

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**WAGNER DA SILVA BAYER**

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO  
INDUSTRIAL DE JAGUARUNA – SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2016**

**WAGNER DA SILVA BAYER**

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO  
INDUSTRIAL DE JAGUARUNA – SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

**CRICIÚMA**

**2016**

WAGNER DA SILVA BAYER

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO  
INDUSTRIAL DE JAGUARUNA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

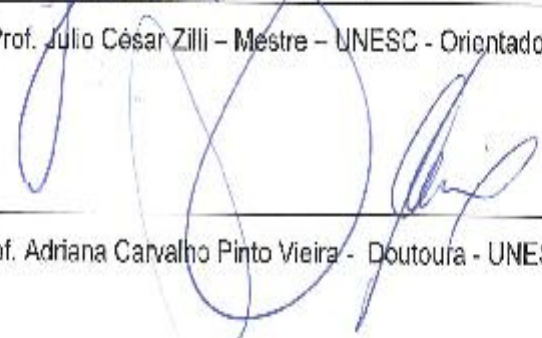
Criciúma, 24 de Junho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Julio César Zilli - Mestre - UNESC - Orientador



---

Prof. Adriana Carvalho Pinto Vieira - Doutora - UNESC



---

Prof. Ricardo Pierri - Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

**DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a minha querida esposa, aos meus familiares e a cidade de Jaguaruna – SC que serviu de inspiração para que este trabalho fosse desenvolvido.

## **AGRADECIMENTOS**

Um dos sentimentos mais nobre que um homem pode ter consigo é a gratidão, por isso quero deixar aqui meus sinceros agradecimentos, primeiramente ao autor da vida, nosso Deus, que nos ilumina e nos permite viver. Quero também agradecer aos meus familiares que sempre me apoiaram nesta longa jornada do ensino superior, a minha companheira que recentemente se tornou minha esposa e que me completa e me faz querer crescer e melhorar continuamente.

Agradeço aqui também aos empresários do polo industrial de Jaguaruna, que me receberam muito bem, disponibilizando parte do seu tempo para que este estudo se tornasse realidade, ao secretário por sua disponibilidade de tempo em responder as perguntas, e por fim, porem não menos importante, agradeço ao meu orientador professor Julio Cesar Zilli, por toda sua dedicação, paciência, inteligência e disponibilidade empregadas neste trabalho, para dar todo acompanhamento necessário, obrigado, grande Zilli.

**“Tudo se consegue na vida quando colocamos à frente a regrinha dos quatros ‘Ds’: Dedicção, Determinação, Disciplina e o mais importante Deus”.**

**Aloísio Schilikmann**

## RESUMO

BAYER, Wagner da Silva. **Perspectivas para a internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC.** 2016. 72 páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O processo de internacionalização empresarial ocorre quando uma empresa que antes atuava apenas no mercado doméstico, passa a enviar ou receber produtos de empresas estrangeiras, firmando assim acordos comerciais internacionais. Para que este processo tenha êxito e a empresa que o adota tenha sustentabilidade em sua inserção no mercado externo, é necessário observar as estratégias de inserção internacional e verificar qual melhor se enquadra com o seu perfil. Com o fenômeno da globalização, as empresas têm se preocupado com a concorrência externa, vislumbrando as vantagens de atuar em mercados externos. Neste cenário, o presente estudo **tem como objetivo analisar as perspectivas para a internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC.** Em relação à metodologia, a pesquisa se enquadrou como descritiva, quanto aos fins de investigação, e bibliográfica e um estudo multicaso, realizado por meio de uma pesquisa de campo, quanto aos meios de investigação. A área de abrangência do estudo se limitou ao polo industrial de Jaguaruna, onde se encontram 10 empresas de diversos seguimentos. O trabalho caracterizou-se por coleta dos dados primários e técnica de coleta qualitativa. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com cada elemento da pesquisa, auxiliada por um roteiro semiestruturado. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que as empresas do polo e o próprio polo industrial necessitam primeiramente de melhorias para posterior projeto de internacionalização. Entre os pontos fortes destacou-se a localização e a diversidade industrial, e como pontos fracos, a estrutura do polo e falta de auxílio municipal.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Polo Industrial. Exportação. Jaguaruna.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução da balança comercial de 2005 a 2014 – US\$/FOB milhões. ....	21
Figura 2 - Evolução número de empresas exportadoras de 2005 a 2014.....	22
Figura 3 - Evolução número empresas importadoras de 2005 a 2014.....	23
Figura 4 - Mapa político do município de Jaguaruna – Santa Catarina.....	46
Figura 5 - Comércio exterior de Jaguaruna em 2015. ....	48
Figura 6 - Evolução da balança comercial de Jaguaruna de 2005 a 2015.....	49
Figura 7 - Organograma da empresa do setor de máquinas e equipamentos. ....	57
Figura 8 - Mapa geográfico do polo industrial .....	59



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Forças motrizes e restritivas ao processo de globalização. ....	28
Quadro 2 - Conjunto de motivações e estratégias. ....	30
Quadro 3 - Mecanismos de auxílio as exportações.....	32
Quadro 4 - Modos de entrada no mercado internacional. ....	34
Quadro 5 - Modelos entrada via exportação. ....	36
Quadro 6 - Grau de internacionalização da empresa. ....	42
Quadro 7 - Perfil das Empresas do Polo Industrial.....	55

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Produtos importados em 2014, em milhões US\$ FOB.....	24
Tabela 2 - Principais países fornecedores do Brasil 2014. em milhões US\$/FOB. ...	24
Tabela 3 - Produtos exportados em 2014, em milhões US\$/FOB.....	26
Tabela 4 - Principais países compradores do Brasil 2014. em milhões US\$/FOB. ...	26
Tabela 5 - Produtos ofertados pelas empresas do polo industrial.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 A DINÂMICA DO COMÉRCIO EXTERIOR .....	20
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES .....	27
<b>2.2.1 Fatores de mercado</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.2 Custos de produção</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.3 Pressões competitivas</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.4 Normativas e incentivos governamentais</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.5 Estratégias de inserção internacional</b> .....	<b>34</b>
2.3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	37
<b>2.3.1 Teorias comportamentais</b> .....	<b>37</b>
2.3.1.1 Teoria de Upssala .....	37
2.3.1.2 Teoria de redes (networks).....	38
<b>2.3.2 Teorias econômicas</b> .....	<b>39</b>
2.3.2.1 Teoria do paradigma eclético .....	39
2.3.2.2 Teoria da internalização .....	39
2.3.2.3 Teoria dos custos de transação .....	40
2.3.2.4 Teoria do poder de mercado .....	41
2.3.2.5 Teoria do ciclo de vida do produto .....	41
2.4 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	42
<b>2.5.1 Indicadores estruturais</b> .....	<b>43</b>
<b>2.5.2 Indicadores de desempenho</b> .....	<b>44</b>
<b>2.5.3 Indicadores atitudinais</b> .....	<b>45</b>
2.4 MUNICÍPIO DE JAGUARUNA – ASPECTOS GEOECONÔMICOS .....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>51</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	52

3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS .....	53
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	54
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>55</b>
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS DO POLO INDUSTRIAL .....	55
4.2 POSICIONAMENTO ADMINISTRATIVO E COMERCIAL .....	56
<b>4.2.1 Estrutura Interna .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2 Produto, praça e Promoção.....</b>	<b>58</b>
4.3 AS EMPRESAS E O POLO INDUSTRIAL .....	59
<b>4.3.1 Estrutura do polo industrial .....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.2 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças .....</b>	<b>60</b>
4.3 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO MERCADO EXTERNO ...	61
4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAIS .....	62
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDECE .....</b>	<b>65</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	73

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional é um fator importante para o desenvolvimento econômico de um país. A empresa ao se inserir no mercado global deve ter total conhecimento dos fatores que a levarão ao sucesso (BEHRENDTS, 2002).

Com o fenômeno da globalização, cada vez mais as organizações estão diminuindo as distâncias internacionais para a comercialização de bens e serviços. De acordo com Minervini (2001) são vários os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem: dificuldades no mercado interno, preços mais rentáveis, pedidos casuais de importadores, estratégias de desenvolvimento da empresa.

Do ponto de vista macroeconômico, quando uma organização se internacionaliza, traz consigo diversos benefícios não somente para si, mas também para o país no qual está inserida. Estes benefícios são: a entrada de divisas, maximizando a riqueza do país, o fortalecimento da indústria nacional que passará a concorrer com empresas globais e não apenas com empresas locais e em relação à importação, a entrada de novas tecnologias para indústria doméstica, renovando e aperfeiçoando o parque fabril, geração de mais emprego e renda para a população local e, a consequente arrecadação de impostos por parte do Governo. E mesmo assim, há diversas empresas que ainda não estão operando no mercado externo.

Ainda, do ponto de vista macroeconômico, as exportações também contribuem com o equilíbrio da balança comercial. É necessário que os países importem, pois, nenhuma nação é totalmente autossuficiente de matérias-primas e tecnologias, e se há compradores também há vendedores. Portanto é necessário que haja um equilíbrio entre as compras (importações) e as vendas (exportações) de um país. Em relação à balança comercial brasileira, em 2015 a mesma foi superavitária, ou seja, o Brasil exportou mais, do que importou. O saldo foi de aproximadamente 19 bilhões de dólares.

Neste contexto, estabelece-se um estudo multicaso, por meio de uma pesquisa aplicada com empresas e com gestores públicos municipais, buscando identificar as perspectivas para inserção internacional das empresas do polo industrial de Jaguaruna – Santa Catarina.

O estudo foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, situação problema, objetivos e a justificativa para o desenvolvimento do estudo multicaso.

Em seguida, o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando os principais assuntos relacionados com o tema em estudo.

Os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa estão destacados no terceiro capítulo.

A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa são inferidos no quarto capítulo. E por fim, o quinto capítulo é caracterizado pela conclusão, seguida das referências e apêndice.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O município de Jaguaruna faz parte da associação dos municípios da região de Laguna (AMUREL), compondo uma área territorial de 329 quilômetros quadrados, localizada na mesorregião Sul Catarinense, litoral sul de Santa Catarina (SEBRAE, 2013; IBGE, 2016).

A data oficial de fundação do município é dia 11 de dezembro de 1930 e sua população é de aproximadamente 18.980 habitantes. O município está distante do capital do estado (Florianópolis) cerca de 150 quilômetros, e sua altitude em relação ao nível do mar chega a 12 metros (SEBRAE, 2013; IBGE, 2016).

O polo industrial foi criado por meio de um conjunto de leis municipais que teve sua última publicação em 2012 com a Lei Municipal nº 1464/12, onde a administração municipal concedeu áreas a empresários, para que estes desenvolvessem a atividade industrial no local. A criação do polo se deu com o objetivo de gerar mais emprego e renda para o município como também para fortalecer o setor industrial na cidade.

O polo industrial de Jaguaruna conta com 10 empresas devidamente instalada, perfazendo diversos seguimentos industriais. Assim, o objeto deste estudo é o polo industrial de Jaguaruna, no qual surge o seguinte questionamento de pesquisa: **Quais as perspectivas para a inserção internacional das empresas do polo industrial de Jaguaruna – Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as perspectivas para a inserção internacional das empresas do polo industrial de Jaguaruna – Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil das empresas que compõe o polo industrial de Jaguaruna - SC;
- b) Destacar o posicionamento administrativo e comercial das empresas;
- c) Apresentar a relação das empresas com o polo industrial;
- d) Compreender a percepção das empresas perante o mercado internacional;
- e) Apresentar o posicionamento dos gestores públicos municipais em relação às demandas das empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo objetivou identificar as perspectivas para a inserção internacional das empresas do polo industrial de Jaguaruna – Santa Catarina.

Com a criação do polo de Jaguaruna – SC se percebe certa preocupação dos gestores públicos com o setor industrial no município. E com o intuito de fomentar as indústrias, a Prefeitura e a Secretaria da Indústria e Comércio de Jaguaruna uniram forças.

Além de destacar a importância do setor industrial na economia, deve-se também citar que em meio à crise, a indústria infelizmente é quem imediatamente sofre o ônus. Quando as indústrias vendem menos, elas tem menos receita, conseqüentemente, menos recursos financeiros e menos recursos intelectuais, ou seja, ocorre o desemprego e com o desemprego as pessoas gastam menos, as empresas vendem menos e o governo arrecada menos impostos, acarretando numa grave crise econômica.

A internacionalização pode ser uma oportunidade para as indústrias fugirem da crise, diversificarem o risco e aumentarem suas receitas, pois normalmente quando um país está em crise o outro já se recuperou da sua. Porém, a internacionalização não deve ser vista apenas como uma oportunidade ou uma saída desesperada com o objetivo de aumentar as vendas em um determinado período, pelo contrário, deve ser uma decisão madura e estratégica tomada pela empresa (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Portanto, o estudo é uma oportunidade vislumbrada pelo pesquisador, para que Jaguaruna comece a visualizar as vantagens de atuar no comércio internacional, e que gestores públicos atentem às oportunidades que estão sendo geradas no município, a exemplo da inauguração do aeroporto regional Humberto Ghizzo Bortoluzzi e a instalação do Terminal Intermodal Sul - TIS em Içara, onde os dois locais podem servir de terminal alfandegado para despacho e desembarço de mercadorias oriundas do exterior ou a ele destinadas.

O estudo tornou-se importante também para o acadêmico pesquisador, propiciando o desenvolvimento dos seus conhecimentos relacionados com o mercado externo, bem como a sua aproximação junto ao polo industrial, objeto do estudo.

Por fim, a pesquisa tornou-se viável, em virtude da disponibilidade de acesso junto às empresas que compõe o polo industrial, bem como tempo disponível para a aplicação das entrevistas junto ao público alvo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo destina-se a fundamentação teórica uma vez que segundo Vergara (2004, p. 35) “denomina-se fundamentação teórica ou referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema [...]”. Neste sentido, a fundamentação teórica é responsável pelo embasamento ao tema proposto pelo estudo, apresentando o ponto de vista de autores e obras já publicadas.

Portanto, será apresentado o ponto de vista de diversos autores sobre assuntos relativos à dinâmica do comércio exterior, bem como a internacionalização das organizações, as estratégias de inserção internacional, as teorias de internacionalização, grau de internacionalização, bem como aspectos geoeconômicos do município de Jaguaruna – Santa Catarina.

### 2.1 A DINÂMICA DO COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior é o relacionamento entre diferentes países na troca de produtos ou serviços para suprir as necessidades de ambas as partes. E com a crescente globalização dos mercados, as atividades voltadas ao comércio internacional tendem a se tornar cada vez mais complexas e competitivas. (KEEDI, 2007).

A globalização é considerada por algumas correntes de pensamento como um mito ou como uma continuação de tendências. É vista como um fenômeno ou um conjunto de fenômenos reais em que há “um mundo sem fronteiras”. Neste cenário globalizado, o Estado-nação se torna uma ficção e a política tem seu poder efetivo reduzido. (CIGNACCO, 2009).

O principal sustentáculo do processo de globalização é a abertura dos mercados. Em vez de os países atuarem como antes, fechados em si mesmos, inclusive com fortes barreiras protecionistas para manter sua indústria interna em pleno funcionamento, sem abalos, foram se abrindo para a oferta externa. Dessa forma, a concorrência, basicamente interna, ganhou novos contornos ao administrar a presença – não só nas mesmas condições, mas até mesmo com vantagens – dos produtos externos. (SINA, 2008, P. 7).

Considerando que nenhum país consegue sobreviver no cenário atual sem possuir relações comerciais com outros países, o comércio internacional se tornou essencial para o desenvolvimento econômico das nações, tanto as

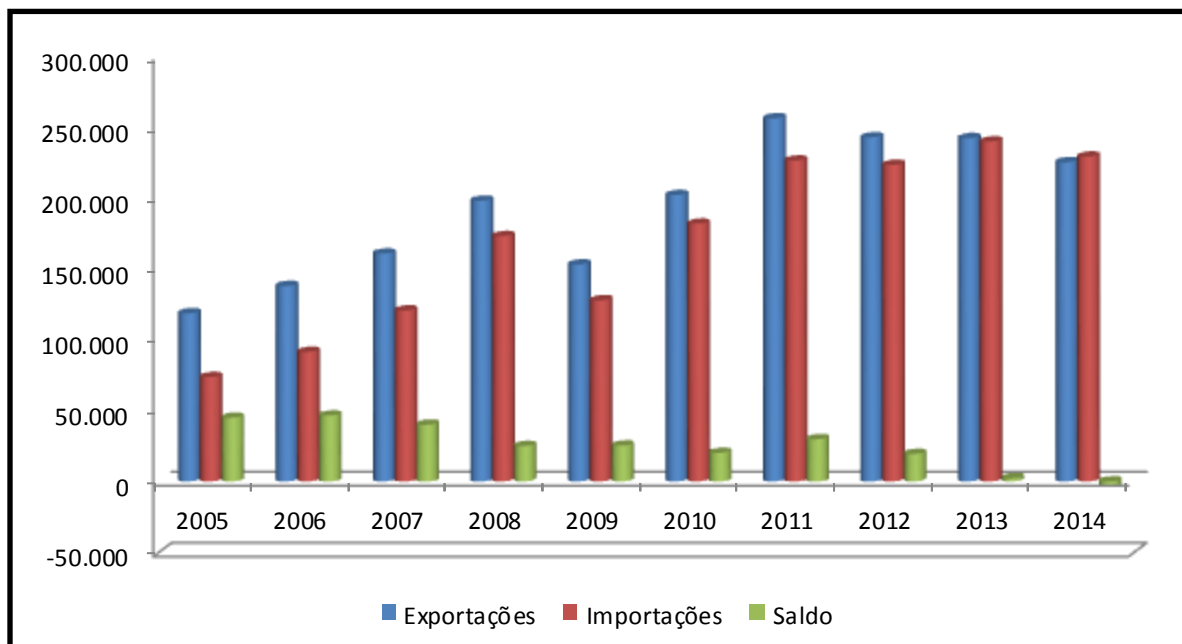
desenvolvidas como as subdesenvolvidas, devido, a possibilidade de circulação de riquezas e tecnologias entre as mesmas (DIAS, 2004).

O comércio internacional, no contexto das empresas brasileiras, consolidou-se a partir de 1967. Até aquele momento, o Brasil comercializava, basicamente, produtos primários como café, minério de ferro e cacau. A partir de 1968, o Governo Federal, criou diversos estímulos para fomentar a atividade internacional, que resultaram num volume bastante expressivo de operações com o mercado externo (BEHRENDTS, 2002).

Contudo, até 1992 o Brasil ainda era considerado uma das mais fechadas economias mundiais, até que com a implantação do Plano Real, a abertura das fronteiras e a estabilização da moeda nacional provocaram uma verdadeira revolução na sistemática comercial das empresas, alterando completamente o quadro econômico nacional (BEHRENDTS, 2002).

Neste sentido, a Figura 1 apresenta a evolução da balança comercial brasileira de 2005 a 2014.

Figura 1 - Evolução da balança comercial de 2005 a 2014 – US\$/FOB milhões.



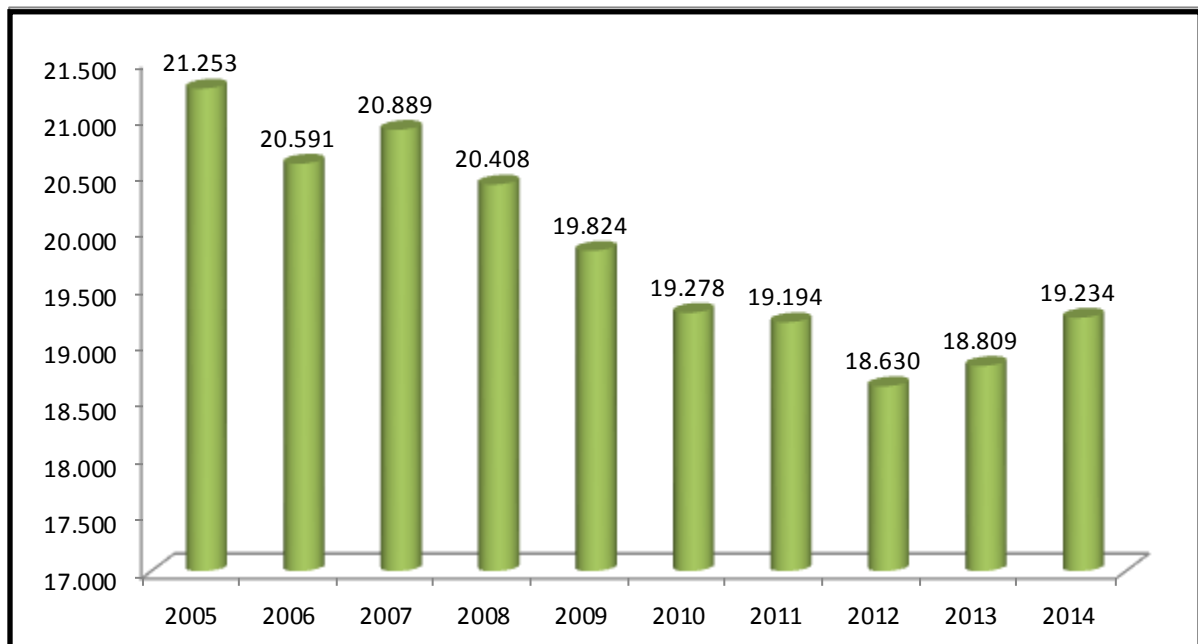
Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.7).

Entende-se por balança comercial a conta do balanço de pagamentos, onde constam todos os valores relativos que são registrados a título de importações e exportações e entre países (CARMEIS, 2007).

O ideal para um país é buscar manter sua balança comercial sempre em *superávit*, ou seja, exportando mais do que importando, o que mantém equilibrado o seu nível de reservas internacionais. Porém, isso não quer dizer que importar não seja vantajoso, pois, muitas vezes, a importação torna-se fundamental para uma organização. Mas o ideal é manter as exportações sempre em níveis superiores às importações (SINA, 2008).

A Figura 1 demonstra o declínio nas atividades comerciais internacionais do Brasil, isto se deve ao fato, não das exportações terem caído drasticamente, mas das importações terem crescido expressivamente, o que explica esta afirmação são dados consolidados que foram extraídos do *Brazilian Trade Balance* (2014) uma vez que o número de empresas importadoras se tornou duas vezes maior que o número de empresas exportadoras, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Evolução número de empresas exportadoras de 2005 a 2014.



Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.29).

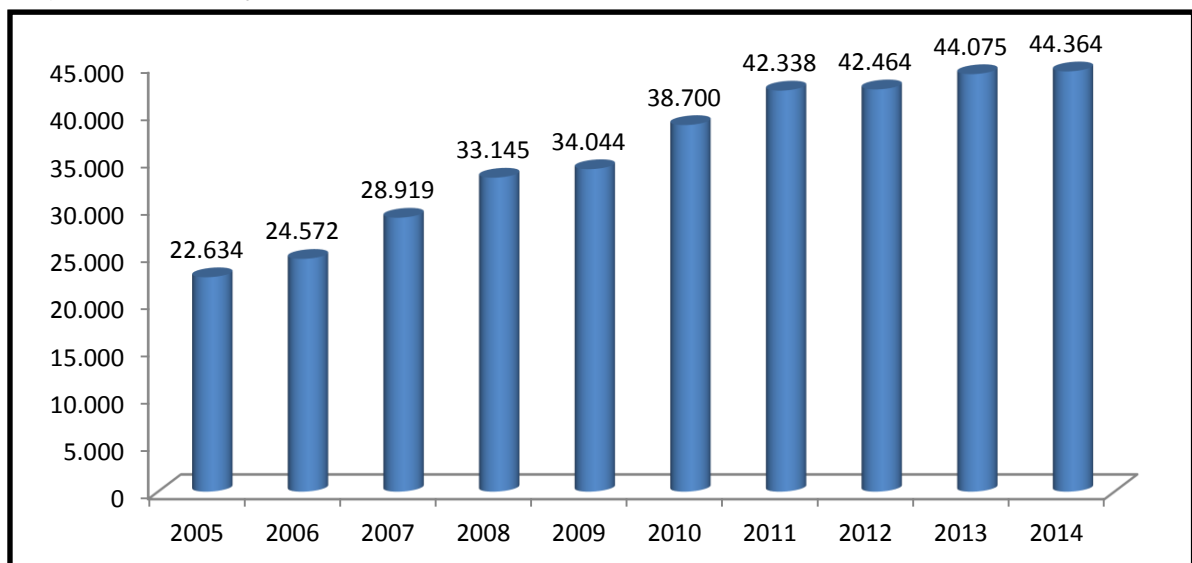
Na Figura 2 se observa o declínio das empresas ativamente operando no mercado externo e que este cenário começa a se reverter a partir de 2012, visto que o número de empresas exportadoras começa a crescer, nada comparado com o número de 2005. E este declínio começa a se acentuar a partir de 2008, e tem suas origens ligadas à crise imobiliária norte-americana, visto que afetou o cenário mundial.

Os primeiros sinais da crise no cenário econômico nacional foram no setor financeiro, pois o sistema financeiro brasileiro estava dentro do contexto de globalização financeira que ocorria nos últimos anos e isso impunha uma lógica financeira no processo de acumulação financeira. No Brasil houve uma explosão de várias bolhas decorrentes da ascensão da crise no mercado financeiro, tais como bolhas de ações, de derivativos cambiais, e da taxa de câmbio (PAULANI, 2009).

Duas ideias elucidam a depreciação da taxa de câmbio a partir de 2008. Uma delas é a redução do ingresso de divisas do exterior no país, que obrigaram a uma queda nos *déficits* nas contas correntes. A segunda é o preço das *commodities*, que com seu preço mais baixo levam a diminuição do preço internacional das exportações e desestimulam estas no Brasil. Em tese, uma queda cambial deveria aumentar as exportações brasileiras, mas isso não aconteceu naquele período, já que a constante elevação do preço das exportações em dólares anteriormente foi maior do que a valorização do câmbio real, o que aumentava a lucratividade das exportações. A partir de 2008 ocorreu um movimento contrário, o que levou a um desestímulo às exportações (PASTORE; PINOTTI, 2008).

Em meio a isso, as empresas exportadoras diminuíram e as empresas importadoras cresceram, impactando fortemente a balança deficitária brasileira. A seguir, a Figura 3 apresenta a evolução do cadastro de empresas importadoras no Brasil.

Figura 3 - Evolução número empresas importadoras de 2005 a 2014.



Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.47).

O número de empresas importadoras no Brasil no período de 2005 a 2014 quase que duplicou, eram em 2005, 22.634 (vinte e dois mil seiscentos e trinta e quatro) empresas e em 2014 atingiu o número de 44.364 (quarenta e quatro mil trezentas e sessenta e quatro) empresas que traziam produtos estrangeiros para o território nacional. E isto também tem suas origens ligadas à crise nos Estados Unidos da América (EUA). A valorização do real frente à moeda americana atraiu as empresas domésticas, viabilizando mais as importações brasileiras (BBC BRASIL, 2009).

No período de 2009 a 2010, o Brasil se tornou o país que mais importou no mundo. Esta elevação das importações brasileiras teve como principal causa à valorização do real frente ao dólar. A moeda americana chegou a custar cerca de R\$ 1,56 (um real e cinquenta e seis centavos), tendo a sua principal desvalorização no mercado global. Esta desvalorização da moeda norte-americana propiciou ao Brasil o crescimento de seu mercado importador (ESTADÃO, 2010).

Isto se explica, pelos dados que mostram que os produtos mais importados no Brasil pelas empresas brasileiras foram: combustíveis e lubrificantes, equipamentos mecânicos, equipamentos elétricos eletrônicos, automóveis e partes, ou seja, produtos para fortalecimento da indústria doméstica, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Produtos importados em 2014, em milhões US\$ FOB

PRODUTOS	VALOR (EM MILHÕES US\$/FOB)
1 - Combustíveis e Lubrificantes	45.040
2 - Equipamentos Mecânicos	31.874
3 - Equipamentos Elétricos e Eletrônicos	27.013
4 - Automóveis e partes	19.470
5 - Químicos Orgânicos e inorgânicos	12.834
6 - Plásticos e obras	8.849
7 - Fertilizantes	8.443
8 - Ferro, Aço e Obras	7.468
9 - Instr. Ótica e Precisão	6.761
10 - Borracha e obras	4.091
11 - Cereais e produtos de moagem	3.183
12 - Aeronaves e Peças	2.571

Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.42).

E os principais fornecedores das empresas brasileiras podem ser visualizados, de acordo com a Tabela 2

Tabela 2 - Principais países fornecedores do Brasil 2014 em milhões US\$/FOB.

PAÍSES	VALOR (EM MILHÕES US\$/FOB)
1 – China	37.341
2 – Estados Unidos	34.999
3 – Argentina	14.143
4- Alemanha	13.837
5 – Nigéria	9.495
6 - Coréia do Sul	8.526
7 – Índia	6.635
8 – Itália	6.310
9 – Japão	5.902
10 – França	5.698

Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.46).

Em relação à importação brasileira em 2014, o país importou combustíveis e lubrificantes, equipamentos mecânicos, equipamentos elétricos e eletrônicos, estes respectivamente sendo os produtos mais importados, ou seja, é possível explicar por meio das tabelas acima extraídas do *Brazilian Trade Balance* (2014), que o Brasil importou matéria prima para alimentar a indústria nacional.

E em relação aos principais fornecedores do Brasil, destaca-se a China, visto que em meio à crise de 2008 que afetou as exportações norte-americanas, encontrou um cenário favorável para sua ascensão internacional, que já ocorria há alguns anos. E no Brasil o fato que favoreceu e fortaleceu o crescimento chinês no mercado, tanto nas importações quanto nas exportações foi à assinatura do acordo multilateral do BRICS, que teve sua primeira cúpula formal em junho 2009, na Rússia (ARRIGHI, 1994; ITAMARATY, 2016).

Mas mesmo assim, os EUA ainda é um dos principais parceiros comerciais do Brasil, ocupando a segunda posição. Abaixo, a Tabela 3 apresenta os produtos mais exportados pelas empresas brasileiras em 2014.

Tabela 3 - Produtos exportados em 2014, em milhões US\$/FOB.

PRODUTOS	VALOR (EM MILHÕES US\$/FOB)
1 – Complexo de Soja	31.408
2 – Minérios	28.408
3 – Petróleo e Combustíveis	25.175
4 – Material de Transporte	20.374
5 – Cames	16.891
6 – Químicos	15.051
7 – Produtos Metalúrgicos	14.423
8 – Açúcar e Etanol	10.357
9 – Maquinas e equipamentos	8.671
10 – Papel celulose	7.218
11 – Café	6.616
12 – Calçados	4.287
13 – Equipamentos Elétricos	3.965
14 – Metais e Pedras preciosas	2.817
15 – Têxteis	2.536

Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.22).

A Tabela 4, apresenta os principais destinos das exportações brasileiras em 2014.

Tabela 4 - Principais países compradores do Brasil 2014 em milhões US\$/FOB.

PAÍSES	VALOR (EM MILHÕES US\$/FOB)
1 – China	40.616
2 – Estados Unidos	27.028
3 – Argentina	14.282
4 - Países Baixos	13.036
5 – Japão	6.719
6 – Alemanha	6.633
7 – Chile	4.984
8 – Índia	4.789
9 – Venezuela	4.632
10 – Itália	4.021

Fonte: *Brazilian Trade Balance* (2014, p.26).

Observa-se que os produtos brasileiros são bem vistos por seus vizinhos na América do Sul, pois dos dez países nos quais o Brasil mais exportou, três são da América do Sul: Argentina, Chile e Venezuela. E se tratando de produtos exportados, o complexo de soja foi o produto que o país mais vendeu para o exterior em 2014. O mesmo pode ser dividido de três maneiras: a soja em grãos, o farelo de soja e o óleo de soja.

Em 2013 a soja representou 12,8% das exportações brasileiras. O país neste período apareceu como o segundo maior produtor mundial de soja em grão, onde cerca de 48,6% da produção nacional era destinada ao mercado internacional e o restante para o mercado doméstico. O Brasil também apareceu neste período

como o maior exportador de soja do mundo, e o principal mercado consumidor do Brasil foi a China, que aparece como o maior mercado consumidor de soja do mundo, consumindo 75,4% da produção de soja em grão do mundo (DEPEC, 2016).

Vale ressaltar, que em relação aos compradores dos produtos brasileiros, listados na Tabela 4, estes, ocupam cinco diferentes continentes: Ásia, América do Norte, América do Sul, Europa e África, ou seja, mostrando uma maior dispersão geográfica das atividades internacionais do Brasil. Presume-se que, à medida que a experiência internacional cresce, a empresa se expõe a mercados mais complexos do ponto de vista cultural e eleva a formação de relacionamentos mais estáveis e de longo prazo, algo que define uma base para comprometimentos mais profundos (FORD, 1980).

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O processo de internacionalização das organizações pode ser compreendido como a busca por obter uma série de vantagens competitivas, proporcionando às empresas a entrada em novos e maiores mercados, e isso possibilita um ganho para as organizações, com melhorias na produtividade e na gestão do negócio, além da obtenção de recursos financeiros com mais facilidades para o desenvolvimento da empresa (FLEURY; FLEURY, 2007).

A empresa ao ingressar no mercado estrangeiro, deve estar ciente que, além de conhecer as forças políticas, o ambiente econômico e a estrutura legal dos demais países, a mesma deve se adaptar a um novo ambiente, cujas diferenças culturais são muito significativas para os países. Essas diferenças relacionadas ao meio ambiente e à cultura da população podem ser definidas pelo idioma, moradia, hábitos de consumo, vestuário e comunicação (MORINI; SIMÕES; DAINEZ, 2006).

Existem quatro grupos de fatores que motivam as empresas a buscarem o processo de internacionalização, que são estes: fatores de mercado, custos de produção, pressões competitivas de concorrentes estrangeiros e normativos e incentivos governamentais, tanto dos países investidores como dos receptores (MACADAR, 2008).



### 2.2.1 Fatores de mercado

O processo de internacionalização refere-se à história (às etapas) da busca pelo mercado internacional e pode ser estudado por duas abordagens: econômica e comportamental. Baseada em critérios econômicos a primeira abordagem tem como foco obter retorno financeiro através de decisões racionais. Enquanto a segunda visa por meio de atitudes, percepções e comportamentos de seus empreendedores a busca de novos caminhos para a expansão da empresa (DIB; CARNEIRO, 2006).

A globalização dos mercados apresenta um conjunto de oportunidades e desafios às organizações. A maior afinidade de preferências e necessidades dos consumidores em diferentes países, a continua redução de barreiras comerciais, as maiores facilidades de comunicação e os menores custos de transporte aumentam velozmente as oportunidades de expansão e diversificação dos mercados para empresas de diversos setores.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos fatores que agirão conjuntamente como forças motrizes e forças restritivas ao processo de globalização (CANAIS, 1994).

Quadro 1 - Forças motrizes e restritivas ao processo de globalização.

FATORES	FORÇAS MOTRIZES	FORÇAS RESTRITIVAS
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordância das necessidades de consumidores externos;</li> <li>• Aumento da eficiência dos canais de distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidades culturais;</li> <li>• Diferenças de estrutura de mercado;</li> <li>• Diferenças dos canais de distribuição.</li> </ul>
<b>Economia</b>	• Economia de escala;	
	• Novas tecnologias;	• Economias de pequenas escalas;
	• Logística e infraestrutura;	• Flexibilidade dos sistemas de produção.
	• Generalização dos mercados financeiros;	
	• Interdependência entre nações.	
<b>Governos</b>	• Formação de blocos regionais de comércio;	• Política cambial;
	• Coordenação internacional de políticas econômicas;	• Barreiras protecionistas;
	• Extinção de barreiras tarifárias.	• Incentivos às empresas nacionais.
<b>Empresas</b>	• Estratégias de internacionalização;	• Falta de executivos com orientação global;
	• Ingressar em outros mercados.	• Processos e organização.

Fonte: Adaptado Canais (1994).

Em contrapartida, teoricamente, a internacionalização é entendida como "um processo contínuo e progressivo de envolvimento de uma organização nas operações com países externos de seu local de origem". O fato de a definição ser abrangente e ampla tem a vantagem de não limitar demais o campo de estudo sobre o tema. A decisão de operar internacionalmente está ligada à preocupação da organização em manter, fortalecer e ampliar sua entrada nos mercados-alvo e adquirir experiência gerencial e operacional. (GOULART *et al*, 1996).

Desta forma, em relação aos benefícios que as organizações ao se internacionalizarem, adquirem são: maior lucratividade, diversificação dos riscos, menor dependência do mercado interno, maior disponibilidade financeira para reinvestimentos na produção e inovação, acesso a novas culturas, *know-how*, entre outros. Todavia além dos benefícios as empresas ao se internacionalizarem enfrentarão desafios: redesenho organizacional, forte interferência dos governos locais, barreiras protecionistas, adaptação de produtos entre outros (MDIC, 2009).

### **2.2.2 Custos de produção**

Os custos de produção estão ligados aos recursos que devem ser gastos por uma empresa para que a mesma comece a operar no mercado internacional. Estes custos variam de acordo com o grau de envolvimento da organização com o mercado externo. Em uma primeira fase do processo de internacionalização os custos tendem a serem menores, sendo estes com: *traders*, produção interna, mão-de-obra nacional, agentes facilitadores do comércio internacional. Com o maior envolvimento da empresa estes custos tendem a aumentar e ficarem mais complexos, como: custos para instalação de uma nova subsidiária no exterior, mão-de-obra de colaboradores estrangeiros, marketing global, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) entre outros (DUNNING, 2001).

E quanto a custos diretos empregado no exterior, Dunning (2001) corrobora destacando quatro conjuntos de motivações ou estratégias que levam as empresas a decidirem instalar unidades produtivas no exterior, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Conjunto de motivações e estratégias.

MOTIVAÇÕES / ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS
Busca de recursos	O investimento tem como objetivo explorar vantagens locais de menores custos, tais como mão-de-obra mais barata, recursos naturais abundantes, ou capacidades comerciais e tecnológicas.
Busca de mercados	O investimento volta-se para o atendimento do mercado interno do país hospedeiro e, marginalmente, para a exportação a outros países da região. Esse tipo de investimento é muito influenciado pelo crescimento dos mercados locais, pelas barreiras ao comércio, pelos custos do transporte e pelas semelhanças ou diferenças entre o país de origem e o país de destino.
Busca de eficiência	Essa estratégia procura racionalizar os investimentos já realizados, concentrando a produção para a exportação em alguns mercados, aproveitando as economias de escala e de escopo, e diversificando riscos. A intenção é explorar racionalmente as diferenças entre os diversos países hospedeiros quanto a políticas econômicas, ambiente institucional, benefícios fiscais, fornecedores, etc. Em um grau mais avançado de internacionalização, a empresa busca distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva entre países diferentes, que possuam vantagens para a produção de uma fase específica do processo produtivo.
Busca de capacidades	Os investimentos são realizados com base em considerações estratégicas de longo prazo. Os ativos adquiridos viabilizam, por exemplo, a entrada em um novo mercado, a ampliação das sinergias comerciais e tecnológicas, ou a redução de custos. As fusões e aquisições, por sua vez, podem ampliar o poder de mercado para enfrentar os concorrentes e aumentar a participação de mercado.

Fonte: Dunning (2001, p.173-190)

### 2.2.3 Pressões competitivas

Os sistemas de pressões competitivas, são complexos padrões de mutação nos contatos entre empresas rivais que modificam constantemente o ambiente de um setor industrial alterando os estímulos para os concorrentes competirem, tolerarem-se mutuamente os mesmos cooperarem formalmente entre si. Os sistemas de pressões diferem de segmento para segmento. Dentro de cada segmento, as pressões competitivas são assimétricas, portanto, a influência que a organização X pratica sobre organização Y não é obrigatoriamente igual à que a organização Y exerce sobre a X, isto porque, os mercados em que ambas operam diferem em importância nos portfólios de cada empresa (D'AVENI, 2002).

A maior parte das organizações percebe as pressões competitivas claramente, mas encontram dificuldades em compreender o sistema de pressões competitivas como um todo. Por isso, faz-se necessário mapear todo o sistema de pressões. Estes mapas de pressão podem ser utilizados não só como um retrato do

campo de combate em um determinado mercado, mas também como um instrumento de colaboração na tomada de decisão de diversos fatores estratégicos como: amostras dos produtos, planos de expansão, estratégias de fusões e aquisições e distribuição dos recursos (D'AVENI, 2002).

A finalidade inicial do mapa é identificar quais são as empresas que possuem potencial para exercer ou evitar o uso das pressões competitivas. Mapear o sistema inteiro permite encontrar possíveis aliados e identificar oportunidades de aquisições ou ainda de entrada em novos mercados, o que pode modificar o equilíbrio e a direção da pressão aplicada a certos concorrentes (D'AVENI, 2002).

O sistema de pressões é um sistema complexo e dinâmico, e nunca se encontra inerte. O que pode acontecer é uma certa estabilidade dinâmica, contudo isso não significa que ele seja estático (D'AVENI, 2002).

Os mapas de pressão devem ser revisados continuamente devido ao caráter dinâmico das organizações e das forças externas que atingem o sistema. Entendendo que os mapas são uma imagem do momento em que o mercado se encontra, poder-se ter uma visão ampla das mutações que sucedem no mercado colocando vários mapas em sequência histórica, isto proporcionaria um entendimento geral de como o mercado evolui e como funciona o fluxo de pressões entre as empresas participantes (PEREIRA *et al*, 2004).

#### **2.2.4 Normativas e incentivos governamentais**

O papel do governo é o de: "catalisador e de desafiador; isto é, de encorajar ou até mesmo de forçar as empresas a aumentarem suas pretensões e a se deslocarem para níveis mais elevados de desempenho competitivo" (PORTER, 1990. p.164). E mais:

[...] as políticas do governo que tem sucesso são aquelas que criam um ambiente no qual as organizações possam obter vantagens competitivas mais do que aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, exceto em países ainda no começo do processo de desenvolvimento (PORTER, 1990. p.164).

Em relação a isso, um estudo, mostra que cada aumento de 1 dólar em auxílio estatal às exportações nos Estados Unidos resultava num aumento de aproximadamente 432 dólares em exportações no país (COUGHLIN; CARTWRIGHT, 1987; GENCTURK; KOTABE, 2001). Com aproximadamente 1

bilhão de dólares em exportações criava-se, em média, 22.800 empregos no país (KOTABE; CZINKOTA, 1992). Os autores concluíram que as exportações podem ser consideradas o maior mecanismo de crescimento econômico da economia norte americana e que, dessa forma, explica-se os gastos do governo com a promoção das exportações (COUGHLIN; CARTWRIGHT, 1987; GENCTURK; KOTABE, 2001).

No Brasil, em 1995, com o intuito de estabelecer uma política consistente de promoção às exportações, o governo decidiu criar um mecanismo de gerência do comércio exterior brasileiro. Com isso, criou-se a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Nesse sentido, o setor privado passou a assessorar com mais frequência, com o intuito de ajudar o governo a decidir quais seriam os temas mais relevantes a serem tratados para promover as exportações. Através do Conselho Nacional da Indústria (CNI) foi proposta uma lista de 60 itens, entre eles, financiamento, taxas de câmbio, normas cambiais e tributárias, logística, promoção comercial e marca Brasil. Desse ambiente de consultas e debates surgiu à visão e caracterização do Programa Especial de Exportações (PEE), lançado em 1998. Até 1995, com a criação da CAMEX, e o posterior lançamento do PEE em 1998, o Brasil não havia tido algo que pudesse ser chamado de “política de comércio exterior” (GRANATO, 2001).

De acordo com o PEE, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Brasil (BB) e outros órgãos públicos e privados vêm tomando medidas com o intuito de incentivar as exportações no país, principalmente por parte das pequenas e médias empresas brasileiras.

Conforme Bello (2001), dentre esses mecanismos de auxílio às exportações, criados no país destacam-se (Quadro 3).

Quadro 3 - Mecanismos de auxílio as exportações.

(continua)

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS
Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) e Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE)	O ACC é um financiamento antes do embarque da mercadoria, e o ACE é concedido após o embarque da mercadoria. Ambos se caracterizam pelos custos financeiros mais acessíveis aos exportadores, permitindo melhores prazos e custos mais baixos.
Programa de Financiamento às Exportações (PROEX)	Tem o objetivo de fornecer às exportações brasileiras condições de financiamento (após o embarque) equivalentes às do mercado internacional, nas modalidades Financiamento e Equalização.
BNDES-Exim	Seu objetivo é expandir as exportações mediante criação de linhas de apoio (antes e depois do embarque), em condições competitivas com as linhas similares oferecidas no mercado externo.

Quadro 4 - Mecanismos de auxílio as exportações.

(conclusão)

MECANISMOS	CARACTERÍSTICAS
Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC)	Indicado para às micro e pequenas empresas, exportadoras ou não, é uma garantia complementar de crédito, exercida pelo BNDES-Exim na linha pré-embarque, e tem por finalidade uma redução nas exigências de garantias de financiamento dos bancos comerciais.
Câmbio Simplificado (SIMPLEX)	Simplificação efetuada nos procedimentos operacionais de câmbio e comércio exterior, com o intuito de permitir que o fechamento de câmbio das exportações realizadas até um determinado limite possa ser efetuado mediante simples assinatura do exportador na duplicata correspondente à operação.
Seguro de Crédito à Exportação	Permite ao exportador se prevenir contra a inadimplência por parte do importador por motivo de insolvência ou de simples mora.
Drawback	Seu objetivo é reduzir o custo final do produto e pode ser adquirido juntamente às agências do Banco do Brasil credenciadas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).
Programa de Geração de Negócios Internacionais (PGNI)	Programa destinado às pequenas e médias empresas. Através de gerentes especializados, o Banco do Brasil oferece atendimento personalizado às empresas selecionadas em todas as fases do processo de exportação, concedendo desde consultoria até linhas de financiamento.
Programa Novos Polos de Exportação (PNPE)	Seu objetivo é estimular e dar apoio (mercadológico e tecnológico) para setores de menor porte e considerados com bom potencial exportador, além de procurar reforçar a mentalidade exportadora, prospectar novos mercados e diversificar a pauta de exportação do país.
<i>Brazil Trade Net</i>	Sistema informatizado do Ministério das Relações Exteriores (MRE) de informações sobre oportunidades comerciais voltadas para a exportação e captação de investimentos estrangeiros.
Agência de Promoção de Exportações (APEX)	Voltada principalmente para as micro, pequenas e médias empresas. Sua função principal é buscar novos mercados para comercialização de bens e serviços brasileiros no exterior, além de promover a cooperação com o empresariado brasileiro no sentido de expandir suas vendas externas. Também opera como financiadora, analisando e financiando projetos propostos pelos setores, onde haja compromisso por parte do proponente em aumentar as exportações e em criar novos empregos.
Consultoria do Banco do Brasil em negócios internacionais	Destina-se a organizações que operam ou apresentam potencial para operar no mercado externo, permitindo-lhes terceirizar a execução e o controle de diversas operações de comércio exterior.
Incentivos fiscais	Sobre os produtos exportados não incidem diversos tributos, como ICMS, IPI, PIS/PASEP e COFINS.

Fonte: Bello (2001)

Contudo, a não realização de investimento no exterior pode reduzir a capacidade de uma empresa doméstica de competir internacionalmente, acarretando efeitos negativos, assim como perda de renda na econômica interna. Em contrapartida, o investimento no mercado externo pode propiciar uma cadeia virtuosa de efeitos sobre o emprego, particularmente, se gerar investimentos complementares no país de origem (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

## 2.2.5 Estratégias de inserção internacional

A escolha de uma estratégia de inserção internacional é fundamental para as empresas que buscam obter sucesso no mercado externo. Para escolha e elaboração desta estratégia é necessário o conhecimento dos fatores e variáveis determinantes no processo de internacionalização (ALMEIDA; LARA, 2005).

As estratégias de internacionalização podem ser divididas em dois grupos: a internacionalização com investimento de recursos financeiros nos países estrangeiros, como, por exemplo, *joint ventures*, escritórios comerciais, instalação de subsidiárias e a internacionalização sem comprometimento de recursos no exterior, que englobam os *franchising*, licenciamentos e as exportações diretas e indiretas (SOHN, 2004).

Quadro 5 - Modos de entrada no mercado internacional.

(continua)

SEM INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR	
MODO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICA
Exportação Indireta	Ideal para empresas com exportações esporádicas que não possuem conhecimento do mercado internacional e dos procedimentos de exportação, a terceirização dos serviços reduz a margem de retorno, entretanto os riscos assumidos e o comprometimento de recursos são menores (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
Exportação Direta	Requer maior envolvimento com o mercado internacional do que a exportação indireta permite maior retorno sobre as operações, maior capacidade de gerenciamento e aprendizagem, entretanto aumenta-se os níveis de risco e comprometimento nesta modalidade (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
<i>Franchising</i>	Modo de entrada no mercado internacional que consiste em investimento por parte de um franqueado que se condiciona a operar de acordo com diretrizes do franqueador, em contrapartida o franqueador disponibiliza de plano de marketing, produto com marca conceituada e procedimento de operacionalização, modalidade apresenta baixo risco e comprometimento de recursos (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
COM INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR	
MODO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICA
<i>Joint venture</i>	Trata-se de um modo de entrada mais incisivo que as exportações e <i>franchising</i> , forma de sociedade internacional entre empresas, gera direitos e deveres para ambas. <i>Joint ventures</i> constituem a oportunidade ideal para inserção em mercados onde legislação não permite controle acionário de empresas estrangeiras, este modo de entrada implica maiores riscos e comprometimento de recursos que as exportações e <i>franchising</i> , entretanto permite maior controle das operações (CERCEAU; LARA, 1999; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

Quadro 4 - Modos de entrada no mercado internacional.

(conclusão)

COM INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR	
MODO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICA
Subsidiaria Integral	Modo de entrada que requer o maior comprometimento de recursos e também os maiores riscos, uma vez que envolve investimento na compra integral de ativos empresariais no exterior ou investimento de <i>greenfield</i> , que consiste no investimento para inicialização do negócio desde o porto de partida. Este modelo proporciona maior controle, crescimento, e lucros frente aos demais modos de entrada e permite criação de novas capacidades competitivas (CERCEAU; LARA, 1999; GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

Fonte: Adaptado de Cerceau e Lara (1999); Garrido, Larentis e Rossi (2006); Kuazaqui e Lisboa (2009).

Sendo as estratégias de internacionalização os meios de inserção internacional, utilizados pelas organizações para adentrar no mercado externo, deve-se ainda avaliar os riscos e as características individuais de cada meio de entrada. Estas estratégias de entrada podem ser divididas de três maneiras: (1) contratual; (2) por investimento; e (3) exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A inserção internacional via contrato tem como características a transmissão de tecnologia necessária, de conhecimento e de habilidades da empresa para o mercado externo, não necessitando de nenhum investimento no exterior. Esta estratégia pode ser dividida em: licenciamento, *franchising*, contrato de serviços, contrato de produção, aliança estratégicas, contrato de administração e acordos técnicos (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A estratégia por investimento se diferencia pela necessidade de investimentos no exterior, ou seja, a criação de filiais no país estrangeiro. Dessa forma a empresa passa a investir no mercado externo, tendo ativos no exterior, sejam eles, por sedes para distribuição de seu produto ou unidades de produção (CINTRA; MOURÃO, 2005). Esta estratégia é classificada como: aquisição, *joint venture*, e investimento *Greenfield* (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A aquisição é o investimento em um negócio que já existe, uma participação de controle organizacional em uma empresa localizada no país estrangeiro. *Joint venture* é definida como uma corporação internacional com divisão de bens de duas ou mais organizações com o objetivo de investir em uma empresa no país de destino, nesse modelo o nível de controle das atividades organizacionais é baixo. O Investimento *Greenfield* consiste em aplicar recursos em um negócio totalmente novo, criação de um novo negócio no exterior. Enquanto as *Joint*



*Ventures* possuem um controle mais baixo das atividades organizacionais, as empresas que optam pela opção de aquisição ou pelo investimento *Greenfield* possuem maior controle de suas atividades organizacionais (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

E a exportação, o modelo mais comum de inserção no mercado externo, ocorre quando os produtos de uma empresa doméstica são destinados para uma empresa estrangeira. É considerado o modelo mais simples para internacionalizar-se, sendo este, utilizado por micro e pequenas empresas para facilitar seu crescimento (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O meio de entrada exportação é dividido em indireta, cooperativa e direta, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 6 - Modelos entrada via exportação.

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	A exportação indireta é realizada por mediadores sediados no país do mercado doméstico, os quais realizam a regularização da exportação, vendem e providenciam as documentações necessárias para negociação. Exportação indireta é o meio pelo qual as organizações se valem de empresas intermediárias, localizadas no país onde se deseja adentrar, para responsabilizar-se pelo processo de internacionalização, sendo corretoras, exportadoras ou tradings (ROCHA; MELLO, 2011; MACHADO; LIBONI, 2004).
Exportação Cooperativa	A exportação cooperativa advém da parceria entre organizações, dividindo os riscos e os recursos necessários para realizar a internacionalização de seus produtos. Esse método possibilita que as empresas executem contratos para a utilização da rede de distribuição das demais organizações, firmando acordos quanto à venda de produtos e seus serviços no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006; SANT'ANNA et al., 2007).
Exportação Direta	A exportação direta caracteriza-se pela autonomia da empresa sobre todas as suas negociações, pelo maior comprometimento e o aumento nos investimentos e possíveis riscos. É definida como o processo pelo qual as organizações supervisionam todas as etapas da internacionalização, da elaboração do produto até a conclusão do negócio. As empresas que escolhem utilizar a exportação direta possuem estruturas exportadoras, departamento de exportação, vendedores de exportação ou agentes no exterior, o que possibilita o benefício de negociar diretamente com o consumidor final (ROCHA; ALMEIDA, 2006; GARCIA; SCARAMELI, 2006; SANT'ANNA et al., 2007; KOTLER, 1998).

Fonte: Elaborado a partir dos autores acima referenciados.

Contudo, Chung e Enderwick (2001), afirmam que a escolha do modo de entrada em um mercado estrangeiro é fundamental para *desempenho* da empresa no mercado internacional e que os níveis de controle e risco variam de acordo com o modo de entrada.

## 2.3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No decorrer dos tempos foram elaboradas diversas teorias para explicar o processo de internacionalização, com abordagens que foram de comportamentais até abordagens econômicas. Todas estas teóricas, independente de suas abordagens buscam por meio de argumentos científicos elucidar o fenômeno da internacionalização das organizações (KOVAC; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

### 2.3.1 Teorias comportamentais

O processo de internacionalização gradativo refere-se às abordagens comportamentais, no qual as organizações ao adquirem conhecimento experiencial aumentam o grau de envolvimento com o mercado internacional, desenvolvendo assim, o seu próprio processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As teorias comportamentais de internacionalização estão ligadas as atitudes, percepções e experiências dos administradores das organizações, assumindo desta forma o caráter comportamental (CARNEIRO; DIB, 2007).

Dentre as teorias comportamentais destacam-se a Teoria de Uppsala e a Teoria das Redes (*Networks*).

#### 2.3.1.1 Teoria de Uppsala

Na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, iniciaram pesquisas acerca do processo de internacionalização das organizações, onde uma nova teoria foi criada a partir dos resultados obtidos. A ênfase dos trabalhos recaiu sobre os aspectos organizacionais, abordando questões culturais, ambientais e as características da organização e seus administradores (RHODEN; ROSA, 2007).

Os pesquisadores Johanson e Wiedersheim Paul foram os precursores deste modelo, tendo como base estudos anteriores (1950 e 1960), desenvolvidos por Edith Penrose, Richard Cyert e James March, Yair Aharoni, e Sune Carlson. Estes estudos nos quais os pesquisadores Johnson e

Wiedersheim Paul se basearam vinham para contrapor a visão neoclássica da firma, em que a empresa era considerada simplesmente uma unidade de produção que buscava apenas maximizar o lucro e minimizar o custo (ENANPAD, 2010).

De acordo com a escola de Uppsala o maior obstáculo no processo de internacionalização é a falta de conhecimento. Neste sentido, a aprendizagem adquirida durante todo o processo de internacionalização da empresa é fundamental para o incremento e comprometimento nas operações no mercado estrangeiro (BORINI *et al*, 2006).

Outro fator apresentado na teoria de Uppsala é a chamada distância psíquica, onde as empresas tendem a iniciar suas operações no mercado internacional envolvendo-se com países psiquicamente mais pertos, ou seja, onde as diferenças culturais, sociais, idioma e práticas de negócios sejam menores em relação a outros países. Entende-se que a organização direcionará sua expansão para locais similares ao de origem, sendo que as incertezas em relação aos resultados aumentam à medida que a distância aumenta (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

### 2.3.1.2 Teoria de redes (networks)

Uma *network* é composta por um indeterminado número de organizações, que estão conectadas entre si, englobando, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, clientes e fornecedores complementares (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

Nesse contexto, o papel das *networks* no processo de internacionalização das empresas impacta diretamente as decisões relacionadas com a seleção do país alvo de investimento e também a forma de entrada no mercado desejado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

De acordo com Machado e Carvalho (2011), a ideia principal da teoria das *networks* é a interdependência das organizações, uma vez que uma empresa depende de recursos controlados por outra, a abordagem das *networks* vislumbra esta interdependência como uma rede de relacionamento, onde o motor propulsor seria a necessidade de usufruir de recursos fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.3.2 Teorias econômicas

Segundo Levy, Mota e Wermelinger (2010), a abordagem teórica econômica de internacionalização, avalia as tomadas de decisões como racionais e comparativas, pois objetiva a melhor alocação de recursos, a minimização de custos e o ganho de competitividade.

Entre as teorias econômicas destacam-se a Teoria do Paradigma Eclético, Teoria da Internalização, Teoria dos Custos de Transação, Teoria do Poder de Mercado e a Teoria do Ciclo de Vida do Produto.

#### 2.3.2.1 Teoria do paradigma eclético

A Teoria do Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1976) está ligada a três vantagens específicas: a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e a vantagem de internalização (MENEZES, 2010).

Segundo esta abordagem, as empresas devem possuir vantagens de propriedades para se internacionalizar e justificar o investimento no exterior, de acordo com Alem e Cavalcante (2005, p. 45) as vantagens de propriedades podem ser:

Tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação de mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelo país – como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

O paradigma eclético propõe que as empresas desenvolvam vantagens de propriedades no mercado interno, e então transfiram estas vantagens para países específicos, dependendo das vantagens de localização, o que permitirá que a organização internalize vantagens de propriedades (RUGMAN, 2010).

#### 2.3.2.2 Teoria da internalização

De acordo com Buckley e Casson (1976), a internacionalização por meio da teoria da internalização considera as vantagens comparativas, ao

passo que a internalização deve ser realizada enquanto os benefícios superarem os custos transacionais.

Em suma as organizações utilizam-se de suas vantagens específicas, que podem ser *know-how*, recursos tecnológicos, patentes, para internalizar operações realizadas em mercados imperfeitos, desta forma, quanto maior a imperfeição do mercado, maior a oportunidade para internalização e internacionalização (BUCLEY; CASSON, .1976).

A internalização divide-se em dois paralelos: a empresa escolhe a localização com o menor custo para cada atividade que desenvolve e o outro a empresa cresce internalizando mercados até o ponto onde os benefícios da internalização são excedidos em valores pelos custos (CARNEIRO, 2007).

### 2.3.2.3 Teoria dos custos de transação

A Teoria do Custo de Transação tem como objetivo propiciar as empresas o estudo e análise dos problemas relativos ao funcionamento interno das organizações, tratando dos limites das empresas (FILHO, 2009).

Desta forma, no processo de internacionalização, a organização precisa analisar de maneira precisa os custos que encontrará para ingressar no mercado externo, verificando quais as vantagens e desvantagens para iniciar esse processo, ou seja, o custo *versus* benefício (OLIVEIRA, 2012).

Conforme ressalta Filho (2009, p. 22) “[...] as análises realizadas no âmbito da teoria dos custos de transação visam particularmente encontrar mecanismos de governança que sejam capazes de minimizar os custos de transação entre as partes engajadas”.

Williamson (1985) *apud* Gallon, Maia e De Luca (2012, p. 43), explicam a teoria do custo de transação da seguinte forma:

A teoria dos custos de transação expande a análise da microeconomia tradicional sobre a firma, onde o enfoque sobre os insumos é transferido para contratos e negociações econômicas. Nessa perspectiva, a possibilidade da internacionalização do capital social como mecanismo de entrada em mercados externos é contemplada no modelo de internacionalização dos custos de transação, considerando que a ideia central é a de que a decisão de se internacionalizar só é tomada quando as vantagens mostram-se maiores do que as desvantagens criadas pelas falhas de mercado e pelos custos de transação.

#### 2.3.2.4 Teoria do poder de mercado

Segundo Souza e Fenili (2012), a teoria do poder de mercado sugere que empresas consolidadas em seus mercados locais estendam suas operações para outros mercados na busca por lucros de monopólio.

De acordo com Hymer (1960), as empresas são motivadas a internacionalizar-se por limitações ao crescimento imposto no mercado doméstico e oportunidades de internalização de mercados imperfeitos em economias estrangeiras, visando manutenção de lucros elevados por meio de conluios de mercado.

Quando a empresa passa a monopolizar o mercado interno, esta sente a necessidade de investir em novos mercados, nesse sentido Hymer (1976 *apud* MANFIO, 2009, p. 23) desta que:

As empresas que desenvolvem uma superioridade de mercado através de fusões, aquisições e extensões de suas capacidades, chegam a um ponto de monopolização no mercado, restando poucas empresas competitivas. Neste momento, as empresas passam a investir em mercados internacionais utilizando os lucros e as vantagens desenvolvidas no mercado doméstico, apoiado pelo pequeno custo adicional.

#### 2.3.2.5 Teoria do ciclo de vida do produto

A base para a Teoria do Ciclo de vida do Produto é a introdução, o desenvolvimento, a maturidade e o declínio. A partir deste princípio básico, esta teoria sugere que a estratégia de localização de produção, investimento internacional e distribuição de bens movimentam-se de dentro para fora, paulatinamente, de acordo com a evolução do ciclo de vida do produto (PESSOA; MARTINS, 2007).

Essa teoria possui três etapas de acordo com Vernon (1966). A primeira etapa é relacionada aos países desenvolvidos e as tecnologias providas por eles, as quais estão atreladas à educação de qualidade. Maior investimento em pesquisas e desenvolvimento, conseqüentemente profissionais qualificados. Essa qualificação será utilizada na produção, tendo reflexos na economia do país. Pode-se dizer que nesta fase o produto terá um preço alto, mais que ganhará mercado em função da posição monopolística da empresa (BRITO *et al*, 2012).

A segunda etapa ocorre quando se inicia o processo de exportação em nível crescente, a fim de obter resultados em empresas do mundo inteiro. Esse processo ocorre, pois nesta fase existe a padronização do produto e conseqüentemente, a necessidade de mão de obra especializada é menor (BRITO *et al*, 2012).

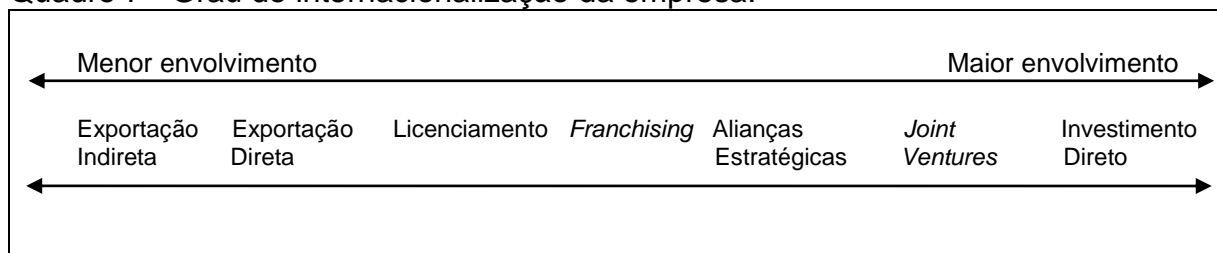
E, a terceira etapa que é quando as empresas têm como objetivo diminuir seus custos e a transferência dos produtos para países que possuem menores custos, como os países em desenvolvimento. Pois nesse momento a produção ficará concentrada aos países que possuem mão de obra mais barata (BRITO *et al*, 2012).

#### 2.4 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Alguns canais os quais as organizações podem adotar para alcançar o mercado externo são a exportação direta e indireta, o licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, *joint ventures* e investimento direto. Tais estratégias determinam o grau em que a empresa se encontra em termos internacionais (DOWBOR, 2012).

Com base nessas estratégias ou canais de comercialização, o grau de internacionalização de uma determinada empresa pode ser menor ou maior, dependendo do envolvimento que essa possui em seus mercados atendidos externamente (PIPKIN, 2005), como se pode evidenciar no Quadro 6.

Quadro 7 - Grau de internacionalização da empresa.



Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

Para mensurar o grau de internacionalização de uma organização devem-se levar em consideração os critérios e variáveis escolhidos para determinada análise, sabendo que não existe uma forma única de avaliar o grau de internacionalização (IETTO-GILLIES, 1998).

Entretanto, a dicotomia produção no exterior versus produção nacional está presente em grande parte dos índices de avaliação do grau de

internacionalização. Portanto a avaliação é feita por meio de comparações entre quantidade de vendas, número de colaboradores, P&D, experiência em mercados externos e ativos no exterior (IETTO-GILLIES, 1998).

De acordo com Ietto-Gillies (1998), outros índices de avaliação do grau de internacionalização podem ser utilizados, como por exemplo, a dispersão geográfica ou concentração em determinada região, como por exemplo, na tríade EUA, Japão, Europa ou países desenvolvidos *versus* países subdesenvolvidos, cada modelo de avaliação do grau de internacionalização pode ser útil para explicar ou prever o desempenho de determinada organização no macro ambiente.

Exploradores da área de negócios globais desenvolveram diferentes métodos para mensurar e equiparar o grau de internacionalização das empresas. Os critérios e medidas escolhidas se baseiam em indicadores que podem ser classificados em três tipos: (1) estruturais, (2) de desempenho e (3) atitudinais (DORRENBACHER, 2000; SULLIVAN, 1994).

### **2.5.1 Indicadores estruturais**

Os indicadores estruturais buscam oferecer um retrato do relacionamento de uma empresa em um determinado período com o mercado externo. Diversos desses indicadores estão relacionados às atividades internacionais, como o número de países onde a empresa opera, o número ou proporção de filiais no exterior, o número ou proporção de casos de envolvimento sem investimento no exterior (ex. franchising, alianças estratégicas, etc), o número ou proporção de ativos internacionais, o número ou proporção de valor adicionado no estrangeiro e o número ou proporção de colaboradores no exterior (DORRENBACHER, 2000).

Um grupo desses indicadores estruturais descreve a internacionalização da estrutura de governança da empresa através de indicadores como número de mercados de ações nos quais uma empresa é listada, o volume/ proporção de ações mantidas por estrangeiros, e o número ou proporção de estrangeiros no Conselho de Administração (DORRENBACHER, 2000).

Outro indicador estrutural são as capacidades dinâmicas de uma empresa que são rotinas estratégicas e organizacionais, onde os gestores recombina seus recursos e geram novas estratégias de criação de valor. Quando as empresas



atingem uma capacidade de obter diversas formas de vantagem competitiva, conclui-se que esta possui a “capacidade dinâmica”, de obter vantagens temporárias continuamente (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas se referem à capacidade da empresa em se adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades, recursos e competências organizacionais. Elas precisam ser desenvolvidas nas empresas, a fim de garantir a sua adaptação frente às mudanças, e também para manter em constante transformação suas competências organizacionais, mantendo-as como fonte de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os autores acima citados definem três categorias que podem determinar as capacidades dinâmicas de uma empresa, a saber: processos ou rotinas organizacionais, posições e trajetórias. Neste estudo, a categoria de processos ou rotinas norteará a análise dos resultados. Os processos ou rotinas organizacionais são compreendidos como a capacidade de integração/coordenação, aprendizagem e reconfiguração dos recursos e das competências organizacionais.

## **2.5.2 Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho são aqueles que mensuram “o quanto o sucesso ou fracasso de uma atividade da empresa durante o período de um ano, está relacionado à presença em países externos”. Os dois principais indicadores de desempenho utilizados são vendas geradas e/ou destinadas a mercados externos e o lucro operacional gerado pelas filiais externas (DORRENBACHER, 2000).

Contudo, há um indicador que defende a existência de duas dimensões da internacionalização: uma referente às atividades de produção das empresas no exterior (dimensão real) e outra referente à governança corporativa das empresas (dimensão financeira). Para medir a dispersão física das atividades das multinacionais pelo mundo (dimensão real), deve-se incluir a proporção externa de empregados e de vendas e o número de países em que a empresa opera. E para medir a proximidade da empresa com os mercados internacionais de capitais (dimensão financeira), deve-se acrescentar o número de mercados de ações onde a empresa é listada, o uso ou não de padrões de contabilidade e a proporção de ações mantidas por estrangeiros, com isso, este índice demonstra a importância da

análise da internacionalização da estrutura de governança corporativa das empresas (HASSEL *et al*, 2003).

Estudos empíricos das décadas de 1970 e 1980 revelam que o volume de vendas internacionais foi um dos aspectos mais utilizados para caracterizar o grau de internacionalização das empresas (SULLIVAN, 1994). Na década de 1990, diversas pesquisas passaram a considerar também aspectos não financeiros, como, por exemplo, aqueles relacionados à dispersão geográfica, ou seja, à expansão da companhia em diferentes regiões ou mercados estrangeiros, e alguns aspectos foram considerados para designar a dispersão geográfica internacional, como o número de subsidiárias no exterior, o número de países ou regiões onde são realizados negócios internacionais (SULLIVAN, 1994; TALLMAN; LI, 1996; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

### **2.5.3 Indicadores atitudinais**

O terceiro grupo de indicadores busca apontar como as multinacionais observam os países estrangeiros e lidam com suas filiais no exterior. O objetivo desses indicadores é verificar como de fato as decisões são tomadas em uma multinacional, e conseqüentemente como os executivos pensam ao realizar negócios no exterior. Não obstante da compreensão geral da importância desses indicadores na medição do grau de internacionalização das empresas, existem incertezas sobre a possibilidade de mensuração de aspectos atitudinais com a confiança estatística necessária, pois literatura conta com diversos indicadores atitudinais, cobrindo diferentes variáveis e utilizando diferentes escalas de medição (DORRENBACHER, 2000).

Outro indicador, é o qualitativo que, distingue quatro orientações dos executivos de uma matriz em relação às suas filiais no exterior: etnocêntrica (orientada para o país de origem), policêntrica (orientada para o país de destino), regiocêntrica (orientada para região) e geocêntrica (orientada globalmente), com isso o grau de internacionalização de uma empresa evolui da orientação etnocêntrica para a policêntrica, e, posteriormente, da regiocêntrica para a geocêntrica (PERLMUTTER, 1969; PERLMUTTER; HEENAN, 1979).

Contudo, a orientação internacional de uma empresa aumenta com a experiência internacional dos altos executivos da organização, mensurada através

do número acumulado de anos de trabalho no mercado estrangeiro dividido pelo número total de anos de experiência de trabalho dos altos executivos da empresa (SULLIVAN, 1994).

## 2.4 MUNICÍPIO DE JAGUARUNA – ASPECTOS GEOECONÔMICOS

A história do município começa a partir de 1867, quando o coronel Luiz Francisco Pereira, o primeiro habitante da cidade, ganhou uma sesmaria na região sul da província de Santa Catarina e no mesmo ano transferiu-se para as suas novas terras. Por causa da presença de um tipo de onça preta existente na região, a localidade recebeu o nome de Jaguaruna (onça preta, em tupi-guarani). O município recebeu forte influência açoriana a partir de 1870, sendo estes os principais colonizadores da cidade (SEBRAE, 2013).

O município faz parte da Associação dos municípios da região de Laguna (AMUREL), sua área territorial é de 329 quilômetros quadrados, sua localização é na mesorregião sul catarinense, litoral sul de Santa Catarina, sua data oficial de fundação é dia 11 de Dezembro de 1930 e sua população é de aproximadamente 18.980 habitantes. A cidade está distante do capital do Estado (Florianópolis) cerca de 150 quilômetros, e sua altitude em relação ao mar chega a 12 metros (SEBRAE, 2013; IBGE, 2016). A Figura 4 mostra o mapa político da cidade:

Figura 4 - Mapa político do município de Jaguaruna – Santa Catarina.



Fonte: Jaguaruna (2016).

Jaguaruna faz divisa com as cidades de Laguna e Tubarão ao Norte, a Oeste com Treze de Maio e Sangão e Içara ao Sul. Possui uma extensão de aproximadamente 37 quilômetros de praias, sendo esta área dividida em 10 balneários, e apesar do município ter esta longa área litorânea de praias, o turismo não é sua principal atividade econômica, ainda que as praias jaguarunenses recebam todos os anos pessoas advindas de outras cidades, estados e até mesmo de outros países (JAGUARUNA, 2013).

A economia da cidade está pautada na agricultura, pecuária e indústria, sendo também relevante a participação dos serviços na economia do município, cerca de 40% das empresas em Jaguaruna são prestadoras de serviços produzidas (SEBRAE, 2010; JAGUARUNA, 2013; IBGE, 2016).

Na agricultura, no ano de 2014, destacou-se o arroz, com 33.280 toneladas produzidas; a mandioca com 14.640 toneladas produzidas e a melancia com 3.900 toneladas produzidas, entre outros, como cana-de-açúcar com 3.000 toneladas produzidas, fumo com 2.750 toneladas, milho com 1.800 toneladas, feijão com 111 toneladas e cebola com 60 toneladas produzidas (SEBRAE, 2010; JAGUARUNA, 2013; IBGE, 2016).

Na pecuária, destacou-se a bovinocultura, suinocultura e avicultura, a criação de bovinos foi de 14.158 cabeças; a criação suína chegou a 17.500 cabeças e a criação de aves foi de 591.579 cabeças no ano de 2014; destacando ainda a produção de mel de abelha com 70.000 quilogramas produzidos e a produção de leite de vaca com 4.432 litros de leite no mesmo período (SEBRAE, 2010; JAGUARUNA, 2013; IBGE, 2016).

Na indústria destaca-se a indústria têxtil, cerâmica e mineração com extração de quartzo utilizado para fabricação do esmalte para indústria cerâmica e a exploração de conchas calcária utilizada para produzir fertilizantes para o mercado agropecuário (SEBRAE, 2010; JAGUARUNA, 2013; IBGE, 2016).

O comércio internacional de Jaguaruna tem como principais parceiros comerciais na exportação: Chile, Estados Unidos, Peru, Republica Dominicana e Uruguai, e na importação os parceiros comerciais do município são: China e Argentina. Verifica-se que nos produtos exportados estão a indústria cerâmica com ladrilho, placas (lajes) e Telhas, a indústria têxtil com seus produtos: casacos, saias, entre outros e a mineração com materiais minerais. E nos produtos importados estão produtos para abastecimento da indústria doméstica, assim como produtos para infra-estrutura municipal (MDIC, 2016).

O comércio internacional pode ser entendido por meio da Figura 5.

Figura 5 - Comércio exterior de Jaguaruna em 2015.

(continua)

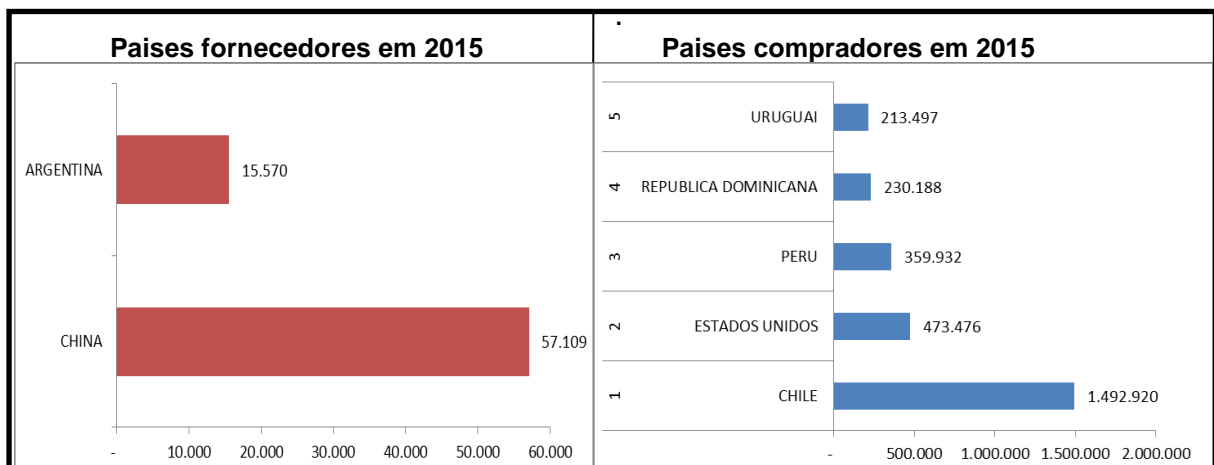
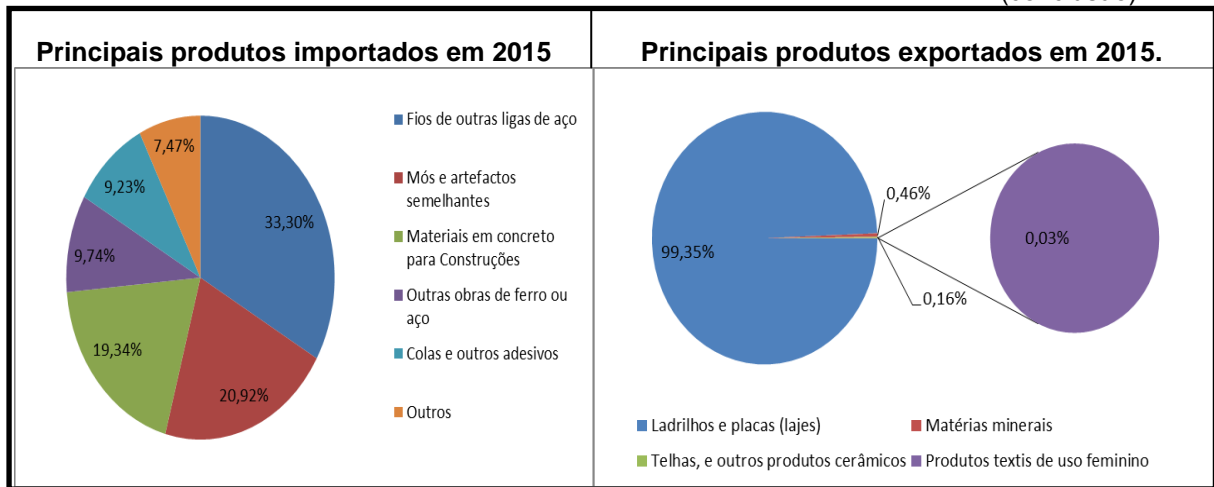


Figura 6 - Comércio exterior de Jaguaruna em 2015.

(conclusão)

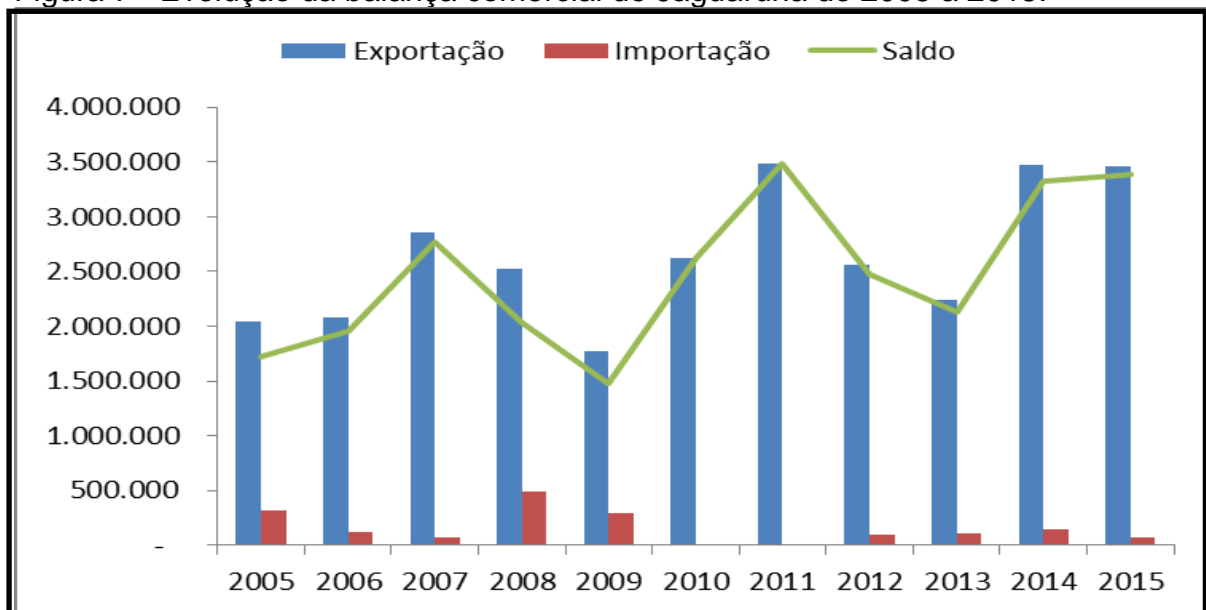


Fonte: MDIC (2016).

Ainda sobre o comércio internacional jaguarunense, vale destacar que apenas três empresas são responsáveis pelo valor de R\$ 3.465.526,00 milhões de dólares FOB exportados em 2015, sendo elas: San Marcos Revestimentos Ceramicos, Cysy Mineração e Onça Preta Denim.

A Figura 6 apresenta a evolução nos últimos dez anos da balança comercial de Jaguaruna, que em 2015 teve uma exportação, como acima citado, de R\$ 3.465.526,00 milhões de dólares FOB e a importação foi de R\$ 72.679,00 mil dólares FOB, ficando com um saldo superavitario de R\$ 3.392.847,00 milhões de dólares FOB (MDIC, 2016).

Figura 7 - Evolução da balança comercial de Jaguaruna de 2005 a 2015.



Fonte: MDIC (2016).

De forma geral, pode-se afirmar que as atividades internacionais de Jaguaruna vêm nos últimos dez anos se comportando de forma semelhante, com mais exportações do que importações, mesmo nos anos de 2013, 2014 e 2015, onde o cenário nacional apresentou um forte impacto nas importações chegando ao ponto, da balança comercial ficar deficitária, como se apresenta atualmente (MDIC, 2016).

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que embasaram o desenvolvimento da pesquisa junto as empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se chegar aos objetivos gerais e específicos de uma pesquisa científica, faz-se necessário à utilização de um método científico. O qual se caracteriza pela seleção de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, e sua escolha deve estar embasada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual o mesmo se aplica e o objetivo que se visa para o estudo (FACHIN, 2001).

Com isso, vale ressaltar que os procedimentos metodológicos mostram apenas a forma científica de conduzir a investigação, e cabe ao pesquisador analisar e refletir sobre os dados coletados para formação de uma conclusão lógica do estudo (CERVO, BERVIAN, 1996).

Com base nisso, a seguir são apresentados o delineamento da pesquisa, definição da área da pesquisa, o plano de coleta dos dados e o plano de análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se, quanto aos fins de investigação como uma pesquisa descritiva que segundo Santos (2004), a pesquisa descritiva normalmente é realizada em forma de levantamentos ou observações sistemáticas dos fatos, fenômenos e ou processos objetos de um estudo. Ainda, de acordo com Oliveira (1999, p. 114):

O estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

Portanto, a pesquisa caracterizou-se desta forma, por apresentar uma série de informações, obtidas junto às empresas do polo industrial em questão e aos gestores públicos com o objetivo de identificar as perspectivas de internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna - SC.

E quanto aos meios de investigação, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso.



A pesquisa bibliográfica é compreendida como um conjunto de materiais escritos, gravados, de forma mecânica ou eletrônica, os quais contém informações que já foram elaboradas e publicadas por outros autores, e tanto a utilização total destes materiais quanto a utilização parcial destas fontes, identificam uma pesquisa bibliográfica (SANTOS, 2000).

Sendo assim, o estudo enquadra-se como bibliográfico, pois, para maior compreensão e consistência do tema abordado neste estudo e para maior confiabilidade do leitor acerca do texto redigido nesta monografia, foram utilizadas diversas fontes publicadas em sites e artigos disponíveis na internet, bem como livros, revistas e jornais.

E quanto ao estudo multicaso foi realizada uma pesquisa de campo. Este modelo de pesquisa consiste em observação dos fatos que ocorrem normalmente, sem interferência do pesquisador, pois este tipo de pesquisa não permite isolamento de variáveis ou reprodução dos fatos, entretanto possibilita a análise de causas e efeitos (OLIVEIRA, 1999). Marconi *apud* Andrade (2001, p. 127), corrobora salientando:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queria comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

O estudo multicaso, como pesquisa de campo foi necessário para a realização desta pesquisa uma vez que a mesma foi executada junto às empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC e junto aos gestores municipais, buscando-se assim o maior envolvimento com os elementos da pesquisa, como também buscando assim conhecer, analisar e sugerir ações para a inserção internacional polo industrial da cidade, atingindo assim, os objetivos específicos desta pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo, em estudos científicos, é composta por pessoas, organizações ou fenômenos que podem se caracterizar por diversos aspectos, como localização geográfica, sexo, faixa etária entre outros (APPOLINÁRIO, 2006). A pesquisa científica pode abranger uma organização, bem como um determinado departamento ou uma área/ região com poucos elementos, na qual não se faz necessário a definição de um plano de amostragem, todavia se a pesquisa englobar

uma população da qual se pretende extrair algum aspecto deverá definir-se um plano de amostragem (VIANNA, 2010).

Portanto, a pesquisa contempla uma área de estudo, com poucos elementos, mais precisamente com 10 empresas de diversos seguimentos localizadas na área do polo industrial de Jaguaruna – SC e com os gestores municipais. Vale ressaltar, que participaram efetivamente da pesquisa 6 empresas, que se dispuseram em participar da entrevista junto ao acadêmico pesquisador.

Os polos se caracterizam por diversas indústrias localizadas numa mesma área geográfica, por exemplo, em uma mesma rua ou bairro. Os polos industriais são criados por meio de iniciativa pública, com o objetivo de fomentar a atividade industrial de determinado município. Para criação destes polos é levado em consideração à localização estratégica, o favorecimento da logística local e o escoamento da produção de forma rápida sem causar transtornos ao trânsito local. Assim são criadas leis que fornecem o apoio legal da iniciativa pública para a iniciativa privada.

### 3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS

Independente do tipo de pesquisa, o pesquisador deverá identificar dados, seja de fontes primárias ou secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2001). Os dados levantados de fontes primárias são aqueles coletados pelo próprio pesquisador em primeira mão, como por exemplo, entrevistas, questionários, formulários e observação, já os dados secundários, são aqueles coletados de fontes bibliográficas, como artigos, relatórios, livros, revistas e jornais (DIEHL; TATIM, 2004).

Sendo assim, e para maximizar os resultados da pesquisa de campo, buscou-se a coleta dos dados primários neste estudo, uma vez que a investigação foi realizada diretamente com as empresas do polo industrial e com os gestores públicos do município.

As técnicas de coletas de dados podem ser quantitativas e qualitativas, sendo que a técnica quantitativa objetiva quantificar opiniões e dados por meio de coleta empregada com técnicas estatísticas, como média, moda e desvio padrão (OLIVEIRA, 1999; DIEHL; TATIM, 2004), ao passo que a técnica qualitativa descreve detalhadamente características, fenômenos e processos situacionais. A

técnica de coleta de dados qualitativa não requer emprego de técnicas estatísticas nem possui a sequência rígida da técnica quantitativa (DIEHL; TATIM, 2004; PINHEIRO, 2010).

Para a técnica de coleta de dados utilizada para este estudo, a qualitativa, foram realizadas entrevistas, com cada elemento da pesquisa, auxiliadas por um roteiro semiestruturado, contemplando os seguintes aspectos: perfil das empresas do polo industrial, percepções das empresas quanto ao mercado externo e a percepção dos gestores públicos quanto à demanda das empresas do polo industrial.

### 3.4 PLANO DE ANALISE DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa pode ter duas abordagens distintas, sendo abordagem quantitativa, qualitativa ou mista, caracterizadas pela ênfase em questões abertas ou fechadas e pela análise de dados numéricos ou dados não-numéricos (CRESWELL, 2007).

Quando se trata da abordagem quantitativa, trata-se do levantamento dos dados por meio de técnicas estatísticas, traduzindo os dados coletados em números e analisando-os por meio de média, desvio padrão, coeficiente de relação e análise de regressão, esta abordagem permite maior segurança quanto as conclusões (DIEHL; TATIM, 2004).

E quando se trata da abordagem qualitativa, refere-se ao levantamento de dados por meio de características, fenômenos ou processos, que descrevem a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, possibilitando a compreensão dos processos dinâmicos, esta abordagem também contribui no processo de mudança de determinado grupo e possibilita um maior nível de profundidade, e entendimento do comportamento de determinados indivíduos e organizações (DIEHL; TATIM, 2004).

Com base nos objetivos desta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, buscando assim não descrever fatos por meio de números, nem a utilização de meios estáticos, mas descrever as características e percepções das empresas e dos gestores públicos objetos deste estudo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas com as empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC. As entrevistas foram realizadas entre os dias 22 de Abril de 2016 e 13 de Maio de 2016 com os profissionais das empresas e com o Secretário da Indústria, Agricultura, Comércio, Meio Ambiente e Pesca.

No polo existem dez empresas, destas, seis participaram das entrevistas, uma vez que três empresas o pesquisador não obteve contato e uma ainda está em fase de instalação, não operando no polo.

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS DO POLO INDUSTRIAL

Na busca por descrever quais são as empresas que estão operando no polo industrial de Jaguaruna – SC buscou-se traçar um perfil, apontando o porte da empresa, tempo que operam no mercado, número de colaboradores e como é administrada a empresa de forma familiar, profissional ou mista.

Para melhor compreensão, subdividiu-se as empresas que participaram das entrevistas por setores, como demonstra o Quadro 7.

Quadro 8 - Perfil das Empresas do Polo Industrial

SETOR	QUANTIDADE	PORTE	TEMPO NO MERCADO	Nº DE COLABORADORES	ADMINISTRAÇÃO		
					F	P	M
Hortifruti	1	Média	Menos de 5 Anos	5	x		
Máquinas e Equipamento	1	Grande	De 5 a 10 Anos	50		x	
Metalúrgico	1	Pequena	De 5 a 10 Anos	9	x		
	1	Pequena	Menos de 5 Anos	1	X		
Moveleiro	1	Pequena	Menos de 5 Anos	3	X		
Produtos Plásticos	1	Pequena	Menos de 5 Anos	7		x	

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

As empresas do polo na sua maioria são de pequeno porte, apresentando um tempo de mercado inferior a cinco anos, ou seja, estão iniciando suas atividades, algumas enfrentando o desafio de se manter competitiva no mercado de atuação.

Com relação aos postos de trabalho, destaca-se a empresa do setor de máquinas e equipamentos que possui cerca de 50 colaboradores. E em virtude do

porte das empresas, observou-se que as mesmas são administradas de forma familiar (F), centralizando todo conhecimento gerencial em torno do proprietário e de sua família. Apenas uma empresa é administrada de forma profissional (P), é a empresa do setor de plásticos e embalagens. O item M refere-se à administração mista.

## 4.2 POSICIONAMENTO ADMINISTRATIVO E COMERCIAL

O posicionamento indica como uma empresa se comporta no mercado diante de seus clientes e concorrentes. Uma estratégia de posicionamento bem definido pode ser o diferencial competitivo de uma organização. O posicionamento administrativo visa elencar como as empresas do polo se auto gerenciam e o posicionamento comercial como elas se organizam perante o mercado.

A seguir serão abordados temas como estrutura interna da empresa, organograma da empresa, procedimento operacional padrão, produtos, distribuição e a competitividade de cada setor.

### 4.2.1 Estrutura Interna

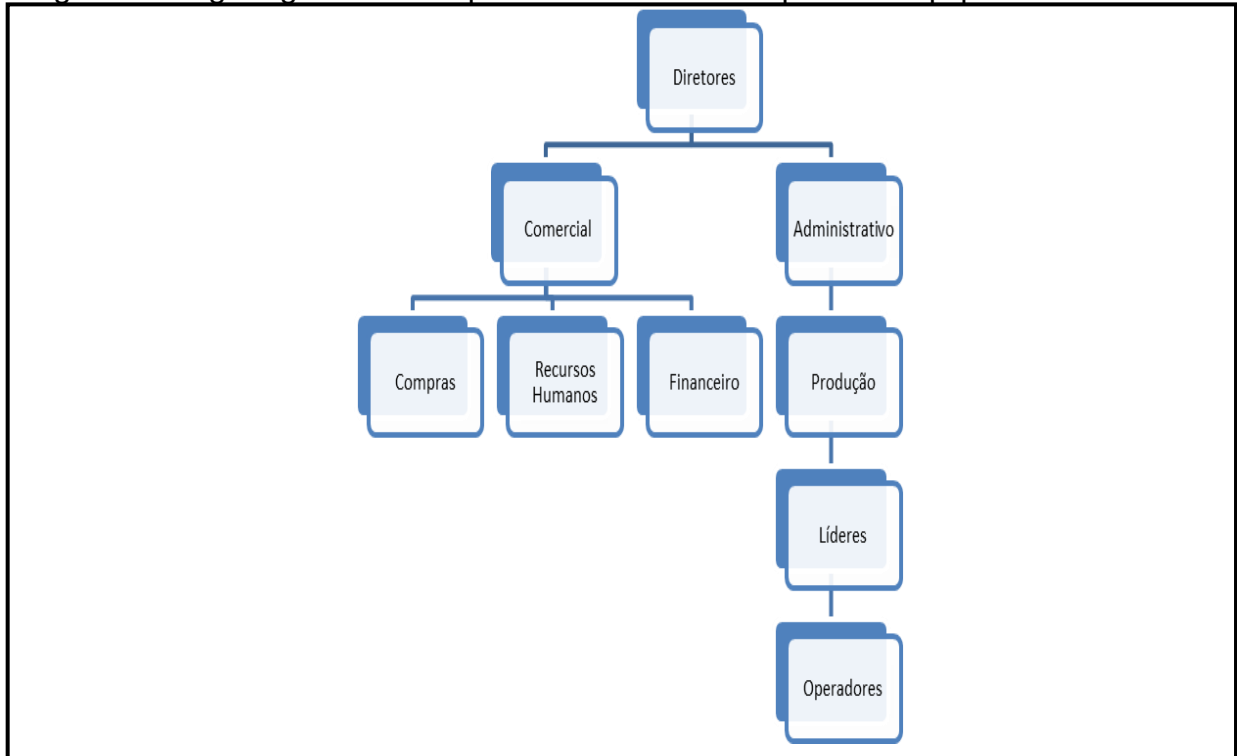
Em relação à estrutura interna, buscou-se observar se cada empresa possuía uma estrutura interna bem definida, com divisão das tarefas, em setores e funções. Verificou-se que algumas empresas não possuía uma estrutura interna bem definida, onde um colaborador exercia diversas funções e que as empresas não se subdividiam em setores organizados.

Das empresas entrevistadas, três afirmaram ter uma estrutura interna com setores e funções devidamente organizados (a empresa do setor de máquinas e equipamentos, a empresa do setor de Hortifruti e a empresa do setor de plásticos e embalagens). A estrutura interna de que trata este trabalho vai de encontro com um dos quatorze princípios da administração de Henry Fayol, que é a divisão do trabalho, de forma a não sobrecarregar o colaborador e fazer com que ele possa exercer melhor sua função e mais motivado.

Em se tratando de estrutura interna duas organizações relataram que possuíam um organograma, e as demais não possuem, todavia, todas as empresas afirmaram que seus colaboradores sabem quais são suas responsabilidades e a

quem se reportar quando necessário. A Figura 7 apresenta o organograma da empresa do setor de máquinas e equipamentos, uma das empresas que possui tal documento, a outra empresa é a do setor de plásticos e embalagens.

Figura 8 - Organograma da empresa do setor de máquinas e equipamentos.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

O organograma demonstra os níveis hierárquicos de uma empresa, no caso da empresa do setor de máquinas e equipamentos do polo industrial são cinco níveis hierárquicos, onde a empresa é administrada por seus diretores sendo está, uma das empresas entrevistadas que não possui uma administração de forma familiar, ou seja, o conhecimento gerencial está subdividido entre os diretores, descentralizando um pouco o poder dentro desta organização, a outra empresa que também é administrada de forma profissional é a do setor de plásticos e embalagens.

E em relação a documentos auxiliares no processo administrativo, pode-se destacar o Procedimento Operacional Padrão (POP), que auxilia os novos colaboradores a aprenderem a executar suas tarefas de forma padronizada e com a mesma exatidão no colaborador anterior. No caso das empresas do polo, apenas uma afirmou utilizar este documento no treinamento de novos colaboradores, a

saber, a empresa do setor de maquinas e equipamentos, e as demais empresas utilizam a forma tradicional de treinamento, a verbal.

#### 4.2.2 Produto, praça e Promoção

Os 4 *Ps* do *marketing* (produto, preço, praça e promoção) corroboram para exposição do posicionamento comercial das empresas do polo industrial, entretanto como não tem-se o objetivo de comparar preços e nem de analisa-los neste estudo optou-se por deixar de lado o item Preço e analisar apenas o 3 *Ps* do *marketing*. A Tabela 5 apresenta os produtos que cada empresa oferta para o mercado:

Tabela 5 - Produtos ofertados pelas empresas do polo industrial.

SETOR	PRODUTO
1 – Horte e Frut.	Verduras em Geral
2 – Máquinas e Equipamentos	Baterias para Motocicletas
3 – Metalúrgico	Forno para Indústria e Serviços de Manutenção
4 – Metalúrgico	Portões e pequenas estruturas metálicas
5 – Moveleiro	Moveis em Geral
6 - Plásticos e Embalagens	Embalagens para setor farmacêutico

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Dos produtos ofertados pelas empresas do polo pode-se destacar os produtos metalúrgicos que estão listados como os principais produtos exportados no país e na importação, os fertilizantes que podem ser utilizados nos produtos de Hortifruti, aparecem como os principais produtos importados. Também estão na lista dos produtos comercializados os plásticos e minérios, como chumbo matéria prima principal na fabricação de baterias para motocicleta.

A praça, onde são distribuídos os produtos das empresas do polo é na sua maioria a região da Associação dos Municípios da Região de Laguna – AMUREL, a empresa do setor de máquinas e equipamentos distribui seu produto em outros estados e regiões do Brasil e a empresa do setor de plásticos e embalagens distribui seus produtos em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. E a promoção destes produtos ainda não é bem trabalhada, uma vez que das empresas do polo, apenas uma possui um *website*, e algumas não possuem nem faixa em

frente do estabelecimento divulgando seu nome e sua marca. Esta promoção é feita de forma verbal entre os próprios clientes um indicando ao outro.

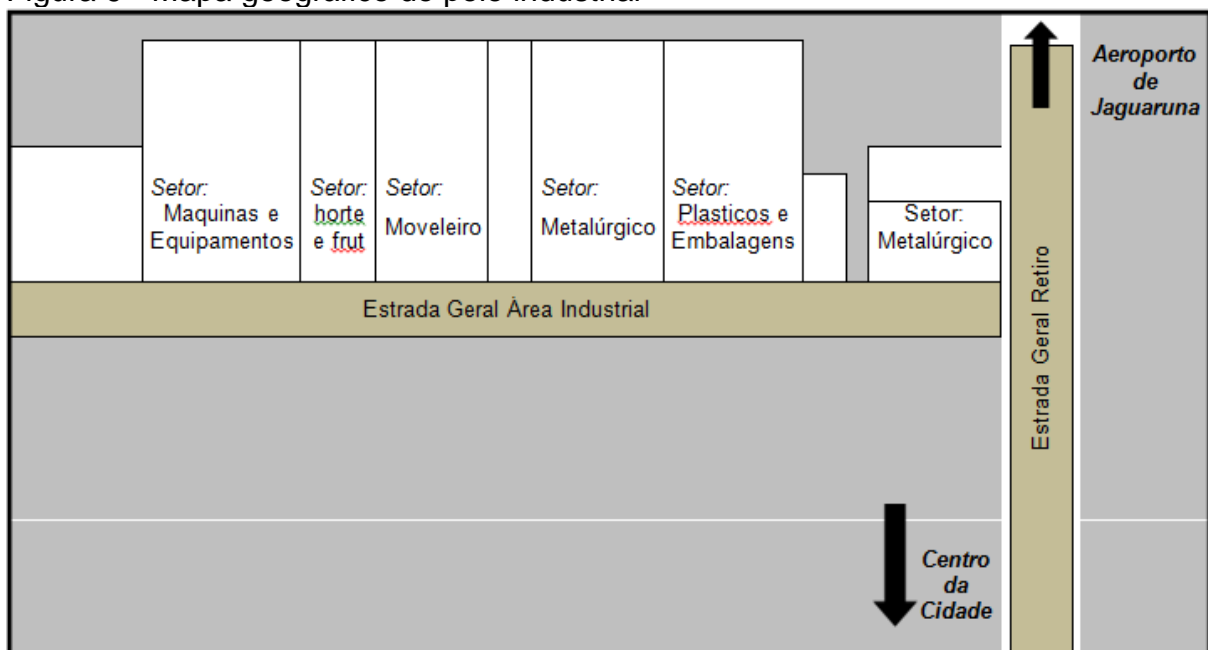
### 4.3 AS EMPRESAS E O POLO INDUSTRIAL

As empresas na sua maioria não começaram atuando no polo, algumas advindas de outros municípios da região, outras de outros bairros do município. Porém com a oportunidade de adentrar no polo, uma área onde haveria apenas indústrias, uma área retirada da cidade chamou a atenção dos empresários, e estes se mudaram para o local.

#### 4.3.1 Estrutura do polo industrial

O polo industrial de Jaguaruna – SC está localizado na estrada geral do Retiro no bairro Retiro próximo ao centro da cidade. São dez empresas numa área de aproximadamente 500 metros quadrados. O polo não possui identificação e placas de sinalização indicando o local para os motoristas, além das estradas serem de chão batido, o polo possui iluminação, porém as empresas não podem trabalhar 24 horas, pois ainda possui um vizinho em frente ao polo. A Figura 8 apresenta o *layout* do polo industrial de Jaguaruna.

Figura 9 - Mapa geográfico do polo industrial



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).



Essas áreas que hoje constituem o polo nem sempre foram destinadas a tal fim. O polo começou a ser planejado por volta de 1998 e 1999 quando estas áreas foram compradas pela Prefeitura Municipal, logo após, passados alguns anos estas áreas foram doadas a empresários que deveriam iniciar logo a atividade industrial, porém mais alguns anos se passaram até que todas as áreas estivessem com empresas operando.

Alguns dos primeiros donos das áreas, hoje não atuam mais, arrendaram ou alugaram ou até mesmo doaram a área doada pela Prefeitura para outras pessoas, que hoje estão operando no local.

#### **4.3.2 Oportunidades e ameaças**

Esta análise contribui para desenvolvimento do assunto, pois é possível elencar os pontos fortes e fracos do polo e assim verificar onde é possível melhorar, esta análise também contribui com os objetivos do estudo, onde por meio dela é possível sugerir ações de aperfeiçoamento.

Como potencialidade, se infere os diversos setores próximos um do outro, favorecendo as próprias indústrias, onde elas ficam próximas uma da outra e quando um cliente vem visitar uma empresa acaba conhecendo a outra e podendo indica-la a outro cliente.

Como fraqueza, se destaca as estradas (uma única via de acesso), está de chão batido, preconizando o acesso em dias de chuva e dificultando o acesso de grandes veículos. Outra fraqueza é a capacidade do polo em relação à estrutura que cada empresa exige para se operacionalizar, exemplo de potência na iluminação.

Como oportunidade visualiza-se o local retirado da cidade, a proximidade com o aeroporto de Jaguaruna e a via de acesso a BR 101 sem passar pelo centro da cidade. E as ameaças do polo pode se evidenciar como a falta de promoção do local, onde diversos moradores da cidade não sabem da existência da área industrial, a falta de sinalização e promoção do local.

### 4.3 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO MERCADO EXTERNO

A percepção das empresas do polo industrial em relação ao mercado externo é um pouco distante, uma vez que as empresas não têm total conhecimento e apenas a empresa do setor de máquinas e equipamentos que já possuiu vínculos com o mercado externo.

O planejamento estratégico destas empresas em sua maioria, não consta em primeiro momento uma internacionalização sustentável, e sim um planejamento de melhoria e expansão no mercado interno, todavia em um segundo momento ou em algumas empresas em terceiro momento se busca então a internacionalização.

Embora não haja tal planejamento para internacionalização no momento, entre o *mix* de produtos das empresas, todas apostariam nos produtos acima citados (Tabela 5), para ofertarem nos mercados externos. E embora a visão das empresas em relação aos mercados externos seja de um mercado complexo, burocrático, difícil de comunicar, de muita concorrência, todas as organizações afirmaram ter tal pretensão de internacionalizar-se, mesmo que não em breve.

Em relação ao apoio municipal as empresas comentarem que as áreas foram apenas doadas e não obtiverem auxílio do poder público para iniciar suas atividades, algumas empresas destacam a falta de fiscalização no polo industrial. Todos os empresários que participaram das entrevistas concordam que se houvessem mais incentivos no quesito de mostrar o caminho internacional haveria mais empresas internacionais em Jaguaruna, e que todos ganham no comércio exterior, empresas, pessoas e governos.

Os fatores que motivariam as empresas do polo a se internacionalizar variam de acordo com a percepção de cada gestor, entre elas: a taxa do dólar, a expansão da organização e a saúde financeira. Entretanto percebeu-se que de acordo com o porte da empresa e *know how*, a organização prefere um alto ou baixo comprometimento com o mercado estrangeiro. Das empresas apenas a empresa de grande porte, a do setor de máquinas e equipamentos destacou que gostaria de se internacionalizar com um alto comprometimento no exterior, justificando que assim estaria assegurando uma relação sustentável com os países externos.

A semelhança cultural, ou a proximidade entre os países ajudariam os empresários do polo industrial a decidirem um mercado alvo e para iniciar as atividades com estas empresas estrangeiras algumas destacaram que verificariam

qual a procedência do cliente e se o produto é bem aceito no mercado. E o último item abordado nas entrevistas com as empresas do polo foi em relação à certificação internacional, de qualidade, ou de alguma especificação, todas afirmaram não possuir um certificado internacional.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAIS

O presente trabalho buscou-se não apenas verificar a percepção das empresas do polo em relação ao mercado externo, mas também a percepção da administração municipal, que tem um papel fundamental na internacionalização das empresas em Jaguaruna, no quesito de dar base e promover mecanismos para que isto aconteça.

Em busca de visualizar tal percepção dos gestores municipais, entrevistou-se o Secretário da Agricultura, Comércio, Indústria e Pesca, onde o mesmo forneceu informações de grande relevância. A administração municipal vê o comércio internacional como ferramenta importante para economia do município a curto e médio prazo (SECRETÁRIO DA INDÚSTRIA, 2016).

Em relação as políticas públicas desenvolvidas no polo industrial o gestor destacou que devido à baixa demanda por parte das empresas, a administração municipal não tem desenvolvido uma política específica para aérea de exportação e importação a nível municipal, a não ser as políticas já disponíveis por parte do governo federal, como acima citado no quadro 3, onde mostrou-se os mecanismos de auxílio a exportação.

A principal atividade econômica do município de Jaguaruna é a agricultura e como avalia o gestor “Jaguaruna poderia vir a ser em breve um potencial exportador, principalmente na área de produção agrícola”, ou seja, Jaguaruna ainda não é um potencial, devido a ser um município em desenvolvimento, porem possui um potencial exportador na parte industrial, apontando o setor agrícola como principal ramo da economia municipal.

E para viabilizar a inserção internacional das empresas em Jaguaruna, o gestor acredita que a realização de *workshops* e palestras, por parte da Prefeitura e dos sindicatos contribuiria para tal fim. E que o Aeroporto de Jaguaruna é sim uma oportunidade para os empresários e também para as pessoas, pois o Aeroporto trouxe consigo perspectivas de crescimento, de empresas e postos de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

A globalização com o passar dos tempos vem crescendo, e isso também se deve ao fato, do crescimento das tecnologias disponíveis no mundo moderno. A velocidade da queda das barreiras nacionais está ligada a velocidade em que as tecnologias disponíveis as pessoas avançam. A informação tornou-se principal indicador de competitividade das organizações, principalmente em esfera global, onde os países em que as tecnologias estão mais avançadas são aqueles que normalmente ganham mais espaço no mercado mundial.

Frente a isso, o desafio das organizações passou a ser a busca por informações. As empresas competem entre si em um mercado complexo e rigoroso, onde as empresas que em primeiro momento se destacam frente aos concorrentes, não estão asseguradas de uma longa relação duradoura com seus clientes, devido a esta velocidade de aprimoramento, ou seja, as organizações estão em constante busca de melhorias.

Neste sentido, as organizações que não se enquadram neste modelo de competitividade estão um passo atrás dos concorrentes internacionais. Com base nisso, a produção desta monográfica baseou-se na busca por levar informações aos profissionais das empresas do polo industrial de Jaguaruna, para que as empresas instaladas no local possam utilizar destas informações para ganho de competitividade e futura inserção em mercados internacionais.

E com isso, podem-se destacar as principais características do polo industrial: sua localização geográfica, favorecendo o tráfego de veículos maiores sem o congestionamento do trânsito local, a proximidade com o aeroporto de Jaguaruna e a sua variedade de segmentos alocados dentro do polo. Por outro lado, a sua estrutura poderia ser mais bem desenvolvida e o acompanhamento dos órgãos governamentais também poderia ser um diferencial do local.

Em relação à demanda ao mercado externo verificou-se que poucas empresas estão com este objetivo em primeira instância e que algumas procuram primeiro se fortalecer e se consolidar no mercado interno para posterior projeto de internacionalização, pois acreditam que o mercado externo exige um produto com mais complexidades, todavia, cada empresa sabe o que tem de melhor para oferecer aos mercados estrangeiros.

Na percepção dos gestores municipais, Jaguaruna é um município em desenvolvimento que possui um potencial exportador e que tem uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento com a inauguração do Aeroporto, porém é necessário que haja mais incentivos na parte da exportação, todavia para que haja mais incentivos é necessário que haja demanda por parte das empresas.

Como proposta, sugere-se ao governo local, que promova *workshops*, palestras, cursos para que estas empresas que tem o desejo internacional possam ser auxiliadas a descobrirem o caminho internacional, pois verificou-se que as empresas alocadas no polo industrial quando perguntadas se houvesse mais incentivos no quesito de mostrar o caminho internacional, haveria mais empresas internacionalizadas em Jaguaruna, a maior parte delas concordou.

Outra sugestão que o estudo deixa para os órgãos governamentais locais, é que assim como existem diversos mecanismos por parte do Governo Federal, que o governo local possa promover mais mecanismos, porém de esfera local, a criação de um departamento dentro da Secretaria da Indústria, Agricultura, Comércio e Pesca, onde seriam tratados assuntos relacionados ao mercado externo, onde poderia haver estas programações referentes às palestras, *workshops* e cursos para as empresas.

E por fim, o investimento do governo local na infraestrutura do polo industrial, na questão de estradas, iluminação, *marketing* das empresas, feiras para promover o polo de Jaguaruna, pois a maior parte da população não tem conhecimento acerca do polo industrial, e aqueles que ali estão concordam que se a infraestrutura fosse melhor contribuiria mais no crescimento industrial.

E em relação a estudos futuros, o estudo limitou-se ao polo industrial de Jaguaruna, devido às oportunidades surgidas em torno do polo. Todavia o polo conta apenas com cerca de 10 empresas e não contempla todo o município de Jaguaruna, ou seja, sugere-se como estudos futuros em empresas de outros bairros de Jaguaruna, mostrando assim também para estas as vantagens de atuar em mercados externos.

Contudo, conclui-se que o estudo foi importante para o acadêmico pesquisador, por desenvolver um tema voltado a sua realidade regional e também para os profissionais das empresas que atuam no polo industrial de Jaguaruna, possibilitando um conhecimento acerca de uma possível internacionalização empresarial.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia das Ciências: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**: Rio de Janeiro, v.12, n.24, p. 43-76, dez. 2005.

ALMEIDA, Reinaldo Machado de.; LARA, José Edson. Estratégias de internacionalização na siderurgia: o caso CST-Usinor-Arcelor. **Facef Pesquisa**, [S.l], v.8, n.2, p. 19-32, 2005.

ARRIGHI , Giovanni. *The Long Twentieth Century. Money, Power and the Origins of Our Times*. London, 1994. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n20/n20a3.pdf>> acesso em mar/2016.

**BBC. Entenda a trajetória do real. 2009. Disponível em** <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/05/090508\\_realqanda\\_ac.shtml?print=1](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/05/090508_realqanda_ac.shtml?print=1)> acesso em mar/2016.

BEHRENDTS, FREDERICO L. **Comércio Exterior: o mais completo manual que conduzirá sua empresa a segura fonte geradora de lucros**. Porto Alegre: Síntese, 2002.

BELLO, Teresinha da Silva. **Desempenho e inserção internacional das exportações do RS**. Documentos FEE, Fundação de Economia e Estatística Sigfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, n. 46, set. 2001, 190 p.

BORINI, Felipe Mendes *et al.* O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Faces R. Adm.**: Belo Horizonte, v.5, n.3, p. 42-55, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/download/81/78>>. Acesso em: out. 2015.

BUCKLEY, Peter; CASSON, Mark. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CARMEIS, Dean William, et al. **Potencial e incentivo necessário**. Rio de Janeiro, 2007.

CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**: São Paulo, v.2, n.1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/16/15>>. Acesso em: out. 2015.

CERCEAU, Júnia; LARA, Edson José. **Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica.** In: EnANPAD, 23.,1999, Foz do Iguaçu.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANG, S, ROSENZWEIG, P. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.22, n.8, p.747-776, Aug. 2001.

CHUNG, Henry F. L.; ENDERWICK, Peter. An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes – a home-host country scenario. **Asia Pacific Journal of Management**, [S.l.], v.18, n.4, p. 443-460, out./dez. 2001.

CIGNACCO, Bruno Roque. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

COUGHLIN, Cletus C., CARTWRIGHT, Phillip A. **“An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports**, 1987.

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

D'AVENI, R. A. Competitive pressure systems - mapping and managing multimarket contact. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.1, p. 39-49, 2002.

DEPEC. Departamento De Pesquisas E Estudos Econômicos. Estatísticas Do Produto Brasileiro: **Soja.** Fev/2016.

DIAS, Reinaldo. **Comércio exterior: teoria e gestão.** São Paulo: Atlas, 2004.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: **XXX EnANPAD, 2006**, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e Técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORRENBACHER, Christoph. Measuring corporate internationalisation: **a review of measurement concepts and their use.** *Intereconomics* 35 (3): 119 – 126, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

DUNING. The eclectic paradigm of international production: past, present, and future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-190, 2001.

EINSENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal.** V. 21, p. 1105-1121, oct/nov 2000.

**ENANPAD. Precursores Teóricos do Modelo de Internacionalização de Upssala: A contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso728.pdf> > acesso em jun/2016.**

**ESTADÃO. Brasil é o país com maior crescimento das importações desde o início do ano. 2010. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-e-o-pais-com-maior-crescimento-das-importacoes-desde-o-inicio-do-ano-imp-,644990>> acesso em mar/2016.**

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, p. 3- 14, 2007.

**FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. European journal of marketing, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, 1980.**

GARCIA, A. V.; SCARAMELLI, J. M. M. Exportação – Seus caminhos e incentivos. In: I CONGRESSO UniSALESIANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL – UNIVERSIDADE, EMPREGO, EMPRESA, 2006, Araçatuba. **Anais...** Araçatuba: UniSALESIANO, 2006.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Usinos**, [S.l], v.3, n.1, p. 63-73, jan./abr. 2006.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing.** Volume 9, N.02, 2001.

GOULART, L.; BRASIL H. V.; e ARRUDA, C. A. “A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas”. In: **FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 21-35.

GRANATO, João Emílio Thomaz. **Políticas, programas e ações de incentivo e apoio às exportações:** uma análise dos fatores determinantes de exportação, para



a internacionalização das micro e pequenas empresas, na visão de especialistas de comércio exterior na cidade de Curitiba. 2001. 208 f.

HASSEL, A., *et al.* Reaction of sandeel to seismic shooting: a field experiment and fishery statistics study. **Institute of Marine Research, Fisken og Havet**. v. 4, 2003. 63 p.

**HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 4, p. 767- 798, 1997.**

HYMER, Stephen Hebert. The international operation of national firms – a study of direct foreign investment. **The MIT Press: Cambridge**. 1960.

IBGE. PESQUISAS. DISPONÍVEL EM: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. ACESSO EM MAR/ 2016.

IETTO-GILLIES, Grazia. Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. **Transnational Corporation**, [S.l], v.7, n.1, p. 17-39, abr. 1998.

**IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2002. p. 367-446.**

ITAMARATY. Ministério das Relações Exteriores: **Bric's**. Disponível em <<http://www.itamaraty.gov.br/>> acesso em mar/ 2016.

JAGUARUNA. **Portal da Prefeitura municipal**. Disponível em <<http://www.jaguaruna.sc.gov.br/>> acesso em mar/2016.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S.l], v.8, n.1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<http://revista.ctai.senai.br/index.php/edicao01/article/view/429/340>>. Acesso em: out. 2015.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revised: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, p. 1411-1431, maio 2009. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/pdf/jibs200924a.pdf>>. Acesso em: mar/ 2016.

KEEDI, SAMIR. **ABC DO COMÉRCIO EXTERIOR: ABRINDO AS PRIMEIRAS PÁGINAS**. 3. ED. SÃO PAULO: ADUANEIRAS, 2007.

**KOTABE, Masaaki; CZINKOTA, Michael R. State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. Journal of International Business Studies, Washington, v. 23, n. 4, p. 637-658, Fourth Quarter 1992.**

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. **Tradutor Ailton Bomfim Brandão**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOVACS; Erica Piros; MORAES; Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**: São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17 – 29, 2007.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China. **In: CONGRESSO IFBAE, 5.**, Grenoble: Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas, p. 1 -15, 2009. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0041.pdf>>. Acesso em: out. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LEVY, Barbara Pagliari; MOTA Mariana Candido; WERMELINGER, Marta Barreto. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.5, n.1, p. 50-83, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/3537>>. Acesso em: out. 2015.

MACADAR, Beky Maron de. Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente. **Indic. Econ. Fee**, Porto Alegre, v.35, n.3, p. 29-36, fev. 2008.

MACHADO, Márcio André Veras; CARVALHO, Luiza Maia de. Tipologia do processo de internacionalização de empresas exportadoras do estado da Paraíba. In: SemeAd Seminários de administração, 14., 2011, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FEA-USP, out. 2011

MACHADO, A; LIBONI, L. B. **Estratégia de Internacionalização e os Canais de Distribuição**: o caso da indústria calçadista de Franca. In: VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo. Resumos... VII SEMEAD, 2004.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de referência**: internacionalização de empresas brasileiras.2009. Disponível em:<[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf)>. Acesso em: mar/2016.

MINERVINI, N. **O Exportador**: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados

internacionais. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORINI, Cristiano; SIMÕES, Regina Célia Faria; DAINEZ, Valdir Iusif. **Manual de Comércio Exterior**. Campinas, Editora Alínea, 2006.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Thompson, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

O MUNDO. Comunicação internacional. **Hegemonia dos estados unidos**. Puc minas. 2012. Disponível em <<http://www.fca.pucminas.br/omundo/hegemonia-dos-estados-unidos-e-ascensao-da-china/>> acesso em mar/2016.

PASTORE, A.F.; PINOTTI, M.C. A Crise de 2008 e o Brasil. Fórum Nacional – **Edição extraordinária**. Estudos e pesquisa n.259, 2008.

PAULANI, Leda Maria. A crise do regime de acumulação com dominância da valorização financeira e a situação do Brasil. **Estudos avançados**, v. 23, n. 66, p. 25-39, 2009. Disponível em <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/33/2013\\_33\\_8277.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/33/2013_33_8277.pdf)> acesso em mar/2016.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. Revisando a teoria do ciclo do produto. **Revista Economia Contemporânea**: Rio de Janeiro, v.11, n.2, p. 307-329, maio/ago. 2007.

PIPKIN, ALEX. **MARKETING INTERNACIONAL: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA**. 2.ED. SÃO PAULO: ADUANEIRAS, P.71, 2005.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, p.73-93, Mar./Apr. 1990.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: **Tanure, B, Duart R G (Orgs) Gestão Internacional**; São Paulo: Saraiva 2006

ROCHA, Ângela; MELLO, Renato C. **Internacionalização das micro e pequenas empresas**. Como selecionar o canal de exportação. Rio de Janeiro, mar, 2011.

SANT'ANNA, Davi Zorkot, et al. **A internacionalização das MPES de TI brasileiras e sua correlação com o planejamento de marketing internacional**. Viçosa: MG. 2007.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2004.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SEBRAE. **Santa Catarina em números**. Jaguaruna. 2010. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Jaguaruna.pdf> > Acesso em: mar/2016.

SEBRAE. **Santa Catarina em números**. Relatório Estadual. 2013. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf> > Acesso em: mar/2016.

SINA, AMÁLIA. **MARKETING GLOBAL: SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O MERCADO BRASILEIRO**. SÃO PAULO: SARAIVA, P.7, 2008.

SOHN, Ana Paula Lisboa. A presença do espírito empreendedor no processo de formulação de estratégias de internacionalização da Datasul. **Facef Pesquisa** [S.I.], v.7, n.3, p. 85-97, 2004.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa**. Revista de Ciências da Administração. v. 14, n. 33, p. 103-118, ago., 2012.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, [S.I.], v.25, n.2, p. 325-342, abr./jun. 1994.

TALLMAN, S.; LI, J. **Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms**. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. 5. ED. SÃO PAULO: ATLAS, P. 35, 2004.

VERNON, Raymond. International Investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v.80, n.2, p. 190-207, 1966.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. **International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance**. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

	<b>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</b>		
<b>Nome do Acadêmico:</b> Wagner da Silva Bayer	<b>Nome da Empresa:</b>		
<b>Código:</b> 79467	<b>Responsável:</b>		
<b>Data da Entrevista:</b>			
<b>Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso do Acadêmico acima citado, o presente trabalho está intitulado:</b>			
<b>PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO POLO INDUSTRIAL DE JAGUARUNA –SC</b>			
<b>1) PERFIL DAS EMPRESAS DO POLO INDUSTRIAL</b>			
Como surgiu a empresa?			
Qual o porte da empresa? (grande, média, pequena)			
Número de funcionários?			
Qual a composição do capital social? (nacional, internacional, misto)			
Como a empresa é administrada? (familiar, profissional ou mista)			
Qual o faturamento anual médio da empresa?			
<b>2) POSICIONAMENTO ADMINISTRATIVO E COMERCIAL</b>			
A empresa tem uma estrutura interna bem definida?			
Como é composto o organograma da empresa?			
Os colaboradores sabem quais são suas responsabilidades e a quem devem se reportar?			
Existem procedimentos documentados para realização de cada atividade pertinente ao processo?			
A empresa trabalha com produção terceirizada?			
Quais produtos a empresa comercializa no mercado interno?			
Quais os estados brasileiros a empresa distribui seus produtos?			
Qual o posicionamento da empresa no mercado interno?			

Como a empresa avalia a competitividade do setor no qual esta alocada no mercado nacional?
<b>3) AS EMPRESAS E O POLO INDUSTRIAL DE JAGUARUNA</b>
A sede de sua empresa sempre foi no polo industrial de Jaguaruna?
O que levou a empresa na escolha do polo como sede do empreendimento?
Como a empresa visualiza a posição geográfica do polo industrial?
Qual a visão com relação à estrutura do polo industrial?
Quais os principais desafios com relação ao polo industrial?
Quais os principais benefícios do polo industrial?
E quais as principais oportunidades do polo industrial?
<b>4) PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS QUANTO AO MERCADO EXTERNO</b>
A sua empresa já exportou ou importou alguma vez?
O planejamento estratégico da empresa é alinhado com uma futura internacionalização do negócio?
Entre o <i>mix</i> de produto da empresa, quais seriam mais propensos a inserção internacional?
Qual a visão da empresa acerca dos mercados internacionais?
Você concorda que se houvessem mais incentivos, no quesito que mostrar o caminho internacional para as empresas, haveria mais empresas internacionais em Jaguaruna? Por quê?
Você concorda que no comércio internacional todos ganham, as empresas lucram mais, com a taxa de cambio, diversificam o risco, tem opção de desenvolvimento entre outros; o governo ganha com a arrecadação de mais impostos e as pessoas também ganham devido o aumento de postos de trabalho? Por quê?
A organização tem pretensões de se internacionalizar? Por quê?
Quais fatores motivariam a empresa a se internacionalizar?
A inserção internacional ocorreria somente com baixo investimento e comprometimento da empresa?
A semelhança ambiental (língua, cultura, proximidade geográfica), levaria a empresa a cogitar investir em mercados com esta semelhança ambiental?
O que a empresa buscaria observar, para iniciar as primeiras negociações com outro país?

O que acredita a empresa acerca da concorrência no mercado externo?
A empresa possui alguma certificação internacional?
<b>GESTORES PÚBLICOS E A DEMANDA DAS EMPRESAS</b>
Como a administração municipal visualiza o comércio internacional?
Existe hoje alguma política pública de incentivo a exportação em Jaguaruna?
Jaguaruna possui um potencial exportador no seu ponto de vista?
Como viabilizar a inserção internacional das empresas do polo industrial? Quais políticas públicas poderiam ser adotadas?
O aeroporto de Jaguaruna pode ser considerado uma oportunidade para o comércio internacional?