contam com menos recursos humanos, fator este que geralmente implica em um acúmulo de responsabilidades por parte dos funcionários e áreas de atuação em setores.

Gráfico 4 - Setor de atuação dos respondentes

■ ADMINISTRATIVO ■ EXPORTAÇÃO ■ COMERCIAL



Fonte: Elaborado pela autora

A região de São Bento do Sul é referência para a produção de móveis para escritório, móveis para cozinha, móveis para dormitórios, móveis para sala de jantar e estar, e mesas de bilhar (KAESEMODEL, 1990). No geral, as empresas da região são especializadas em mais de um tipo de móvel, classificado de acordo com o uso a que se destina, como dormitório ou sala. No caso da amostra desta pesquisa nota-se a predominância de empresas produtoras de móveis para dormitórios e móveis para sala de estar e jantar, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Produtos produzidos pelas empresas respondentes

EMPRESA	MOBILIÁRIO PRODUZIDO
Empresa 1	Dormitórios (menos armários)
Empresa 2	Dormitórios (predominância em camas)
Empresa 3	Dormitórios, sala de estar e jantar
Empresa 4	Dormitórios (predominância em camas e beliches)
Empresa 5	Dormitórios infantis
Empresa 6	Dormitórios, salas de estar e jantar, escritório
Empresa 7	Dormitórios, salas de estar e salas de jantar

Fonte: Elaborado pela autora

Nas próximas seções são apresentadas as análises dos dados obtidos pelo questionário de acordo com as fases do *framework* proposto.

4.4 PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO

A fase de pré-internacionalização implica a compreensão e identificação das motivações e dos fatores de influência para a expansão em mercados externos. A questão 2.2 do questionário apresentou variadas possibilidades para a identificação dos fatores de influência para expansão internacional destas empresas. O interesse e os motivações comuns dos membros do cluster são considerados o ponto de partida para o desenvolvimento da internacionalização. Conforme o Gráfico 5, a amostra convergiu para a identificação de 5 fatores: expansão de vendas, demanda eventual em feiras e missões internacionais, suporte de sindicatos e outras instituições de apoio, queda nas vendas do mercado interno e saturação do mercado doméstico e ainda procura externa a fornecedores da região.

A expansão de vendas é apontada como o principal fator (40%) para a internacionalização. Este movimento representa uma oportunidade de difundir o portfólio para os mercados de exportação, uma vez que os produtos já estão consagrados do mercado nacional.

Em sequência despontam a importância da realização de feiras e missões internacionais (33%) para os relacionamentos comerciais, representando um canal de oportunidades de negócios com clientes internacionais. Realizada anualmente, a Móvel Brasil é principal feira de exposição do aglomerado moveleiro da região. Organizada pelo Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul, a feira é um ponto de encontro para fabricantes e lojistas selecionados. Empresas da região ainda participam de feiras internacionais como o *Salone del Mobile Milano*, responsável por apresentar as principais macro-tendências em móveis.

Gráfico 5 - Motivações e fatores de influência para a internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

O fator queda nas vendas do mercado interno e saturação do mercado doméstico (13%) pode ser justificada pela crise econômica do Brasil na década de 1980. Este período foi marcado por altas taxas de inflação e aceleração do desemprego, que gerou uma forte queda de demanda interna, resultando em um direcionamento da produção da região para o mercado externo. Além do cenário econômico, Cário e Denk (2003) acrescentam à discussão que os móveis produzidos pelas empresas da região sofreram rejeição no mercado doméstico pois eram produzidos em estilo colonial, e na época esse tipo de móvel perdeu espaço no mercado brasileiro para móveis menores e em cores claras.

O suporte de sindicatos e outras instituições de apoio (7%) visa suprir as necessidades dos membros do cluster oferecendo serviços para orientação e consultoria, organizando missões internacionais e feiras de negócios, oferecendo pesquisas de mercado, palestras com temáticas de interesse, e representações políticas.

Por fim a procura externa por fornecedores da região (7%) justifica-se pela reputação do cluster e de suas empresas, aliviando diretamente as restrições de internacionalização que as

PMEs tradicionalmente enfrentam através da percepção do desempenho passado do aglomerado e dos fatores atualmente disponíveis no aglomerado.

A internacionalização de cluster se desenvolve no decorrer do tempo, durante seu ciclo de vida. Conforme Zu Köcker e Buhl (2007), quanto mais maduro é um cluster, mais envolvido ele estará em processos de internacionalização. Esta relação, entre a maturidade do cluster e o envolvimento em internacionalização é apresentada no Quadro 13, que destaca a linha do tempo entre o ano de fundação das empresas e seus respectivos anos de internacionalização. É possível notar que apenas a Empresa 2 iniciou suas atividades já voltadas para o mercado externo no ano de 2001, as demais empresas necessitaram de maior maturidade, levando de 6 à 53 anos para iniciarem suas atividades de exportação.

Quadro 13 - Ano de fundação e internacionalização dos respondentes

EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO	ANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
Empresa 1	1977	1994
Empresa 2	2001	2001
Empresa 3	1925	1978
Empresa 4	1965	1997
Empresa 5	1993	1999
Empresa 6	2000	2012
Empresa 7	1947	1987

Fonte: Elaborado pela autora

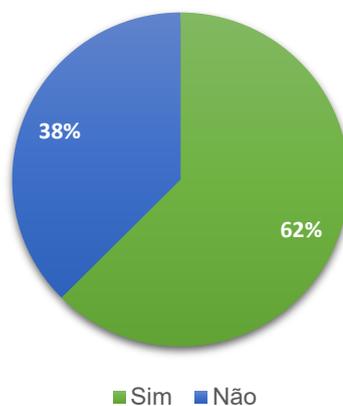
4.5 INTERNACIONALIZAÇÃO

A fase de internacionalização implica a compreensão de estratégias adotadas, modos de entrada, governança, características da rede, e transferência de conhecimento das empresas inseridas no cluster.

Quanto a presença de especialistas em exportação e/ou setor próprio de internacionalização (Gráfico 6) a pesquisa aponta que na amostra selecionada, 62% das empresas possuem pelo menos um funcionário especialista em exportação e/ou setor de comércio exterior próprio, enquanto 38% não possuem. É importante destacar que destas porcentagens, todos os respondentes que indicaram não possuir em seu quadro um especialista em exportação são as pequenas empresas da amostra, enquanto as que responderam que possuem a área própria de exportação são as médias empresas da amostra. Assim, ressalta-se novamente que as empresas de pequeno porte contam com menos recursos humanos,

principalmente em decorrência do elevado custo da mão-de-obra especializada, implicando em um acúmulo de responsabilidades por parte dos funcionários e áreas de atuação em setores.

Gráfico 6 - Presença de especialistas em exportação e/ou setor próprio de internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

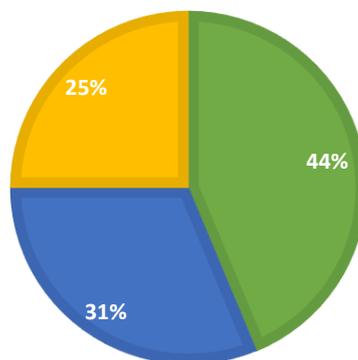
A identificação dos modos de entrada utilizados pelas firmas indica que a exportação direta é o método mais adotado (44%), seguido pela exportação indireta (31%) e pela exportação cooperativa (25%). Considerando o nível de maturidade da aglomeração é possível inferir dos dados Gráfico 7, que parte das empresas, principalmente as de médio porte, já possuem *know-how* para realizarem suas exportações de forma direta. Apesar deste tipo de operação envolver custos maiores, há maior controle nas transações, além de possibilitar a construção de rede própria de distribuição no mercado externo.

A principal escolha de pequenas empresas é a exportação indireta, já que estas não possuem economias de escala e geralmente não possuem conhecimento do mercado externo para exportar diretamente. Neste modo os produtos são enviados para o exterior sem o envolvimento final da empresa, através de empresas comerciais de exportação, que vendem os produtos da empresa por meio de sua própria rede de distribuidores.

Por fim, a escolha por exportações cooperativas, na qual uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local para vender seus produtos, faz sentido principalmente se levarmos em consideração os dados apresentados no Gráfico 8, já que os destinos das exportações das empresas da região possuem grupos de consumidores semelhantes.

Gráfico 7 - Modos de entrada

■ Exportação Direta ■ Exportação Indireta ■ Exportação Cooperativa

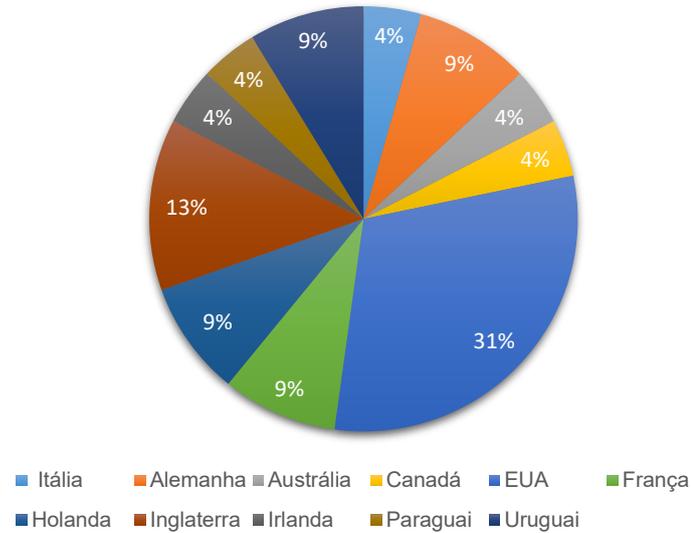


Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 8 apresenta os principais mercados de destinos das exportações. Os Estados Unidos, por possuir um grande mercado consumidor, são o principal destino: todas as empresas da pesquisa, independentemente de seu porte, realizam exportações para o país (31%). Em uma análise mais detalhada, nota-se que além dos EUA, as empresas de médio porte enviam seus produtos principalmente para países europeus: Inglaterra (13%), Alemanha (9%), França (9%) e Holanda (9%).

Na contramão deste perfil as pequenas empresas direcionam seus produtos para países sul-americanos: Uruguai (9%) e Paraguai (9%). Este perfil para as pequenas empresas se adequa ao que a literatura chama de distância psíquica, já que as firmas tem melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos, sendo assim, ao iniciar o processo de internacionalização procuram mercados em que se sintam o menos estrangeiras possíveis. A teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977, 1990) define a internacionalização como um processo de aumento do conhecimento e envolvimento via experiência. De acordo com esta teoria a empresa inicia suas operações internacionais com baixo envolvimento, espalha suas atividades para mercados psicologicamente próximos e utiliza modos de entrada menos comprometidos. Uma vez que a empresa aprende e aumenta o seu conhecimento do mercado externo, aumenta os seus compromissos no mercado internacional e expande-se para mercados psicologicamente mais distantes.

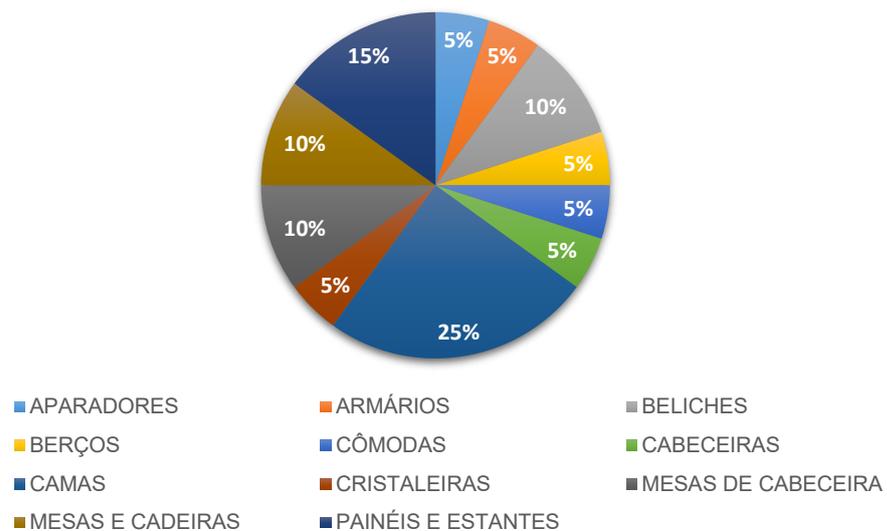
Gráfico 8 - Países destino das exportações



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme Gráfico 9, os principais produtos exportados são camas (25%), painéis e estantes (15%), painéis e estantes (15%), beliches (10%), mesas de cabeceiras (10%) e mesas e cadeiras (10%). Esses dados demonstram que as empresas exportam mais de dois tipos de produtos, podendo representar uma diversificação das linhas de produtos, como móveis para dormitórios e móveis para sala de jantar.

Gráfico 9 - Principais produtos exportados



Fonte: Elaborado pela autora

Ao questionar as firmas sobre quais recursos próprios de suas empresas eles acreditam impulsionar seus processos de internacionalização, as instalações das empresas despontam como principal fator, principalmente para as empresas de médio porte. Em seguida listam-se outros recursos relevantes como uso de equipamentos e máquinas, acesso a insumos e matérias primas, gestão da produção e controle de qualidade, conhecimento técnico e gestão comercial. Essas informações são apresentadas no Gráfico 10.

Dentre todas as opções sugeridas, recursos como disponibilidade de acesso à capital financeiro para investimentos, carteira de clientes, sistemas de informação, cultura organizacional, e redes de distribuição não foram indicados por nenhuma das empresas respondentes.

Gráfico 10 - Recursos das empresas que colaboram para a internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos recursos do cluster, o Gráfico 11 demonstra que para as respondentes, a disponibilidade de matérias-primas na região, a cultura e a reputação do aglomerado, as instituições profissionais relacionadas a atividade moveleira, o acesso a informações econômicas do mercado externo e as relações de cooperação horizontais, são os principais recursos que colaboram para a internacionalização destas empresas.

Estes resultados confirmam o que a literatura expõe como vantagem das aglomerações para o acesso a mercados externos, já que estas são organizadas por atores locais que querem aproveitar as vantagens das sinergias dos fatores existentes na região, como a presença de clientes e fornecedores, a disponibilidade de matérias-primas específicas e infraestruturas, o acesso a recursos humanos qualificados, baixos custos de transação e comunicação devido à proximidade geográfica, proximidade de universidades, centros de formação e centros de

investigação e a presença de instituições financeiras e outras organizações públicas e privadas (ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2012; DÍEZ-VIAL; FERNÁNDEZ-OLMOS, 2013).

A cultura e reputação de um cluster são recursos intangíveis que auxiliam o processo de internacionalização das PMEs (ZYGLIDOPOULOS; DEMARTINO; REID, 2006). Estes recursos representam a história das interações das empresas com diversos *stakeholders* e são construídos no curso de um longo período de tempo, tornando-se assim uma fonte significativa de vantagem competitiva sustentável para as firmas, já que levaria muito tempo para os concorrentes igualarem uma reputação já bem estabelecida.

Recursos como infraestrutura logística, acesso à assistência técnica e a recursos humanos qualificados, acesso à crédito e instituições de pesquisa tecnológica não foram indicados por nenhuma das empresas respondentes.

Gráfico 11 - Recursos do cluster que colaboram para a internacionalização

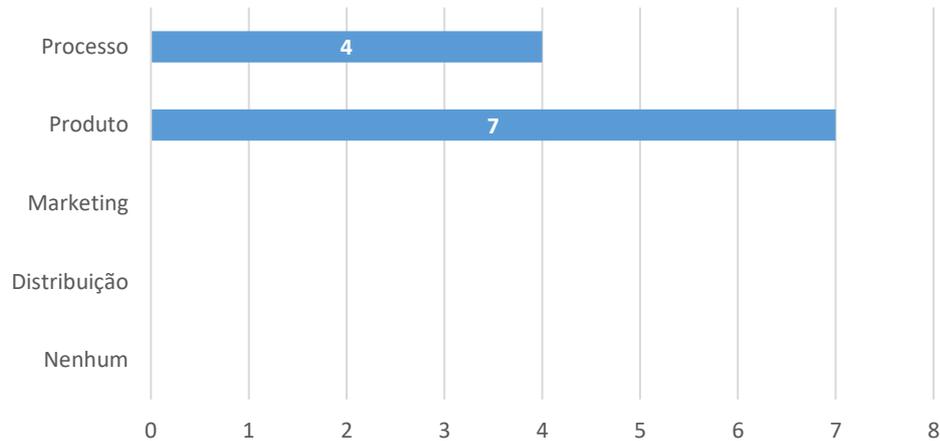


Fonte: Elaborado pela autora

As organizações de uma aglomeração partilham recursos, mas também partilham conhecimento, expandindo assim a base de conhecimento do cluster. Aspectos como a velocidade em comunicação formal e informal, aliados a uma base comum de conhecimento entre as empresas, empregados e comunidade, contribuem para a criação de um ambiente favorável ao conhecimento (BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004; BELLANDI; PROPRIS; VECCIOLINI, 2021). Para o clusters foco deste estudo, o estabelecimento de cooperação e compartilhamento de conhecimento por meio do cluster contribui para a capacidade de inovação das empresas em termos de produtos, produzindo linhas de produtos

mais sofisticados, e em processos, buscando maior eficiência na transformação de insumos em produtos, conforme apresentado pelo Gráfico 12.

Gráfico 12 - Transferência de conhecimento intracluster e atividades inovativas

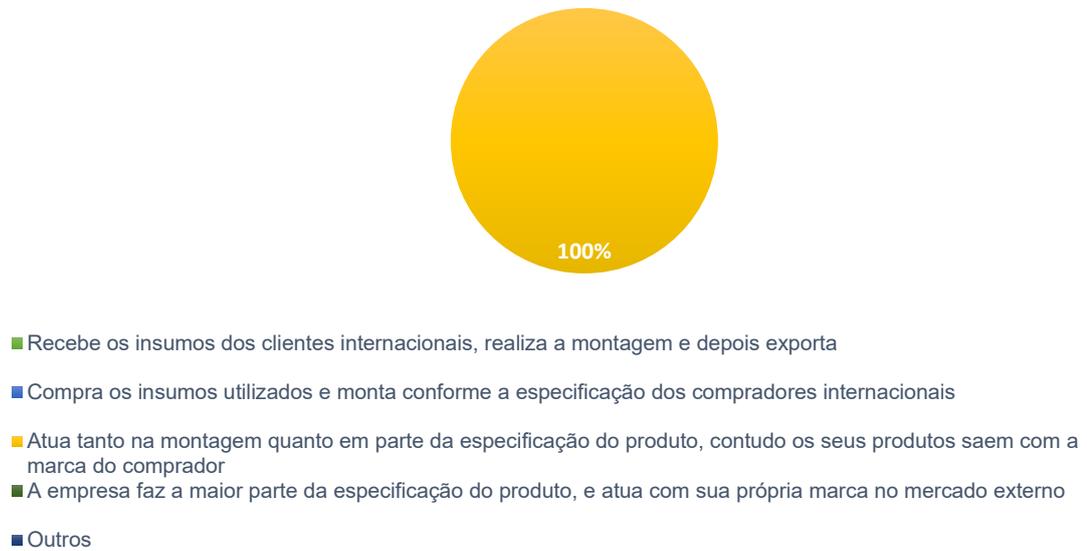


Fonte: Elaborado pela autora

A análise de governança em uma rede de produtores e compradores é relevante pois a partir dela podemos compreender como a cadeia é controlada e coordenada a partir das relações de poder estabelecidas pelos seus atores e como o poder corporativo molda a distribuição de riscos e lucros em uma indústria. O Gráfico 13 demonstra a estrutura de governança das empresas no mercado internacional. Observa-se que estas operam em uma relação liderada pelas compradores pois todas as empresas atuam tanto na montagem quanto em parte da especificação do produto, porém os seus produtos saem de fábrica com a marca do comprador.

Enquanto nas cadeias comandadas pelo produtor os artigos são controlados pelos grandes fabricantes no local de produção, nas indústrias comandadas pelo comprador os grandes atacadistas exercem a principal influência na distribuição e venda na parte final da cadeia. Em geral, as cadeias com essa estrutura de governança estão em setores com demanda intensiva em trabalho, como no segmento moveleiro.

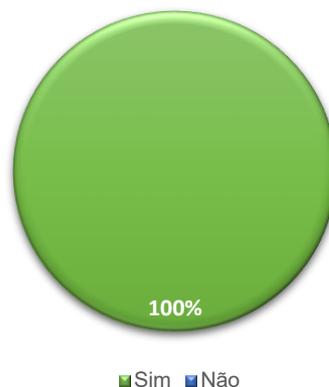
Gráfico 13 - Posição de governança das empresas no mercado internacional



Fonte: Elaborado pela autora

Confirmando o padrão de governança identificado previamente, o Gráfico 14 demonstra que para todos os respondentes exige-se exclusividade no fornecimento dos produtos por parte dos clientes internacionais. Em cadeias lideradas por compradores, os parâmetros chave são estabelecidos por varejistas e empresas detentoras de marcas comerciais que se concentram no desenho e na comercialização, e que não necessariamente possuem quaisquer instalações de produção.

Gráfico 14 - Exclusividade no fornecimento de produtos para clientes internacionais



Fonte: Elaborado pela autora

Nesta estrutura, conforme os dados apresentados no Gráfico 15, o preço é o mecanismo central para as médias empresas (57%) enquanto para as pequenas empresas (43%) se tem uma grande dependência de compradores de grande porte para que as vendas sejam realizadas.

Gráfico 15 - Relação das empresas com seus clientes internacionais



Fonte: Elaborado pela autora

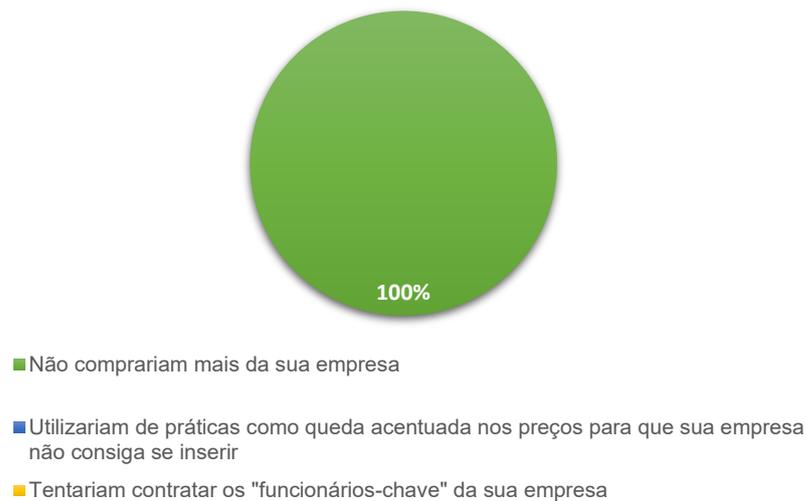
Os desafios impostos para as pequenas empresas ainda incluem barreiras impostas pelos compradores para a entrada em novos mercados. O Gráfico 16 expõe que para 57% da amostra, neste caso as médias empresas, não existem entraves impostos pelos cliente internacionais para a entrada em novos mercados, enquanto que para 43%, neste caso as pequenas empresas, as contratantes impõem barreiras de entrada se forem os mercados de atuação dos clientes. Nestes casos, como barreira imposta – Gráfico 17, os clientes internacionais não comprariam mais das firmas que entrem nos mercados de atuação do cliente.

Gráfico 16 - Imposição de barreiras por clientes internacionais



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 17 - Tipos de barreiras impostas por clientes internacionais

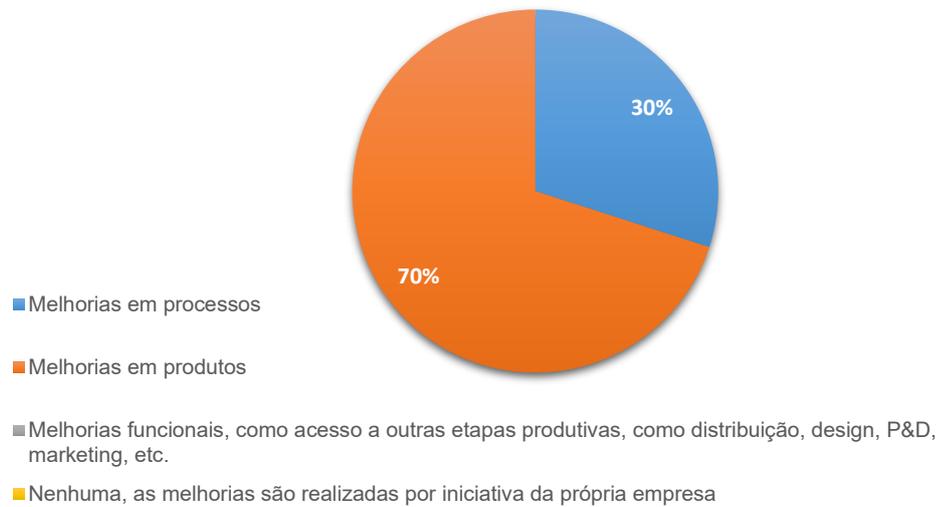


Fonte: Elaborado pela autora

4.6 PÓS- INTERNACIONALIZAÇÃO

A análise das possibilidades de *upgrading* se faz necessária pois este é o processo pelo qual uma empresa se torna hábil a evoluir para nichos econômicos mais rentáveis e/ou tecnologicamente mais sofisticados e intensivos em conhecimento, logo, quando uma firma se desenvolve para conseguir subir de posição em suas cadeias produtivas e para poder agregar mais valor ao produto e obter maior remuneração. De acordo com o questionário aplicado, o Gráfico 18 demonstra que os compradores internacionais incentivam as empresas a realizarem melhorias em produtos (70%) e processos (30%).

Gráfico 18 - Melhorias incentivadas por compradores internacionais



Fonte: Elaborado pela autora

Estas melhorias ocorrem de forma que, para os produtos – Gráfico 19, as empresas introduzem avanços tecnológicos no produto (43%), investem em novos materiais utilizados na produção do produto (43%), e investem em design (13%).

Gráfico 19 - Melhorias em produto



Fonte: Elaborado pela autora

E para os processos – Gráfico 20, as empresas realizam melhoras principalmente via mudanças organizacionais administrativas e internas (57%), introduzindo máquinas e equipamentos (29%) e introduzindo mão de obra qualificada (14%).

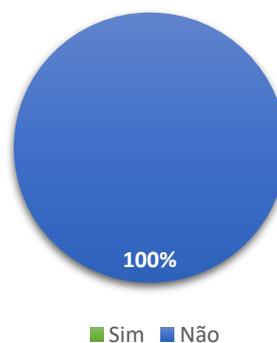
Gráfico 20 - Melhorias em processos



Fonte: Elaborado pela autora

Departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) possuem grande relevância quando se trata de inovação pois é um setor responsável por articular e implementar novidades: a área de pesquisa é responsável por construir conhecimento e entender as necessidades do consumidor, enquanto a área de desenvolvimento faz uso dos dados levantados para criar novos produtos e estabelecer processos de criação. Ao indagar as empresas deste estudo sobre a presença de departamentos de P&D o Gráfico 21 aponta que nenhuma delas possui este setor em sua estrutura organizacional. Este era um previsível já que tratam-se de PMEs e empresas deste porte possuem capitalização escassa e poucos recursos humanos, principalmente em decorrência do elevado custo da mão-de-obra especializada.

Gráfico 21 - Presença de departamentos de P&D

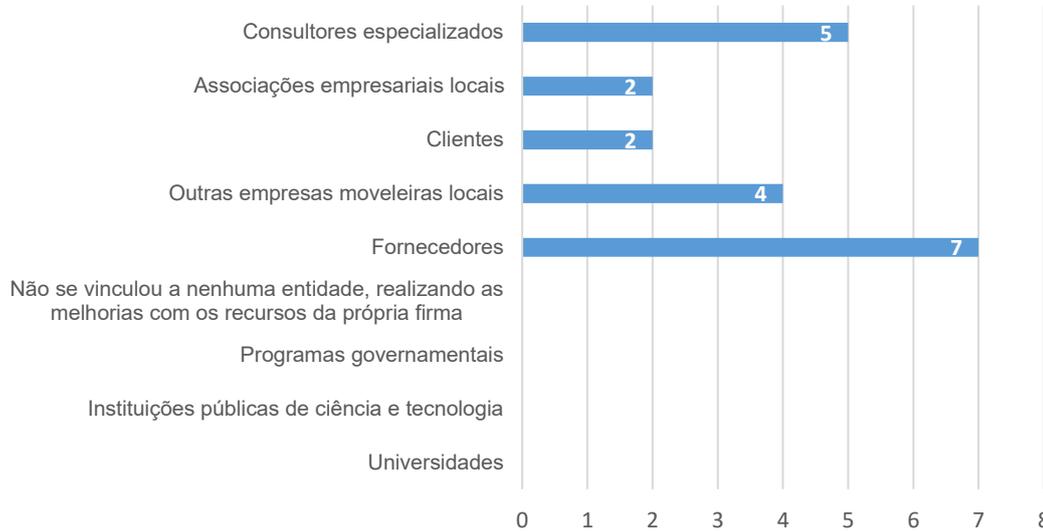


Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 22 demonstra em barras as principais entidades as quais as empresas tem se vinculado, ao longo da última década, para realizar melhorias em produtos e processos.

Destacam-se aqui os papéis de fornecedores, consultores especializados, outras empresas moveleiras locais, clientes e associações empresariais locais.

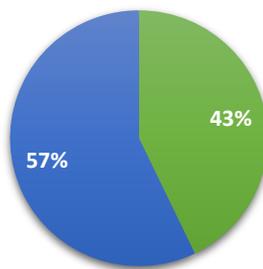
Gráfico 22 - Entidades de suporte para melhorias em produtos e processos



Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito ao desenvolvimento dos produtos – Gráfico 23, as empresas de médio porte declararam que desenvolvem seus produtos em parceria com os clientes internacionais (57%) enquanto as de pequeno porte declaram que apenas seguem as especificações de produtos ditadas por seus clientes internacionais (43%).

Gráfico 23 - Relações de desenvolvimento de produto

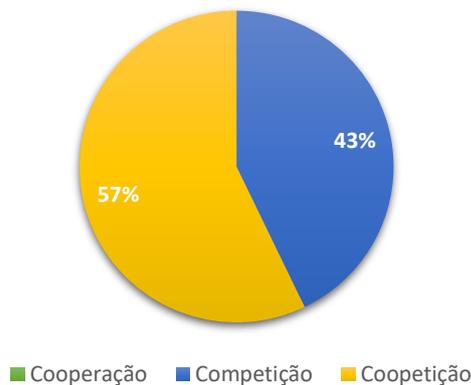


- A empresa apenas segue a especificação de produto ditadas pelos clientes internacionais
- A empresa desenvolve o produto em parceria com os clientes internacionais
- A empresa desenvolve o produto sozinha
- Além de desenvolver os produtos, a empresa especifica como devem ser os produtos de seus fornecedores internacionais

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 24 expõem que para as empresas respondentes não há um ambiente de cooperação na região. Na percepção das empresas de médio porte da amostra predomina um ambiente de coopetição na região (57%), enquanto que para as pequenas empresas predomina o ambiente de competição (43%). A conciliação entre cooperação e competição (coopetição) permite que empresas produzam maior qualidade por um preço menor e, assim, conquistem clientes internacionais (GORYNIA; JANKOWSKA, 2008).

Gráfico 24 - Relações de cooperação e competição entre as empresas



Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 25 elenca os principais entraves para a inserção das empresas no mercado internacional indicados pelos respondentes. O excesso de burocracia é apontado como o principal fator que dificulta o comércio exterior, seguido pela carência de políticas industriais adequadas, custo do trabalho, falta pela mão de obra qualificada, infraestrutura precária e excesso de tarifas alfandegárias.

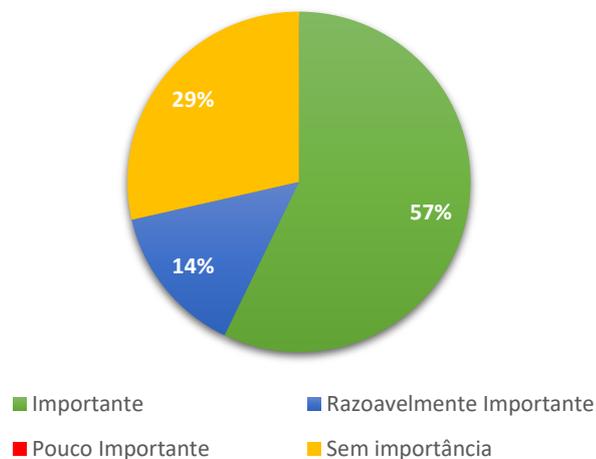
Gráfico 25 - Entraves para a inserção das empresas no mercado internacional



Fonte: Elaborado pela autora

Ao indicar o grau de importância das organizações públicas – Gráfico 26, como universidade e entidades de pesquisas governamentais, para a melhoria dos produtos ou processos e desenvolvimento tecnológico da empresa, 57% indicaram que estas instituições possuem papel importante para avanços em tecnologia, 29% indicaram não ter importância e 14% destacam que essas instituições são razoavelmente importantes para incrementos em produtos e processos.

Gráfico 26 - Relevância de instituições de pesquisa para o desenvolvimento tecnológico



Fonte: Elaborado pela autora

Decisões estatais influenciam o desempenho das empresas em seus processos de internacionalização. O sucesso destas firmas no exterior depende em partes, da capacidade dos governos em integrar e motivar toda a estrutura institucional do país em ações a favor do desenvolvimento das estratégias empresariais. Ao longo da última década, não houve nenhuma ação importante do governo que paras as empresas moveleiras da região. O Gráfico 27 indica que para 100% dos respondentes nenhuma alteração de legislação, criação de incentivo ou outra medida governamental, mudaram a inserção da empresa no mercado internacional na última década.

Gráfico 27 - Adequação de medidas governamentais para a internacionalização

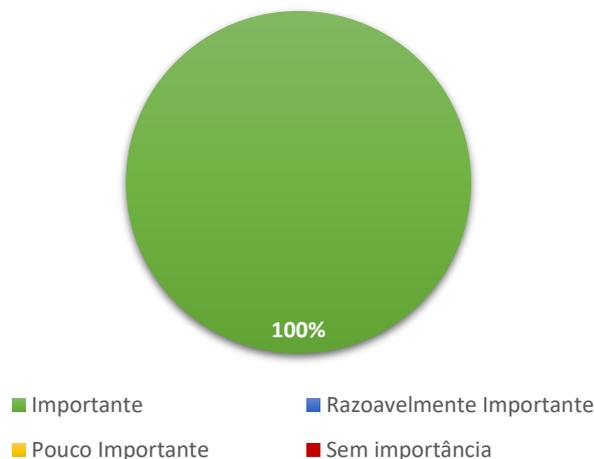


Fonte: Elaborado pela autora

Consoante a isso, as firmas ainda indicam que a atuação do governo tem sido inadequada para que as empresas do setor melhorem sua posição mercado internacional. De acordo com o questionário aplicado algumas medidas e fatores podem colaborar com a inserção e o avanço das empresas no mercado internacional. A principal medida envolve maior abertura econômica através da simplificação de burocracias envolvidas no processo de exportação e redução de tarifas alfandegárias. O atual nível de proteção comercial brasileiro é relativamente elevado quando comparado com outros países emergente e a redução do protecionismo econômico ampliaria a competitividade dos bens finais produzidos no Brasil e, conseqüentemente, a participação do país nas CGVs.

As empresas moveleiras estão acelerando cada vez mais a adoção de práticas sustentáveis. Algumas impulsionadas à medida que o tema sustentabilidade está mais presente no dia a dia das pessoas, e outras por demandas específicas de consumidores mais conscientes e exigentes. O Gráfico 28 demonstra que para 100% das empresas da amostra a sustentabilidade é um fator importante no processo de escolha de fornecedores de móveis por clientes internacionais.

Gráfico 28 - Sustentabilidade no processo de escolha de fornecedores por clientes internacionais



Fonte: Elaborado pela autora

Com grande parte dos clientes e consumidores tornando-se cada vez mais conscientes sobre o impacto do que consomem, a procura por móveis fabricados de maneira ética e ecologicamente mais adequada aumenta. Atentos as exigências do mercado, as empresas da região têm adotado iniciativas como a utilização de energia sustentável, programas próprios de produção limpa, planos de manejo florestal e políticas de madeira controlada. Por si só, entretanto, estes planos e programas podem não ser suficientes para proporcionar a uma organização a garantia de que seu desempenho não apenas atenda, mas continuará a atender, aos requisitos legais e sustentáveis.

Para que sejam eficazes, é necessário que esses procedimentos sejam realizados dentro de um sistema de gestão estruturado e integrado na organização. Neste aspecto as médias empresas da amostra destacam a importância da obtenção de selos e certificações sustentáveis para as operações no mercado externo, como ISO 14001, certificado FSC e Selo Biomóvel.

O FSC (Forest Stewardship Council) é uma certificação que determina regras para que as matérias primas de florestas sejam retiradas através de um manejo florestal responsável, contribuindo para a conservação de recursos naturais.

O ISO 14001 especifica os requisitos para que um sistema de gestão ambiental capacite as organizações a desenvolver e implementar políticas e objetivos que levem em consideração requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos. Além destas duas importantes certificações, a região do Planalto Norte de Santa Catarina lançou no mercado brasileiro o Selo Biomóvel. Gerido pelo SINDUSMOBIL, este projeto integra todos os níveis de desenvolvimento do produto e associa vantagens competitivas como a redução dos materiais

utilizados e dos resíduos de produto, fornecendo indicações sobre os materiais que devem ser utilizados ou evitados e orientando os padrões para o móvel ecológico.

4.7 DISCUSSÃO

De forma geral, após a análise dos dados, o estudo permitiu identificar e investigar como o aglomerado de móveis de São Bento do Sul está evoluindo na internacionalização. Na fase de pré-internacionalização percebeu-se que o cenário e as forças que favoreceram a inserção, a partir da década de 1970, e a impulsionaram no início dos anos 2000, já não são as mesmas que atualmente inserem-nas no mercado global. Atualmente as firmas encontram-se diante de uma estrutura política e econômica inadequada para a internacionalização, que pode reduzir ainda mais a participação destas com a concorrência de fornecedores de outros países. A variação do câmbio também é um importante fator, já que este aspecto limita a ação dos agentes e das instituições locais na promoção do desenvolvimento.

As iniciativas de suporte locais também aparentam perder sua influência ao longo dos últimos anos. Com o início das exportações na década de 1970 uma importante estrutura de apoio se formou na região com a criação da FETEP, CTM, SENAI e SINDUSMOBIL. Entretanto, os resultados da pesquisa apontam que estes já não são as principais iniciativas que colaboram para a evolução das firmas nas cadeias de valor. Conforme apontado anteriormente estas instituições não despontam como o principal recurso do cluster para a participação na internacionalização, e nem como as principais entidades de suporte para melhorias em produto e processos. Respondentes também indicaram que a região carece de investimentos em escolas técnicas.

Por fim, conclui-se que a maneira como as empresas da região se inserem e participam da cadeia moveleira representa poucas possibilidades aos fabricantes locais no sentido de melhora da sua participação na distribuição em decorrência de sua posição passiva frente às empresas líderes (grandes varejistas). Esse tipo de participação possibilitou aos fabricantes locais o acesso ao mercado mundial de móveis, resultou em oportunidades de lucros certamente maiores se comparados ao que obteriam se atuassem apenas no mercado nacional. Contudo, essa forma de participação também gerou pressões e é ineficiente para as firmas avancem para segmentos de maior valor agregado dentro da cadeia moveleira.

Os principais resultados são apresentados no Quadro 14, conforme o *framework* de análise proposto.

Quadro 14 - *Framework* proposto e resultados da pesquisa

FASE	ASPECTOS	NÍVEL			
		MACRO	META	MESO	MICRO
PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	MOTIVAÇÕES E FATORES DE INFLUÊNCIA	Inflação e desemprego década de 1980	Procura externa a fornecedores da região	Suporte de sindicatos e outras instituições	Expansão das vendas
INTERNACIONALIZAÇÃO	ESTRATÉGIAS		Cultura e reputação da região	Disponibilidade de matérias-primas	Maturidade; funcionário/setor especialista em exportação;
	MODOS DE ENTRADA			Exportação cooperativa	Exportação direta e indireta
	GOVERNANÇA				Comanda por compradores
	TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO			Melhorias em produtos e processos	
	REDE		Coopetição	Relação de cooperação horizontal entre firmas	
PÓS-INTERNACIONALIZAÇÃO	EVOLUÇÃO, UPGRADING E PERFORMANCE	Protecionismo elevado, excesso de burocracia e falta de políticas industriais adequadas como entrave para a evolução		Instituições de pesquisa para avanços tecnológicos	Certificações ambientais

Fonte: Elaborado pela autora

Em última instância, a partir deste estudo também foi possível compreender as principais diferenças entre as pequenas e entre as médias empresas ao longo do processo de ascensão ao mercado externo. O Quadro 15 apresenta os principais resultados comparativos.

Quadro 15 - Principais diferenças na trajetória de PMEs

PEQUENAS EMPRESAS	MÉDIAS EMPRESAS
Não possuem funcionário especialista e/ou setor especializado em exportação	Contam com os recursos de funcionário especialista e/ou setor especializado em exportação
Exportação indireta	Exportação direta
Mercados alvo: EUA (grande mercado consumidor) e América Latina (distância psíquica)	Mercados alvo: EUA (grande mercado consumidor) e Europa (tradicional mercado consumidor)
Os compradores dos produtos da empresa são clientes de grande porte, de modo que se tem uma grande dependência deles para que as vendas sejam realizadas	Uma relação puramente de mercado, em que o preço é a principal variável para fornecedores e clientes
Clientes internacionais impõem barreiras para o acesso a novos mercados caso os mercados-alvo sejam os mercados de atuação do cliente	Clientes internacionais não impõem barreiras para o acesso a novos mercados
A empresa apenas segue a especificação de produto ditadas pelos clientes internacionais	A empresa desenvolve o produto em parceria com clientes internacionais
Percepção de um ambiente de competição entre firmas	Percepção de um ambiente de coopetição entre firmas

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONCLUSÃO

O fenômeno da globalização e seus facilitadores – liberalização comercial, financeira e o desenvolvimento de novas tecnologias, estão tornando as ligações de clusters mais importantes. O novo cenário tem exigido que cada dia mais empresas se abram para a internacionalização e expandam suas atividades para o exterior em busca de novos canais de distribuição, fornecedores e consumidores no exterior. Clusters e outras formas de aglomeração produtiva reúnem características que podem favorecer o desenvolvimento de atividades de internacionalização. No Brasil a indústria moveleira de São Bento do Sul se destaca pela tradição na produção de móveis para a exportação, com uma participação de aproximadamente 40% do total das exportações brasileiras de móveis.

Diante deste contexto este trabalho buscou analisar os movimentos que impulsionaram a formação e evolução da indústria moveleira na microrregião de São Bento do Sul, com foco no comportamento das PMEs neste processo. Para cumprir com os objetivos propostos, a metodologia adotada foi o levantamento *survey*, realizado para avaliar uma amostra representativa do problema a ser investigado. Uma revisão sistemática de literatura identificou e destacou os principais elementos constituintes do processo de internacionalização de clusters, resultando assim no *framework* proposto. A fase seguinte contou com a aplicação de um questionário, utilizado como instrumento de pesquisa, para a aplicação em empresas exportadoras da região. Portanto, em termos metodológicos, este trabalho agrega conhecimento na área de pesquisa ao utilizar dados provenientes de fontes primárias, através da aplicação de questionários, e secundárias, como a revisão sistemática de literatura, adequando-a ao contexto do estudo.

Esta pesquisa atingiu seus objetivos propostos visto que demonstrou a trajetória de internacionalização do cluster moveleiro de São Bento do Sul e de algumas das PMEs que a compõem. Em conformidade com as proposições de Zu Köcker e Buhl (2007), Bialic-Davendra et al. (2015) e Belussi (2021) sobre a relação entre maturidade e internacionalização, os resultados demonstraram que a entrada da amostra de empresas em mercados estrangeiros respeitou a maturidade do cluster e de suas empresas, já que este processo é composto por atividades complexas que exigem uma base sólida de recursos, produção e tecnologia. A internacionalização deste cluster se desenvolveu ao longo do tempo, durante seu amadurecimento em seu ciclo de vida foi se envolvendo progressivamente em mercados externos. Respeitando o seu desenvolvimento, em seus primeiros anos de produção dedicaram

seu foco principalmente à preservação de sua própria existência, para posteriormente entrarem em outros mercados para expandirem suas vendas.

Entende-se que um conjunto de recursos é capaz de influenciar e promover a internacionalização de clusters e suas empresas, a partir do exposto por Meyer-Stamer, (1997) Zen (2010) e Chen, Li, Li (2021). A interação entre quatro diferentes níveis de recursos permite que um cluster ofereça seus produtos com valor, desde a concepção até as operações e a comercialização para mercados externos. No caso do aglomerado moveleiro em questão, a internacionalização despontou principalmente por recursos próprios das empresas e recursos do cluster. No nível micro - recursos singulares das empresas, destacaram-se as instalações, máquinas e equipamentos próprios das firmas, além da gestão comercial e gestão da produção e controle de qualidade. À nível meso - recursos do cluster, identificou-se a relevância de fatores como a disponibilidade de matérias-primas, e a cultura e reputação da região. Acrescentam-se à este nível as ações de organizações, públicas ou privadas, que beneficiam o conjunto de empresas do cluster para a incremento de competitividade. A proximidade física entre as empresas dinamiza a interação entre os atores, favorecendo trocas, colaboração, o ambiente de empreendedorismo e inovação, fortalecendo as empresas e tornando-as mais longevas e, por fim, promovendo o desenvolvimento sociocultural, econômico e a reputação da região em que estão concentradas.

Quanto à trajetória e evolução do cluster, é notável que as indústrias da região já se estabeleceram de forma sustentável nas redes globais do setor, mas essa participação segue sendo liderada por compradores internacionais. Mesmo atendendo as necessidades do mercado em termo de certificações e produção verde, as empresas de São Bento do Sul ainda não estabelecem os preços, formas de produção e o design dos produtos exportados. Estes processos são comandados e organizados pelas redes de lojas varejistas e compradores especializados, localizados geralmente nos Estados Unidos e Europa. Neste caso, avanços em termos de elaboração de um design próprio viabilizaria às empresas da região alcançar um *upgrading* funcional, conforme Gereffi (1999), e assim se tornarem competitivas nos segmentos de maior valor agregado desta mesma cadeia.

A pesquisa ainda alcançou resultados significativos ao identificar as diferenças na internacionalização entre pequenas e médias empresas que constituem o aglomerado. Em termos práticos apresentou um *framework* de recursos que podem guiar as PMEs inseridas em clusters na elaboração de estratégias de internacionalização. Do mesmo modo, pode representar um panorama para a discussão e elaboração de políticas públicas que fomentem estas estratégias, já que os resultados aqui apresentados podem gerar maior assertividade no

atendimento às demandas, resultando na permanência e no crescimento destas PMEs no mercado externo.

Por fim, esta pesquisa teve como limitações teóricas as bases de dados utilizadas e os estudos delimitados em língua inglesa. Além disso, o baixo nível de resposta ao questionário não incluiu as grandes empresas do aglomerado nesta pesquisa. Apesar destas restrições, cabe ressaltar que a partir do presente estudo abre-se um leque de possibilidades para novos trabalhos. Além da inclusão de empresas de maior porte na *survey*, novos estudos podem ser realizados em aglomerações de outros setores produtivos para que se compreenda a influência dos recursos de clusters em outras cadeias. Estudos realizados nas instituições de apoio e suporte também são necessárias para que se compreenda se as ações de qualificação profissional, informações, pesquisa e suporte técnico permanecem adequadas para a internacionalização do aglomerado.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

AMDAM, Rolv Petter et al. Keeping up with the neighbors: The role of cluster identity in internationalization. **Journal of World Business**, v. 55, n. 5, p. 101125, 2020.

ANDERSSON, Svante; EVERS, Natasha; GRIOT, Clemence. Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 9-10, p. 867-888, 2013.

ANIČIĆ, Jugoslav et al. Clustering as an opportunity for internationalization of the SME sector in Serbia. **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**, v. 18, n. 5, p. 506-524, 2016.

ANTONIO BELSO-MARTINEZ, Jose. Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs' internationalization process. **European Planning Studies**, v. 14, n. 6, p. 791-810, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL. *Conjuntura de Móveis - Edição Jan/2023*. São Paulo, 2023.

BACCHIOCCHI, Emanuele; FLORIO, Massimo; GIUNTA, Anna. Internationalization and industrial districts: evidence from the Italian automotive supply chain. **International Review of Applied Economics**, v. 28, n. 1, p. 1-21, 2014.

BARBOSA, F. J. *A Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso*. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2004.

BATHELT, H; MALMBERG, A; MASKELL, P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in human geography**, v. 28, n. 1, p. 31-56, 2004.

BECATTINI, G. Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. **Stato e mercato**, p. 111-128, 1989.

BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. **Revue d'economie industrielle**, n. 157, p. 13-32, 2017.

BEGNINI, S; CARVALHO, C. E. Identificação de clusters industriais: um estudo quantitativo no estado de Santa Catarina. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, p. 489-512, 2021.

BELLANDI, Marco; PROPRIS, Lisa De; VECCIOLINI, Claudia. Effects of learning, unlearning and forgetting on path development: the case of the Macerata-Fermo footwear industrial districts. **European Planning Studies**, v. 29, n. 2, p. 259-276, 2021.

BELLUSSI, F. Eles são distritos industriais, mas não como conhecemos!. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA*, 3, 2014. São Paulo: POLI-USP, 2014. p. 35 – 66.

BELUSSI, Fiorenza. The international resilience of Italian industrial districts/clusters (ID/C) between knowledge re-shoring and manufacturing off (near)-shoring. **Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research**, n. 32, p. 89-113, 2015.

BELUSSI, Fiorenza. New perspectives on the evolution of clusters. **Dislocation: Awkward Spatial Transitions**, p. 96-114, 2021.

BETTIOL, Marco et al. Local or global? Does internationalization drive innovation in clusters?. **European Planning Studies**, v. 27, n. 10, p. 1995-2014, 2019.

BETTIOL, Marco et al. SMEs and the regionalization of global value chains: an untold story from the Italian industrial districts. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 32, n. 5, p. 686-709, 2022.

BIALIC-DAVENDRA, M. et al. Internationalisation activities of the cluster organisations: factors which influence them. **Transformations in Business & Economics**, 14(3C), 36C. 2015.

BORDIGNON, E. A. et al. De cooperativa a um cluster logístico: o caso do transporte rodoviário de cargas da cidade de Concórdia em Santa Catarina–Brasil. **Revista ESPACIOS**. Vol. 36 (Nº 22), 2015.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

CÁRIO, S.A.F; DENK, A. Capacitação tecnológica e condições competitivas do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 27, 2003.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CARLONI, Elisa. Formal clusters supporting small firms' internationalization: a case of public-private interaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 13, p. 77-93, 2022.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. 3ª. Ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2020.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. *Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHRISTENSEN, T., T.; LAMMER-GAMP G.; ZU KOCKER, G. M. *Let's Make A Perfect Cluster Policy and Cluster Programme: Smart Recommendations for Policy Makers*. Berlin: VDI/VDE Innovation Technik GmbH. 2012.

CHEN, Y.; LI, J.; LI, R. Cluster internationalization: qualitative review, theoretical direction, and the rise of emerging markets' themes. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10514, 2021.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, New Jersey, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COLOVIC, Ana; LAMOTTE, Olivier. The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures. **European Business Review**, v. 26, n. 5, p. 449-470, 2014.

COVI, Giovanni. Local systems' strategies copying with globalization: Collective local entrepreneurship. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 7, n. 2, p. 513-525, 2016.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva: 2006.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.; MOFFETT, M. H. **International business**. Wiley, 2011.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULÉ, A. E. Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. **Revista Estudo & Debate**, v. 21, n. 1, 2014.

DA ROCHA, Angela; KURY, Beatriz; MONTEIRO, Joana. The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 21, n. 5-6, p. 529-552, 2009.

DE MARTINO, R.; MC HARDY REID, D.; ZYGLIODOPOULOS, S. C. Balancing localization and globalization: exploring the impact of firm internationalization on a regional cluster. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 18, n. 1, p. 1-24, 2006.

DE OLIVEIRA, Márcia Freire; MARTINELLI, Dante Pinheiro. A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios de exportação inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição. **Interações (Campo Grande)**, 2005.

DÍEZ-VIAL, Isabel; FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta. Internal resources, local externalities and export performance: An application in the Iberian ham cluster. **Journal of Management & Organization**, v. 19, n. 4, p. 478-497, 2013.

DUBÉ, François N.; HAIJUAN, Yang; LIJUN, Huang. The Role of Cluster Governance in the Process of Firm Internationalization: Based on the Example of Two Malaysian Halal Industrial Parks. **Asia-Pacific Social Science Review**, v. 15, n. 1, 2015.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms. **Journal of international business studies**, v. 38, p. 541-555, 2007.

FARRELL, H; NEWMAN, A. Will the coronavirus end globalization as we know it. **Foreign Affairs**, v. 16, n. 3, p. 1-4, 2020.

FELZENSZTEIN, Christian; DEANS, Kenneth R.; DANA, Léo-paul. Small firms in regional clusters: Local networks and internationalization in the Southern Hemisphere. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 496-516, 2019.

FERREIRA, M. J. B. et al. Relatório de acompanhamento setorial, indústria moveleira. Campinas: Unicamp, ABDI, v. 1, 2008.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R.; DE ALMEIRA, M. I. R. Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson (1976) na pesquisa em negócios internacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 9-24, 2012.

FERREIRA, M. A. S. P. V. et al. Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 56-75, 2013.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONA - FMI. Balance of Payments Manual. p. 1-191, 2009.

FONSECA, R. G. Prefácio à 3o ed. In: MINERVINI, N. O exportador. 3o ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**. Greenwich: JAI Press, v. 3, p. 141-59, 1989.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, 2002.

GANCARCZYK, Marta; GANCARCZYK, Jacek. Proactive international strategies of cluster SMEs. **European Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 59-70, 2018.

GEREFFI, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. **Journal of International Economics**, vol. 48 no. 1, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, G et al. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. **IDS Bulletin**, vol. 32 no. 3, p.1-8, 2001.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, 2010.

GORYNIA, M.; JANKOWSKA, B. Clusters - a useful concept of increasing the internationalization of small and medium size enterprises? The case of furniture, automotive and boiler-making clusters in poland. In: **An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings**. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, p. 1153, 2008.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 86-98, 2006.

HOU, M. Z. Study on the development mode of industrial cluster internationalization. **Bus. Res.**, 02, 191–195, 2011.

HOSPERS, G.-J.; BEUGELSDIJK, S. Regional cluster policies: learning by comparing?. **Kyklos**, v. 55, n. 3, p. 381-402, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Prévia do Censo Demográfico 2022*. 2022.

INGSTRUP, Mads Bruun; CHRISTENSEN, Poul Rind. Transformation of cluster specialization in the wake of globalization. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 5-6, p. 500-516, 2017.

INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA - IEL/SC. *Atlas da competitividade da indústria catarinense*. Florianópolis: IEL/SC, 2022.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL - IEMI. *Brasil Móveis 2015*. São Paulo, v. 10, n. 10, ago. 2015.

ISLANKINA E., NAZAROV M., FYAKSEL E. European experience of cluster internationalization for improving national competitiveness. **Innovations**, no. 2, pp. 86-95. 2013

ISLANKINA, E. Internationalization of regional clusters: theoretical and empirical issues. **Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP**, v. 41, 2015.

ISLANKINA, E.; THURNER, T. W. Internationalization of cluster initiatives in Russia: Empirical evidence. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 30, n. 7-8, p. 776-799, 2018.

ITO, Banri; XU, Zhaoyuan; YASHIRO, Naomitsu. Does agglomeration promote internationalization of Chinese firms?. **China Economic Review**, v. 34, p. 109-121, 2015.

JOHANN, Gabriela Bertoletti et al. Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade na Gestão da Indústria Moveleira Exportadora. **Ambiente & Sociedade**, v. 25, 2022.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p.23-32, 1977.

JANKOWSKA, B.; GŁÓWKA, C. Clusters on the road to internationalization–evidence from a CEE economy. **Competitiveness Review**, 2016.

JANKOWSKA, Barbara; GÖTZ, Marta. Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: The case of Poland. **European Planning Studies**, v. 25, n. 6, p. 958-977, 2017.

KAESEMODEL, Maria Salete Munhoz. **A industria moveleira em São Bento do Sul/SC**. Florianópolis, 1990. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Ciências Humanas.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. *A handbook for value chain research*. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, 2000.

KELLER, P. F. Clusters, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. **Revista Economia & Gestão**, v. 8, n. 16, p. 30-47, 2008.

KOTABE, M. M.; HELSEN, K. *Global marketing management*. John Wiley & Sons, 2022.

KOWALSKI, Arkadiusz Michał. The role of innovative clusters in the process of internationalization of firms. **Journal of Economics, Business and Management**, v. 2, n. 3, p. 181-185, 2014.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. *International economics: Theory and policy*. Pearson Education, 2009.

KUMAR, Ajay; PAUL, Justin; UNNITHAN, Anandakuttan B. ‘Masstige’ marketing: A review, synthesis and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 113, p. 384-398, 2020.

KUTSENKO, E. et al. A rational cluster strategy: Manoeuvring between market and government failures. **Foresight and STI Governance** (Foresight-Russia till No. 3/2015), v. 6, n. 3, p. 6-15, 2012.

LEONIDOU, L. C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International business review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

LIAO, Yongxin et al. Past, present and future of Industry 4.0-a systematic literature review and research agenda proposal. **International journal of production research**, v. 55, n. 12, p. 3609-3629, 2017.

LU, Y.; KARPOVA, E. E.; FIORE, A. M. Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 58-75, 2011.

LÜBECK, R. M.; WITTMANN, M. L.; DA SILVA, M. S. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster arranjos produtivos locais (apls) e dos sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)?. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 120-151, 2012.

MARAFIOTI, E.; MOLLONA, E.; PERRETTI, F. Long-term sustainability of clusters: A dynamic theory of declusterisation. **Journal of Simulation**, v. 15, n. 1-2, p. 159-176, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, Alfred. *Industry and trade*. London: Macmillan, 1920.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Abril Cultural, 1996.

MENDES, Telma et al. The influence of industrial clusters on SMEs earliness and postentry speed: Exploring the role of innovation activities. **Thunderbird International Business Review**, v. 63, n. 5, p. 623-650, 2021.

MENDES, Telma et al. The speed of internationalization in regionally clustered family firms: a deeper understanding of innovation activities and cluster affiliation. **Review of Regional Research**, p. 1-58, 2023.

MENDES, Telma; SILVA, Carina; BRAGA, Alexandra. Dancing with Giants: A Unified Framework for Cooperation Networks, Speed of Internationalisation, and Performance. **Sustainability**, v. 15, n. 3, p. 2003, 2023.

MERINO, F.; DI STEFANO, C.; FRATOCCHI, L. Back-shoring vs near-shoring: a comparative exploratory study in the footwear industry. **Operations Management Research**, v. 14, p. 17-37, 2021.

MEYER-STAMER, Jörg et al. *Competitividade sistêmica da indústria catarinense*. Florianópolis: Instituto Euvaldi Lodi de Santa Catarina/Instituto Alemão de Desenvolvimento, 1997.

MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. São Paulo: Campus, 2010.

MIKHAYLOV, A. S. Case study on the structural transformation of an international cluster: European perspective. **Modern applied science**, v. 7, n. 12, p. 1-8, 2013.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Exportações Gerais. **Comex Stat**. Base de Dados. Brasília: Ministério da Economia. 2020-2021. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/home>.

MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **International journal of surgery**, v. 8, n. 5, p. 336-341, 2010.

OSARENKHOE, A.; FJELLSTRÖM, D. A cluster's internationalization as a catalyst for its innovation system's access to global markets. **EuroMed Journal of Business**, 2022.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International business review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

PARRILLI, Mario Davide. Clusters and internationalization: The role of lead firms' commitment and RIS proactivity in tackling the risk of internal fractures. **European Planning Studies**, v. 27, n. 10, p. 2015-2033, 2019.

PENG, M.W. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008

PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. Tese (Doutorado)—Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PHATAK, A.V.; BHAGAT, R.S.; KASHLAK, R.J. *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*. New York: McGraw-Hill, 2009.

PRADO, L. C. D. **Globalização: notas sobre um conceito controverso**. IE-UFRJ. 2003.

PORTER, M. E.; *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro. Elsevier. 1989

PORTER, M. E.; Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, 82. 1998.

PORTER, M. E.; *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

REZA MAZANDARANI, Mohammad; ROYO VELA, Marcelo. Firms' internationalization through clusters: A keywords bibliometric analysis of 152 top publications in the period 2009-2018. 2022.

ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. et al. Strategic responses to environmental turbulence: a study of four Brazilian exporting clusters. **Investigaciones Regionales—Journal of Regional Research**, v. 39, p. 155-174, 2017.

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books. 1987.

ROOS, J; LORANGE, P.; BRANDAO, A. B. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. In: Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução, p. 258-258, 1996.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European planning studies**, v. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.

SERRANO, Raul et al. Domestic clustered networks and internationalization of agrifood SMEs. *Agribusiness*, v. 39, n. 1, p. 167-195, 2023.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio Fee**, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SEMNANI, Sarah Sedigheh Ebadzadeh; DADFAR, Hossein; BREGE, Staffan. The role of export clusters in export performance of SMEs: the case of Iranian energy industry. **Quality Innovation Prosperity**, v. 19, n. 2, p. 137-160, 2015.

SOUZA, S. D. C.; ARICA, J. Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais. **Production**, v. 16, p. 80-87, 2006.

TANURE, B.; CYRINO, Á.B.; PENIDO, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. *World investment report 2005: transnational corporations and the internationalization of R&D*, v. 15, p. 1-366, 2006.

VALDALISO, Jesus et al. Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 9-10, p. 707-733, 2011.

VALE, G. M. V.; DE CASTRO, J. M. Clusters, arranjos produtivos locais, distritos industriais: reflexões sobre aglomerações produtivas. **Análise Econômica**, v. 28, n. 53, 2010.

VARGAS, Marco Antonio. Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil. **Rio de Janeiro: UFRJ/IE (tese de doutorado)**, 2002.

VERBEKE, A.; COEURDEROY, R.; MATT, T. The future of international business research on corporate globalization that never was.... **Journal of International Business Studies**, v. 49, p. 1101-1112, 2018.

VIANNA, S. L. G.; HOFFMANN, V. E. Classificação dos municípios catarinenses com base nos indicadores para a formação de um cluster de turismo cultural. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 1-16, 2009.

WELCH, L.S., LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, 14, pp. 44-60, 1988.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WITT, M. A. De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 7, p. 1053-1077, 2019.

ZEN, A. C. *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. 2010. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2010.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. Internationalization of clustered companies and the influence of resources: A case study on wine clusters in Brazil and France. **Latin American Business Review**, v. 12, n. 2, p. 123-141, 2011.

ZEN, Aurora Carneiro; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; PRÉVOT, Frédéric. The influence of resources on the internationalisation process of clustered wine companies. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 8, n. 1, p. 30-48, 2012.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios C.; DEMARTINO, Richard; REID, David McHardy. Cluster reputation as a facilitator in the internationalization of small and medium-sized enterprises. **Corporate Reputation Review**, v. 9, p. 79-87, 2006.

ZU KÖCKER, G. M.; BUHL, C. M. Internationalisation of Networks: Barriers and Enablers – Study: empirical analysis of selected European *Networks*, September 2007, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, 2007

ZU KÖCKER, G. M.; MÜLLER, L.; ZOMBORI, Z. European clusters go international. **Institute for Innovation and Technology**, Berlin, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Solicitamos a sua colaboração para o preenchimento dessa pesquisa a fim de contribuir para a dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da aluna Amably Cristina Platen, a qual pretende investigar o processo de internacionalização de clusters industriais.

1. Dados Gerais da Empresa

Nesta pesquisa os nomes das empresas e de seus respectivos respondentes serão preservados. As empresas serão identificadas apenas pelo seu porte.

1.1 Nome da Empresa:

1.2 Nome e Cargo do Respondente:

1.3 Ano de fundação da empresa:

1.4 Porte da Empresa:

- Microempresa
- Empresa de Pequeno Porte
- Empresa de Médio Porte
- Empresa de Grande Porte

1.5 Quais são os principais produtos produzidos pela empresa?

2. Pré-Internacionalização

Nesta primeira fase busca-se compreender e identificar as motivações e fatores de influência para a expansão em mercados externos.

2.1 Em que ano a empresa iniciou suas atividades de internacionalização?

2.2 Selecione as principais motivações para o ingresso da sua empresa no mercado internacional:

- Expansão de vendas
- Crescimento da margem de lucro
- Pressão de concorrentes externos no mercado interno
- Capacidade produtiva ociosa ou subutilizada
- Queda nas vendas do mercado interno e saturação do mercado doméstico
- Redução do nível de dependência e do risco em relação ao mercado interno
- Suporte de sindicatos e outras instituições de apoio
- Demanda eventual em feiras e missões internacionais
- Programas e políticas de incentivo à internacionalização
- Outros: _____

3. Internacionalização

Na fase de internacionalização busca-se compreender as estratégias adotadas, modos de entrada, e as capacidades de governança, capacidade da rede, e capacidade de transferência de conhecimento das empresas inseridas no *cluster*.

3.1 Qual modo de entrada utilizado para inserção no mercado externo?

- Exportação Indireta
- Exportação Direta
- Exportação Cooperativa
- Licenciamento
- Franquias
- Contrato de Gestão
- Alianças Estratégicas
- Consórcios de Exportação
- Investimento Greenfield
- Fusões e Aquisições
- Joint Ventures
- Nova Subsidiária

3.2 A empresa possui em seu quadro de funcionários algum especialista em internacionalização/mercado externo, ou setor próprio de internacionalização?

- Sim
- Não

3.3 Quais foram os primeiros países para os quais a empresa exportou?

3.4 Quais os principais produtos exportados pela sua empresa?

3.5 Selecione os principais recursos da empresa, que colaboram para a internacionalização da mesma:

- Instalações da empresa
- Equipamentos e máquinas
- Acesso a insumos e matérias-primas
- Gestão da produção e controle de qualidade
- Estrutura para o desenvolvimento de novos produtos
- Conhecimento técnico
- Disponibilidade de capital financeiro para investimento
- Acesso a crédito
- Propriedade intelectual
- Acordos e licenças
- Contratos com fornecedores de matérias-primas
- Carteira de clientes

- Sistemas de informação
- Cultural organizacional
- Reputação da empresa no mercado doméstico
- Conhecimento do mercado externo
- Gestão Comercial
- Recursos humanos qualificados na área técnica
- Recursos humanos qualificados na área comercial
- Redes de distribuição
- Relações de cooperação com outros atores (associações do setor, instituições de ensino e pesquisa, sindicatos, fornecedores, concorrentes)

3.6 Selecione os principais recursos do cluster, que colaboram para a internacionalização da empresa:

- Disponibilidade de matérias-primas
- Existência de instituições de pesquisa tecnológicas
- Existência de instituições profissionais relacionadas à atividade moveleira
- Infraestrutura logística
- Acesso à assistência técnica
- Acesso ao crédito
- Acesso a recursos humanos qualificados
- Reputação da região
- Cultura da região
- Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo
- Relações de cooperação horizontais entre empresas da região
- Relações de cooperação vertical entre empresas da região

3.7 O estabelecimento de cooperação e compartilhamento de conhecimento por meio do cluster contribuiu para a capacidade de inovação das empresas em termos de:

- Produto
- Processo
- Distribuição
- Marketing
- Nenhum

3.8 Dentre as opções abaixo, assinale a que melhor descreve a participação da empresa no mercado internacional:

- Recebe os insumos dos clientes internacionais, realiza a montagem e depois exporta
- Compra os insumos utilizados e monta conforme a especificação dos compradores internacionais
- Atua tanto na montagem quanto em parte da especificação do produto, contudo os seus produtos saem com a marca do comprador

- A empresa faz a maior parte da especificação do produto, e atua com sua própria marca no mercado externo
- Outros: _____

3.9 Indique qual frase abaixo melhor descreve a relação que a empresa tem com seus clientes e fornecedores no mercado internacional:

- Uma relação puramente de mercado, em que o preço é a principal variável para fornecedores e clientes
- A empresa atua fornecendo produtos estratégicos para os clientes, que possuem especificações avançadas
- A relação entre a empresa e seus clientes se dá de maneira duradoura, e está ligado a uma parceria de longa data, laços familiares ou proximidade geográfica
- Os compradores dos produtos da empresa são clientes de grande porte, de modo que se tem uma grande dependência deles para que as vendas sejam realizadas
- A empresa produz basicamente todo o produto sozinha, tendo uma relação muito baixa com fornecedores e outras firmas compradoras no processo produtivo

3.10 Os clientes internacionais exigem exclusividade no fornecimento dos produtos?

- Sim
- Não

3.11 A entrada em novos mercados é dificultada por algum cliente internacional?

- Sim, se forem os mercados de atuação do cliente
- Sim, independentemente do mercado de atuação do cliente
- Não

3.12 Se você respondeu SIM para a pergunta anterior, que tipos de barreiras seriam essas criadas pelos clientes internacionais?

- Não comprariam mais da sua empresa
- Utilizariam de práticas como queda acentuada nos preços para que sua empresa não consiga se inserir
- Tentariam contratar os "funcionários-chave" da sua empresa
- Outros: _____

3.13 A sua empresa atua como subcontratada de alguma firma do exterior?

- Sim
- Não

3.14 Se a sua empresa atua como subcontratada de firmas no exterior, indique em quais etapas a sua empresa atua como terceirizada:

- Fabricação ou montagem do produto
- Design

- Distribuição
- Marketing
- Serviços de pós-venda
- Pesquisa e Desenvolvimento

4. Pós-Internacionalização

Nesta fase busca-se compreender a evolução da internacionalização das empresas e *cluster*, sua performance e oportunidades de *upgrading*.

4.1 Indique os tipos de melhorias que os compradores internacionais incentivam sua empresa a fazer:

- Melhoria em processos
- Melhoria em produtos
- Melhorias funcionais, como acesso a outras etapas produtivas, como distribuição, design, P&D, marketing, etc.
- Nenhuma, as melhorias são realizadas por iniciativa da própria empresa

4.2 Indique a opção que melhor descreve as melhorias em PROCESSOS na sua empresa:

- A empresa busca melhorar o processo produtivo principalmente introduzindo máquinas e equipamentos
- A empresa melhora o processo produtivo principalmente via mudanças administrativas e organizacionais internas
- A empresa melhora o processo produtivo principalmente introduzindo mão de obra qualificada
- Outros: _____

4.3 Indique a opção abaixo que melhor descreve a melhoria em PRODUTOS na sua empresa:

- A melhoria em produtos ocorre principalmente via design
- A melhoria ocorre principalmente nos tipos de materiais utilizados na produção do produto
- A melhoria ocorre principalmente via a introdução de avanços tecnológicos no produto
- Outros: _____

4.4 A sua empresa possui um departamento de P&D?

- Sim
- Não

4.5 Indique com quais dessas entidades a sua empresa tem se vinculado, ao longo da última década, para realizar melhoria em produtos e processos:

- Fornecedores
- Outras empresas moveleiras locais
- Clientes
- Universidades
- Instituições públicas de ciência e tecnologia
- Associações empresariais locais
- Consultores especializados
- Programas governamentais
- Não se vinculou a nenhuma entidade, realizando as melhorias com os recursos da própria firma
- Outros: _____

4.6 No que diz respeito ao desenvolvimento dos produtos, indique a opção que mais se encaixa no perfil da empresa no mercado internacional:

- A empresa apenas segue a especificação de produto ditadas pelos clientes internacionais
- A empresa desenvolve o produto em parceria com os clientes internacionais
- A empresa desenvolve o produto sozinha
- Além de desenvolver os produtos, a empresa especifica como devem ser os produtos de seus fornecedores internacionais
- Outros:

4.7 A combinação de cooperação e competição (coopetição) permite que empresas produzam maior qualidade por um preço menor e, assim, conquistem clientes internacionais. De acordo com a sua percepção, qual destas relações predomina na relação entre as empresas do aglomerado moveleiro de sua região?

- Cooperação
- Competição
- Coopetição

4.8 Indique as opções abaixo que mais dificultam a inserção da sua empresa no mercado internacional:

- Falta de mão de obra qualificada
- Excesso de burocracia, que dificulta o comércio exterior
- Competição entre empresas moveleiras da região
- Infraestrutura precária, como portos, rodovias, serviços de comunicação e eletricidade deficientes
- Falta de financiamento
- Custo do trabalho
- Excesso de tarifas alfandegárias
- Falta de políticas industriais adequadas
- Nenhum

Outros:

4.9 Qual o grau de importância das organizações públicas, como universidade e entidades de pesquisas governamentais, para a melhoria dos produtos ou processos e desenvolvimento tecnológico da empresa:

- Importante
- Razoavelmente Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

4.10 Ao longo da última década, alguma lei, incentivo ou outra medida governamental, como alterações na legislação, mudaram a inserção da empresa no mercado internacional?

- Sim, melhorando a participação da empresa do mercado internacional
- Sim, mas dificultando a inserção da empresa a nível mundial
- Não houve nenhuma mudança

4.11 Se a sua resposta para a pergunta anterior foi SIM, cite brevemente algumas dessas medidas:

4.12 Você considera que a atuação do governo tem sido adequada para que as empresas do seu segmento industrial melhorem sua posição mercado internacional?

- Sim
- Não

4.13 Se a sua resposta para a pergunta anterior foi NÃO, como o governo poderia incentivar para que as empresas do seu segmento industrial melhorassem sua posição no mercado internacional?

4.14 Qual a importância da sustentabilidade no processo de escolha de fornecedores de móveis por clientes internacionais?

- Importante
- Razoavelmente Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

4.15 A sua empresa adota alguma prática sustentável na produção moveleira?