

# Do sul catarinense (AMREC) para o mundo

exportação de práticas e soluções inovadoras



Júlio César Zilli  
Valdir Scarduelli Neto  
Fernando Locks Machado  
Janini Cunha de Borba

  
ARGOS  
Editora da UnoChapecó

ISBN: 978-65-88029-21-3

Do sul catarinense  
(AMREC) para o mundo  
exportação de práticas e soluções inovadoras



Perspectivas



Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

Júlio César Zilli  
Valdir Scarduelli Neto  
Fernando Locks Machado  
Janini Cunha de Borba

Do sul catarinense  
(AMREC) para o mundo  
exportação de práticas e soluções inovadoras



Chapecó, 2021



FUNDAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA DO  
DESENVOLVIMENTO  
DO OESTE

Presidente

Vincenzo Francesco Mastrogiacomo

Vice-Presidente

Ivonei Barbiero



UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ

Reitoria

Reitor: Claudio Alcides Jacoski

Pró-Reitora de Graduação e Vice-Reitora: Silvana Muraro Wildner

Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão, Inovação e Pós-Graduação: Andréa de Almeida Leite Marocco

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento: Márcio da Paixão Rodrigues

Pró-Reitor de Administração: José Alexandre de Toni

Diretora de Pesquisa e Pós-Graduação *Stricto Sensu*: Vanessa da Silva Corralo

Este livro ou parte dele não podem ser reproduzidos por qualquer meio sem autorização escrita do Editor.

S949

Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação  
de práticas e soluções inovadoras [recurso eletrônico]  
/ Júlio César Zilli ...[et al.] . – Chapecó, SC:  
Argos, 2021  
PDF – (Perspectivas; 54)

Inclui bibliografias

ISBN: 978-65-88029-21-3

1. Exportação - Santa Catarina. 2. Inovação. 3. Mercado  
internacional I. Zilli, Júlio César. II. Scarduelli Neto,  
Valdir. III. Machado, Fernando Locks. IV. Borba, Janini  
Cunha de. V. Título.

CDD: Ed. 23 -- 382.6

Catálogo elaborado por Viviane Formighieri Müller CRB 14/1598  
Biblioteca Central da Unochapecó



Editora da Unochapecó

Todos os direitos reservados à Argos Editora da Unochapecó

Servidão Anjo da Guarda, 295-D – Bairro Efapi – Chapecó (SC) – 89809-900 – Caixa Postal 1141  
(49) 3321 8218 – argos@unochapeco.edu.br – www.unochapeco.edu.br/argos

Coordenadora: Rosane Natalina Meneghetti Silveira

Conselho Editorial

Titulares: Clodoaldo Antônio de Sá (presidente), Cristian Bau Dal Magro (vice-presidente),  
Rosane Natalina Meneghetti Silveira, Andréa de Almeida Leite Marocco, Cleunice Zanella,  
Hilario Junior dos Santos, Vanessa da Silva Corralo, Rodrigo Barichello, André Luiz Onghero,  
Circe Mara Marques, Gustavo Lopes Colpani, Odisséia Aparecida Paludo Fontana,  
Andrea Díaz Genis, José Mario Méndez Méndez, Suelen Carls.

Suplentes: Maria Assunta Busato, Rodrigo Oliveira de Oliveira, Josiane Maria Muneron de Mello,  
Reginaldo Pereira, Idir Canzi, Márcia Luiza Pit Dal Magro.

## **AGRADECIMENTOS**

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio da chamada pública 06/2017, contrato 2018TR1542 e protocolo de entrada 1673/2018.

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

A todas as empresas exportadoras pertencentes à Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) que responderam ao instrumento de coleta de dados e oportunizaram a realização deste estudo.

# Sumário

## **Prefácio**

Maria Teresa Bustamante

## **Apresentação**

Natalino Uggioni

## **Introdução**

Júlio César Zilli

Valdir Scarduelli Neto

Fernando Locks Machado

Janini Cunha de Borba

## **Balança comercial do Brasil e de Santa Catarina**

## **Procedimentos metodológicos**

## **MÓDULO I**

### **Contexto empresarial e modelo de gestão**

## **MÓDULO II**

### **Ingresso e participação no mercado internacional**

## **MÓDULO III**

**Estratégias, posicionamento no mercado internacional  
e redes de apoio**

## **MÓDULO IV**

**Modelo de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras  
(transformadoras) perante o mercado internacional**

### **SEÇÃO I**

**Gestão e desenvolvimento da inovação**

### **SEÇÃO II**

**Pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança**

### **SEÇÃO III**

**Resultados da aplicação da inovação**

### **SEÇÃO IV**

**Participação e geração da inovação**

**Considerações finais**

**Referências**

**Sobre os autores**

**Créditos**



## Prefácio

O mundo dos negócios é um desafio a qualquer organização pública ou privada pela constante renovação de conhecimento, e o desafio torna-se dinâmico e estratégico quando essas organizações inserem-se no comércio exterior, no mercado internacional e nas relações internacionais. O setor privado direcionado ao comércio exterior e ao mercado internacional é confrontado continuamente com a gestão inserida no *ethos* organizacional e um mundo dos negócios internacionais que engloba mais do que países e produtos, porque envolve dinâmicas de política internacional, marcos jurídicos internacionais e diferenças econômicas internacionais.

O *e-Book Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras* preenche uma lacuna importante ao propor suprir as carências de conhecimento do participante do universo internacional ao mesmo tempo que facilita o acesso às estratégias de gestão e competitividade. A louvável iniciativa de reunir em um *e-Book* os resultados da pesquisa realizada em 47 empresas exportadoras da região carbonífera do estado de Santa Catarina pelo Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT), da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), sob a liderança do professor mestre Júlio César Zilli, permite apresentar não somente proposições teóricas e aplicadas sobre as estratégias de gestão e competitividade em negócios internacionais, mas

também o conhecimento de quem precisa renovar constantemente a forma de inserção em um mundo competitivo.

O professor mestre Júlio César Zilli assume a tarefa de liderança com seu dinamismo, seu empreendedorismo e sua dedicação à causa do ensino e promoção do comércio internacional de modo que o Grupo de Pesquisa oportuniza este *e-Book* como meio para quem participa e quem deseja participar dos negócios internacionais e de um processo de internacionalização. Como afirma Hannah Arendt: “No momento em que se começa algo novo por meio de uma ação política, a preocupação não é com o *eu*, mas com o mundo.” Com isso, o *e-Book* convida a abraçar o mundo pela lente de quem estuda, pesquisa, analisa e fornece propostas para que o caminho seja não menos árduo, mas sim mais assertivo.

Esta feliz iniciativa permitirá aos leitores conhecer, portanto, como essas empresas se internacionalizaram ao utilizar uma das opções disponíveis, a exportação. Os resultados mostrarão aspectos relevantes de esforço, comprometimento e foco dos executivos dessas empresas em vários aspectos inerentes a lide do comércio internacional. Assim, apresenta-se a proposta: I) no modelo de gestão aplicado; II) nas estratégias utilizadas para acessar os mercados estrangeiros; III) na utilização das redes de apoio existentes em diversas instituições públicas e privadas; IV) e a inovação analisada sob várias formas como prática transformadora do ambiente organizacional.

A qualidade da formulação e resultados da pesquisa atesta a seriedade com que o professor mestre Júlio César Zilli e os membros do GP-GENINT, professor Valdir Scarduelli Neto, Fernando Locks Machado e Janini Cunha de Borba, dedicam seu tempo à causa da internacionalização das empresas catarinenses e, por isso, congratulo a excelência do trabalho executado, agora, à disposição do universo do conhecimento.

A internacionalização da empresa catarinense é o desafio e compromisso para todos os que dialogamos sobre o fértil e promissor conteúdo desta obra. Convido, assim, para que o êxito da leitura seja o êxito de cada conhecimento adquirido para lidar com o mundo dos negócios internacionais, o comércio exterior e a internacionalização.



Maria Teresa Bustamante  
Doutora em Administração de Empresas (Universidade Positivo)  
Consultora de Comércio Exterior e Relações Internacionais

# Apresentação

Foi com alegria que recebi o convite do professor mestre Júlio César Zilli para escrever a apresentação do presente *e-Book Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras*.

Dentre os objetivos específicos do grupo de trabalho aparece “aprimorar e socializar conhecimentos relacionados com as estratégias empresariais para o ingresso no mercado internacional” e tenho convicção de que, para isso, a inovação sistêmica e continuada deve estar entre as estratégias condicionantes e fundamentais para que as empresas alcancem êxito nesse propósito.

É fácil falar sobre inovação e sua relevância no impacto da competitividade das empresas e no ganho de mercado e também da internacionalização. Inovação é palavra corrente no dia a dia, porém, muitos falam, mas poucos fazem a inovação acontecer, de fato, na prática, quero dizer, saindo do nível estratégico e decisório e chegando ao processo produtivo, mais que isso, envolvendo todos os setores e também todos os profissionais da empresa. Para que isso aconteça, é necessário implementar um processo interno de organização e gestão que consiga fazer com que todos tenham participação no processo de inovação. Significa dizer que inovação não é algo reservado para algumas poucas mentes iluminadas nas empresas, tampouco as empresas precisam criar um produto ou um processo inovador a cada dia. Mas que a inovação precisa ser parte da estratégia no nível decisório, bem como ser sentida e percebida no processo, na base, por toda a força de trabalho.

Estamos vivendo ciclos mais curtos e mudanças dramáticas têm sido cada vez mais regra que exceção. O mundo, em geral, e os negócios, em particular, estão diferentes – de modo mais contundente, mais dinâmico, com mais incertezas, mais complexo e estruturalmente diferente. Se por um lado isso pode significar ameaças para os negócios tradicionais, pode, por outro lado, também configurar-se como oportunidades para empresas e negócios inovadores.

Diante desse cenário, a última forma de sobreviver e ter lucros nessas constantes mudanças e incertezas externas está na habilidade, na vontade e na realização de mudanças constantes no ambiente interno. E o melhor sinônimo para esta estratégia é a inovação, tanto como fator de diferenciação e ganhos de mercado quanto para a sobrevivência em tempos difíceis e cada vez mais competitivos.

A inovação, portanto, tem papel estratégico na construção das bases para o aumento da competitividade e internacionalização das empresas, bem como para o crescimento econômico sustentável do País. Com a ampliação da atuação focada em inovação as empresas oferecem, continuamente, produtos e/ou serviços competitivos, com qualidade e valor agregado, fator crítico de sucesso não apenas na manutenção, mas também em ganho de novos clientes e mercado.

Segundo Schumpeter: “Inovação vai muito além de uma boa ideia ou invenção. Ideias e invenção não são, por si só, de muita importância para a economia. Enquanto as invenções não são realizadas na prática, elas são economicamente irrelevantes.” Peter Drucker, por sua vez, destaca que “os empreendedores de sucesso são aqueles que praticam sistematicamente a inovação”.

Mas, para se ter uma boa ideia, um bom projeto, é preciso que se tenham muitas ideias, muitos projetos e isso nos leva à outra necessidade, qual seja, a de organização por parte das empresas no sentido de estruturarem a inovação como um dos pilares da sua gestão e de sua estratégia de competitividade, incluindo, como consequência e em decorrência, o foco na internacionalização.

Significa gerar um ambiente propício para apresentação de ideias inovadoras, que essas ideias sejam analisadas e priorizadas para a carteira de projetos a serem implementados na prática. Além disso, é importante que esse processo seja avaliado com indicadores de práticas e *performance* para acompanhamento e gestão completa de todo o processo; a firmeza e constância de atuação continuada nesse propósito influenciará na cultura da organização inovadora, fundamental para a perenidade das ações em inovação.

A necessidade e o desafio da empresa “inscrustar o DNA da inovação em seus sistemas gerenciais e culturas organizacionais” é destacado no livro *Inovação, prioridade nº 1*, que aponta ser “[...] equivocado ver a inovação como trabalho de especialistas criativos... tarefa de artesãos da inovação... que, vez por outra conseguem implantar uma ideia radical no mercado.” Mais adiante destaca que “[...] a inovação é a única segurança contra a irrelevância e que a inovação é importante demais para ser função de um departamento, iniciativa eventual ou ato excepcional [...]”, conceitos alinhados ao que estamos enfatizando.

Jack Welch destaca que “[...] quando o ritmo de mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo [...]”, o que aponta a clara necessidade de a empresa acompanhar o ritmo do mercado, nacional e internacional, de modo a manter-se na vanguarda e competitiva. Nesse sentido, algumas estratégias devem ser adotadas para que a empresa acompanhe as mudanças e cenários nacional e internacional, para alcançar seu propósito de ter produtos e/ou serviços comercializados em outros países.

O que se vê, em boa parte das empresas, é a atuação pontual em termos de inovação, prática que precisa ser revista, principalmente, quando falamos em buscar o mercado internacional, caso contrário, as chances de êxito nesse sentido tendem a ser reduzidas.

Uma vez organizada a gestão da inovação, a empresa terá uma carteira de projetos priorizados para investimento e, a partir disso, fica mais fácil organizar as ações de modo que a inovação aconteça. Então reforçando, para que a empresa consiga aproveitar as oportunidades, ganhar mercado e manter-se competitiva, visando à internacionalização, é fundamental gerenciar sua atuação em inovação, atuar com foco em inovação de modo sistemático, perene e continuado.

A fonte da inovação e de criatividade nas empresas são as pessoas e o ambiente favorável para que estas apresentem suas ideias; as pessoas se sentem bem quando podem dar sugestões, propor projetos inovadores e, quanto mais favorável for o ambiente na empresa, quanto mais qualificadas e preparadas estiverem suas equipes, maiores serão as chances de que surjam muitas ideias e, dentre elas, algumas ideias inovadoras que, uma vez implementadas, contribuirão para a melhoria da competitividade e, quem sabe, sua internacionalização.

Uma excelente leitura a todos.



Natalino Uggioni  
Secretário de Estado da Educação

## Introdução

O e-Book intitulado *Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras* foi idealizado pelo Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT)<sup>1</sup>, liderado pelo professor mestre Júlio César Zilli – devidamente cadastrado no CNPq e vinculado à Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Esta pesquisa recebeu também o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio da chamada pública 06/2017, contrato 2018TR1542 e protocolo de entrada 1673/2018.

O GP/GENINT tem por objetivo desenvolver proposições teóricas e aplicadas sobre as estratégias de gestão e competitividade em negócios internacionais, envolvendo organizações públicas e privadas, no âmbito da internacionalização das organizações, geopolítica, acordos internacionais, gestão de operações, logística internacional, legislação e processos aduaneiros. Seus objetivos específicos são: I) gerar e disseminar conhecimentos relacionados ao contexto internacional; II)

---

1 Disponível em: <[www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)>.



aprimorar e socializar conhecimentos relacionados com as estratégias empresariais para o ingresso no mercado internacional; III) desenvolver conteúdos e metodologias educacionais nas áreas de comércio exterior e negócios internacionais; e IV) ampliar escopo de competências por meio de parcerias com entidades públicas e privadas.

A linha de pesquisa que norteou este estudo foi a “Internacionalização das organizações”, do GP/GENINT. Esta tem como objetivo analisar o processo de internacionalização das organizações, bem como as estratégias e o *marketing* utilizado na inserção internacional e propor alternativas às micro, pequenas e médias empresas para o ingresso no mercado externo, a partir de suas potencialidades, com indicativos para a prática gerencial.

Com base nisso, definiu-se como objetivo desta pesquisa averiguar se as práticas inovadoras potencializam a internacionalização das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, com enfoque para os resultados obtidos a partir das contribuições de 47 empresas exportadoras pertencentes à Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC). Sob a coordenação do professor mestre Júlio César Zilli, a pesquisa foi desenvolvida com apoio de outros três membros do GENINT: professor Valdir Scarduelli Neto, Fernando Locks Machado e Janini Cunha de Borba.

A partir do objetivo geral delineado, foram definidos os objetivos específicos da pesquisa: I) apresentar o contexto empresarial e o modelo de gestão das indústrias em estudo; II) destacar o ingresso e a participação no mercado internacional; III) caracterizar as estratégias e o posicionamento no mercado externo; IV) conhecer as redes de cooperação empresarial, vinculadas às práticas inovadoras; V) identificar as práticas inovadoras vinculadas ao contexto internacional; e VI) iden-

tificar se o modelo de gestão propicia o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Diante disso, optou-se por apresentar os resultados da pesquisa neste *e-Book* em quatro módulos: o primeiro trata do “contexto empresarial e modelo de gestão”; o segundo aborda o “ingresso e participação no mercado internacional”; o terceiro destaca as “estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio”; e, por fim, o quarto módulo é composto pelo “modelo de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras (transformadoras) perante o mercado internacional”. Esse último módulo foi subdividido em quatro seções: I) gestão e desenvolvimento da inovação; II) pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança; III) resultados da aplicação da inovação; e IV) participação e geração da inovação.

Com enfoque para a socialização dos resultados da pesquisa, iniciamos com a apresentação da balança comercial do Brasil e de Santa Catarina, os procedimentos metodológicos que amparam o desenvolvimento do estudo, em seguida apresentamos os resultados contemplando os módulos anteriormente detalhados. Por fim, destacamos as considerações finais e as referências bibliográficas.

Desejamos uma boa leitura a todos!

Júlio César Zilli  
Valdir Scarduelli Neto  
Fernando Locks Machado  
Janini Cunha de Borba

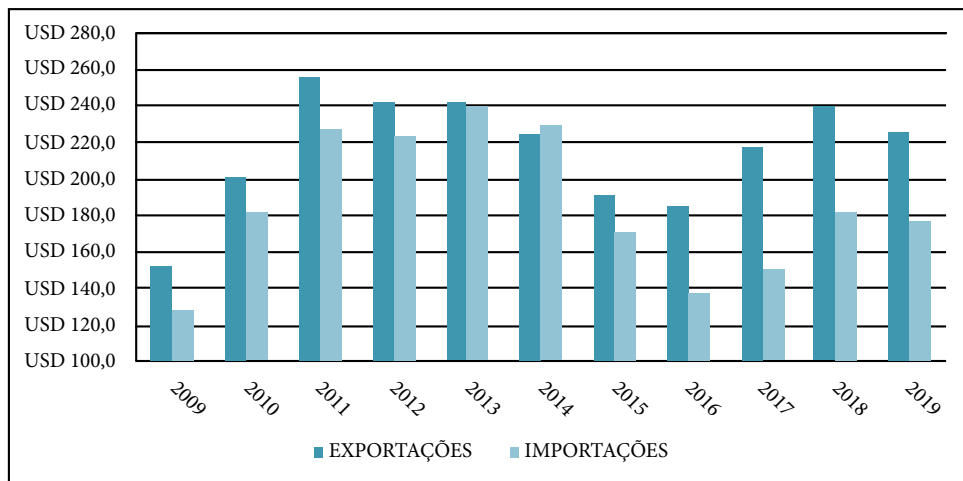
# **Balança comercial do Brasil e de Santa Catarina**

Inicialmente a apresentação dos resultados da pesquisa envolvendo 47 empresas exportadoras do sul de Santa Catarina, apresentaremos uma síntese da balança comercial brasileira, de Santa Catarina e também dos municípios que compõe a Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC).

## **Exportações e importações brasileiras**

Quando comparado com outras economias emergentes e de mesmo porte econômico, o Brasil apresenta um fraco desempenho como agente no mercado global. A Figura 1 mostra um crescimento contínuo nos cinco primeiros anos, puxados principalmente pela alta iniciada em 2000 no preço das *commodities*, principais produtos exportados pelo país (AEB, 2019).

Figura 1 – Exportações/importações brasileiras – 2009-2019 (bilhões USD FOB)

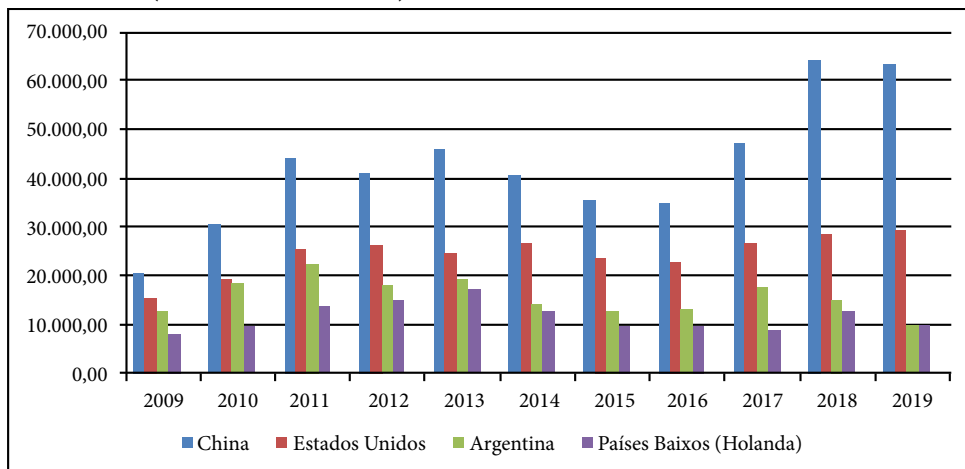


Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Outro ponto a se observar é, após a crise mundial deflagrada em 2008, fato este que interrompeu o crescimento, o Brasil vinha com certa recuperação econômica, até o ano de 2015, onde novamente houve uma grande retração na economia global, seguindo 2016 da mesma forma. Nos últimos três anos do gráfico, nota-se um novo início de crescimento da economia nacional, também puxado pela alta nos preços das *commodities* exportadas pelo País (UNCTAD, 2016).

Na Figura 2 pode-se observar o comportamento e volume em milhões de dólares FOB das exportações brasileiras nos últimos 11 anos aos seus quatro principais compradores: China, Estados Unidos, Argentina e Países Baixos (Holanda).

Figura 2 – Exportações brasileiras aos quatro principais importadores – 2009-2019 (milhões USD FOB)



Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Apesar de uma notável recuperação nas exportações, o Brasil vem criando uma dependência do mercado importador chinês para escoamento de sua produção. Em relação aos outros três principais mercados compradores, Estados Unidos, Argentina e Países Baixos, que vêm mantendo uma média estável nos últimos dez anos, a China deu um enorme salto de USD 20,99 bilhões para USD 64,20 bilhões importados do Brasil. Tais números representam cerca de um quarto de tudo que é exportado do Brasil e ficam concentrados nas *commodities*, como soja, minério de ferro, petróleo e celulose, mostrando que a pauta exportadora brasileira continua sem foco nos produtos com maior valor agregado (Pires; Santos, 2013).

Outra constatação do estudo, corroborando a situação de sujeição às *commodities* nas exportações brasileiras e como este caso pode não ser de todo favorável ao País, pode ser observada na tabela a seguir. Feita uma média entre o valor total exportado pelo volume total em toneladas, chega-se a um valor médio em USD por tonelada.

Tabela 1 – Exportações brasileiras USD x toneladas – 2009-2019

<b>Ano</b>	<b>Exportações (USD milhões)</b>	<b>Toneladas (milhões)</b>	<b>Média (USD)</b>
<b>2009</b>	152.910,00	455,34	335,81
<b>2010</b>	201.788,00	519,22	388,64
2011	255.936,00	544,50	470,04
<b>2012</b>	242.277,00	546,10	443,65
<b>2013</b>	241.967,00	558,98	432,87
<b>2014</b>	224.974,00	576,23	390,42
<b>2015</b>	190.971,00	636,40	300,08
<b>2016</b>	185.232,00	645,35	287,03
2017	217.739,00	691,90	314,70
<b>2018</b>	239.889,00	708,67	338,51
<b>2019</b>	225.383,00	678,36	332,25

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Neste caso, compararam-se apenas dois anos da tabela: 2011 e 2017. No primeiro, 2011, foram exportadas 544,50 milhões de toneladas de produtos brasileiros, trazendo USD 255,93 bilhões de divisas para o País. Já no segundo ano da comparação, 2017, o volume em toneladas exportadas foi 27% maior, chegando a 691,90 milhões de toneladas. Em contrapartida, as entradas foram 15% menores, somando USD 217,73 bilhões. Pode-se concluir que, para manter os valores de exportações estáveis, é demandado muito mais esforço e quantidade, resultado da falta de inserção de produtos de valor agregado na cultura exportadora do Brasil.

Santa Catarina, por sua vez, concentra suas exportações em dois segmentos: carnes e soja. Este último vem tendo um grande crescimento nos últimos 11 anos, conforme se observa na Tabela 2, partindo de 1,53% para 10,41% do total exportado pelo estado em 2018.

Tabela 2 – Três principais posições exportadas por Santa Catarina – 2009-2019

<b>Código SH4</b>	<b>Descrição SH4</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>0207</b>	Carnes e miudezas comestíveis, frescas, refrigeradas ou congeladas, de aves.	19,99%	20,13%	21,54%	19,94%	19,59%
<b>1201</b>	Soja, mesmo triturada.	1,53%	1,87%	2,43%	3,46%	5,57%
<b>0203</b>	Carnes de animais da espécie suína, frescas, refrigeradas ou congeladas.	4,61%	3,94%	5,01%	5,55%	4,62%
<b>Total</b>		<b>26,12%</b>	<b>25,94%</b>	<b>28,99%</b>	<b>28,95%</b>	<b>29,78%</b>

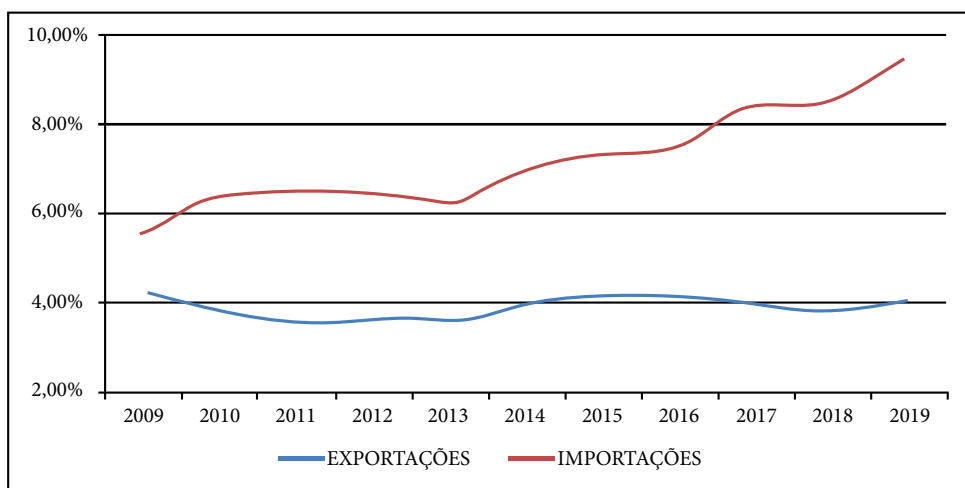
<b>Código SH4</b>	<b>Descrição SH4</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>0207</b>	Carnes e miudezas comestíveis, frescas, refrigeradas ou congeladas, de aves.	18,94%	18,62%	17,85%	17,93%	17,99%	21,54%
<b>1201</b>	Soja, mesmo triturada.	9,30%	7,62%	7,82%	8,32%	10,41%	7,24%
<b>0203</b>	Carnes de animais da espécie suína, frescas, refrigeradas ou congeladas.	6,11%	5,40%	6,85%	6,97%	6,34%	9,15%
<b>Total</b>		<b>34,35%</b>	<b>31,64%</b>	<b>32,52%</b>	<b>33,22%</b>	<b>34,74%</b>	<b>37,94%</b>

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Tanto a posição 0207 quanto a posição 0203 se mantêm num nível de crescimento estável, acompanhando também o crescimento das exportações catarinenses. A posição 0207, no ano de 2019, igualou o recorde no período estudado, que, no ano de 2011, representou expressivos 21,54% do total exportado pelo estado catarinense. A posição 0203 chega também a um patamar não antes alcançado no período analisado, batendo 9,15% de representatividade das exportações.

Já no âmbito da importação, Santa Catarina conta com o inverso do que se busca na balança comercial, ou seja, um *superávit*. Conforme a Figura 3, o estado tem cultura muito mais importadora do que exportadora, beirando 10% de todo produto externo que é nacionalizado. Até 2019 Santa Catarina contava com 3.310 empresas importadoras, contra 2.317 exportadoras (Brasil, 2020a).

Figura 3 – Participação das exportações e importações de Santa Catarina x Brasil – 2009-2019



Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Fruto do regime especial que Santa Catarina oferece na tributação de ICMS para empresas importadoras, Silva (2013) aponta que o estado vem crescendo e tendo destaque nos números de importação nacional rapidamente. O gráfico mostra o crescimento da participação das importações catarinenses em relação às nacionais, partindo de 5,64% em 2009 e chegando a 9,54% em 2019, somando USD 16,92 trilhões importados nesse ano.

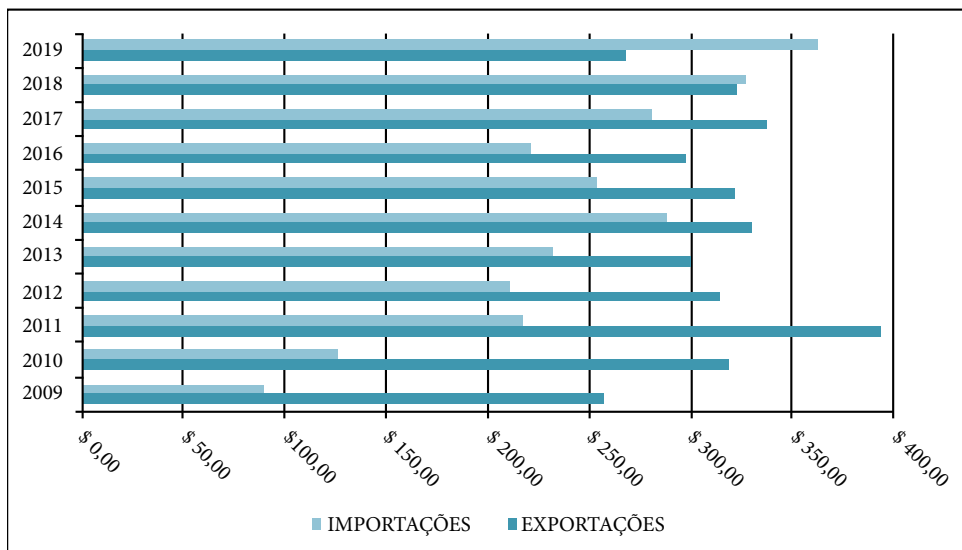


## Os municípios da AMREC no comércio internacional

Os 12 municípios associados à AMREC têm boa atuação no mercado exterior, quando têm seus números somados para serem levados em conta como Associação. Como mostra a Figura 4, tiveram, nos quatro primeiros anos da análise, um *superávit* ultrapassando os USD 100 milhões, com destaque para o ano de 2010, onde foram alcançados USD 193,43 milhões positivos.

Outro ponto de evidência está no ano de 2018, quando foi atingido o montante recorde na corrente de comércio do período destacado, chegando aos USD 650,20 milhões comercializados com o exterior entre exportações e importações. Importante ainda destacar que foi nesse ano de 2018 o primeiro *déficit* na balança comercial nos últimos 10 anos, seguindo esse cenário em 2019 com uma diferença negativa ainda maior, com USD 93,10 milhões deficitários.

Figura 4 – Exportações e importações dos municípios da AMREC somados (em milhões de USD FOB)



Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Na última década, várias empresas importadoras se instalaram na região sul de Santa Catarina, principalmente no município de Criciúma. Grande parte dessas importações têm como destino as indústrias metalúrgicas, cerâmicas, plásticas e químicas da região, uma vez que se tratam de matérias-primas para o produto final transformado. No ano de 2018, 10% de tudo o que foi importado por Criciúma (principal cidade da associação), classifica-se na posição 7601 - Alumínio em formas brutas e outros 10% na posição 3207 - Pigmentos e fritas para indústria cerâmica (FIESC, 2019; Brasil, 2020a).

Nas Tabelas 3 e 4 que seguirão, são apresentados os valores das exportações e importações de Santa Catarina e dos municípios da AMREC, destacando a porcentagem de participação no montante total do estado.

Tabela 3 – Participação das exportações dos municípios da AMREC x Santa Catarina (em milhões de USD FOB)

Ano	SC	AMREC	%
2009	6.406,00	257,00	4,01
2010	7.554,00	319,00	4,22
2011	8.968,00	395,00	4,40
2012	8.867,00	315,00	3,55
2013	8.660,00	301,00	3,48
2014	8.963,00	329,00	3,67
2015	7.642,00	321,00	4,20
2016	7.592,00	297,00	3,91
2017	8.507,00	338,00	3,97
2018	8.948,00	323,00	3,61
2019	8.951,00	268,80	3,00

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Conforme se observa na Tabela 3, os municípios vêm mantendo seus números nos últimos 11 anos numa média entre 3 e 4% de participação de

tudo que é exportado por Santa Catarina. Puxam as exportações da região os produtos encontrados nas posições 0207 - carnes e miudezas de aves e 6907 - produtos cerâmicos, representando 40,34% do total e afirmando a ideia do forte setor industrial de transformação que há na região sul do estado (Brasil, 2020a).

Apesar de participar com algo em torno de 2% das importações catarinenses nos últimos anos, em 2019 as saídas de moeda estrangeira superaram em USD 93,60 milhões as entradas, levando ao segundo *déficit* seguido na balança comercial dos municípios como AMREC.

Tabela 4 – Participação das importações dos municípios da AMREC x Santa Catarina (em milhões de USD FOB)

Ano	SC	AMREC	%
2009	7.207,00	89,00	1,23
2010	11.699,00	126,00	1,08
2011	14.725,00	216,00	1,47
2012	14.582,00	210,00	1,44
2013	14.830,00	231,00	1,56
2014	16.070,00	288,00	1,79
2015	12.625,00	253,00	2,00
2016	10.354,00	221,00	2,13
2017	12.582,00	280,00	2,23
2018	15.469,00	327,00	2,11
2019	16.921,00	362,40	2,14

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Quanto às importações, as indústrias metalúrgicas e cerâmicas da região consomem muita matéria-prima estrangeira para transformação e produção e, levando-se em conta o desenvolvimento e crescimento desses dois

setores, a tendência natural é manter o nível das importações em bons parâmetros.

Segue-se a Tabela 5, expondo os valores e percentuais de participação por cidade nos números totais enquanto Associação, sendo o período analisado entre os anos de 2009 e 2019. Dos 12 municípios, Treviso é o único que ainda não conta com empresas inseridas na exportação e Balneário Rincão, por ter se emancipado de Içara somente em 2013, tem seus dados considerados a partir desse ano.

Tabela 5 – Exportações por município e sua participação no total – 2009-2019 (em mil USD FOB)

Município	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Forquilhinha	74.466,00	29,02	104.193,00	32,66	143.004,00	36,25	110.979,00	35,24	98.109,00	32,63
Criciúma	51.338,00	20,01	61.309,00	19,22	68.150,00	17,27	60.585,00	19,24	57.885,00	19,25
Içara	14.527,00	5,66	15.864,00	4,97	18.739,00	4,75	23.744,00	7,54	25.275,00	8,41
Cocal do Sul	31.477,00	12,27	29.797,00	9,34	31.513,00	7,99	26.470,00	8,41	22.936,00	7,63
Nova Veneza	69.641,00	27,14	92.059,00	28,86	117.106,00	29,68	75.126,00	23,86	71.243,00	23,69
Orleans	1.520,00	0,59	553,00	0,17	529,00	0,13	2.502,00	0,79	10.163,00	3,38
Lauro Muller	6,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Morro da Fumaça	6.572,00	2,56	7.398,00	2,32	8.112,00	2,06	8.616,00	2,74	10.358,00	3,44
Urussanga	5.360,00	2,09	5.583,00	1,75	4.670,00	1,18	3.554,00	1,13	2.514,00	0,84
Siderópolis	1.663,00	0,65	2.256,00	0,71	2.682,00	0,68	1.951,00	0,62	2.145,00	0,71
Balneário Rincão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.394,00	0,44	66,90	0,02
Treviso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>256.570,43</b>	<b>100,00</b>	<b>319.012,00</b>	<b>100,00</b>	<b>394.505,00</b>	<b>100,00</b>	<b>314.921,00</b>	<b>100,00</b>	<b>300.694,90</b>	<b>100,00</b>

Município	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Forquilhinha	108.775,00	33,02	107.573,00	33,47	87.732,00	29,50	101.861,00	30,17	93.853,00	29,06	80.919,00	30,10
Criciúma	59.423,00	18,04	63.939,00	19,89	65.067,00	21,88	66.620,00	19,73	80.843,00	25,04	80.785,00	30,05
Içara	33.272,00	10,10	33.534,00	10,43	31.348,00	10,54	38.158,00	11,30	47.095,00	14,58	35.475,00	13,20
Cocal do Sul	23.099,00	7,01	26.478,00	8,24	30.112,00	10,12	32.922,00	9,75	33.678,00	10,43	31.933,00	11,88
Nova Veneza	73.729,00	22,38	65.128,00	20,26	51.148,00	17,20	53.774,00	15,93	25.943,00	8,03	5.574,00	2,07

Orleans	10.092,00	3,06	7.346,00	2,29	12.756,00	4,29	17.396,00	5,15	11.490,00	3,56	11.296,00	4,20
Lauro Muller	5.533,00	1,68	5.080,00	1,58	5.380,00	1,81	8.070,00	2,39	11.260,00	3,49	6.887,00	2,56
Morro da Fumaça	8.546,00	2,59	6.612,00	2,06	7.726,00	2,60	9.281,00	2,75	10.805,00	3,35	7.140,00	2,66
Urussanga	3.896,00	1,18	3.997,00	1,24	4.644,00	1,56	7.996,00	2,37	6.045,00	1,87	5.423,00	2,02
Siderópolis	2.176,00	0,66	1.416,00	0,44	1.018,00	0,34	1.283,00	0,38	1.570,00	0,49	2.843,00	1,06
Balneário Rincão	834,00	0,25	342,00	0,11	481,00	0,16	238,00	0,07	332,00	0,10	554,00	0,21
Treviso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>329.375,00</b>	<b>100,00</b>	<b>321.445,00</b>	<b>100,00</b>	<b>297.412,00</b>	<b>100,00</b>	<b>337.599,00</b>	<b>100,00</b>	<b>322.914,00</b>	<b>100,00</b>	<b>268.829,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Forquilha figura no topo das exportações da AMREC, apesar de contar com apenas cinco empresas exportadoras. Uma delas, no entanto, é uma multinacional líder de mercado que concentrou 88,87% das exportações do município em 2019, sendo esse total apenas de produtos da posição 0207 - Carnes e miudezas de aves (Brasil, 2020a).

Outro ponto a se destacar na análise da tabela acima é a queda da importância do município de Nova Veneza dentro das exportações da Associação, onde em 2011 correspondia a mais de um quarto do total exportado e em 2019, foi apenas o 8º exportador da região, com 2,10%. Essa situação expõe o problema de concentrar a exportação em apenas um setor produtivo, pois Nova Veneza teve seus números derrubados frente à saída de uma multinacional do município, condição de dependência semelhante à que Forquilha se encontra.

A Tabela 6 abaixo mostra as importações dos municípios com valores e percentuais de participação, entre os anos de 2009 e 2019. Fato importante que se constata é o crescimento de 405% das importações na região, indo de USD 89,4 a USD 362,4 milhões importados nesse período de tempo.

Tabela 6 – Importações por município e sua participação no total, 2009-2019 (em mil USD FOB)

Município	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Criciúma	32.586,00	36,42	62.334,00	49,46	140.364,00	64,70	144.941,00	68,80	142.564,00	61,53
Morro da Fumaça	6.438,00	7,19	7.189,00	5,70	2.459,00	1,13	3.116,00	1,48	16.807,00	7,25
Orleans	226,00	0,25	520,00	0,41	837,00	0,39	1.297,00	0,62	4.687,00	2,02
Forquilha	3.475,00	3,88	3.176,00	2,52	16.554,00	7,63	3.646,00	1,73	4.030,00	1,74
Içara	38.794,00	43,35	41.848,00	33,21	51.117,00	23,56	54.309,00	25,78	54.531,00	23,53
Cocal do Sul	127,00	0,14	129,00	0,10	997,00	0,46	118,00	0,06	811,00	0,35
Lauro Muller	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,20	0,04
Urussanga	3.890,00	4,35	1.977,00	1,57	1.947,00	0,90	2.131,00	1,01	1.642,00	0,70
Nova Veneza	3.354,00	3,75	8.274,00	6,57	1.616,00	0,74	574,00	0,27	1.009,00	0,43
Siderópolis	593,00	0,66	573,00	0,45	1.048,00	0,48	514,00	0,24	5.418,00	2,33
Treviso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Balneário Rincão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38,00	0,02	160,00	0,06
<b>Total</b>	<b>89.483,00</b>	<b>100,00</b>	<b>126.020,00</b>	<b>100,00</b>	<b>216.939,00</b>	<b>100,00</b>	<b>210.684,00</b>	<b>100,00</b>	<b>231.667,20</b>	<b>100,00</b>

Município	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Criciúma	204.795,00	70,92	216.634,00	85,33	186.358,00	84,00	240.804,00	85,73	272.047,00	83,12	296.527,00	81,82
Morro da Fumaça	12.191,00	4,22	12.267,00	4,83	8.833,00	3,98	9.701,00	3,45	14.553,00	4,44	12.267,00	3,38
Orleans	663,00	0,23	994,00	0,39	3.530,00	1,59	6.197,00	2,20	14.448,00	4,44	6.389,00	1,76
Forquilha	10.024,00	3,47	11.106,00	4,37	7.541,00	3,40	12.762,00	4,54	11.961,00	3,65	7.731,00	2,13
Içara	54.954,00	19,03	7.717,00	3,04	10.431,00	4,70	6.096,00	2,17	8.638,00	2,63	15.129,00	4,17
Cocal do Sul	1.374,00	0,48	1.965,00	0,77	2.905,00	1,31	2.727,00	0,97	2.354,00	0,72	4.592,00	1,26
Lauro Muller	89,60	0,03	6,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.182,00	0,30	0,00	0,00
Urussanga	1.739,00	0,60	905,00	0,36	654,00	0,29	1.452,00	0,51	1.133,00	0,30	18.731,00	5,16
Nova Veneza	1.954,00	0,68	1.504,00	0,59	918,00	0,41	846,00	0,30	619,00	0,20	675,00	0,18
Siderópolis	792,00	0,27	426,00	0,17	319,00	0,14	289,00	0,10	342,00	0,10	140,00	0,39
Treviso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,80	0,00	0,60	0,00
Balneário Rincão	199,00	0,07	362,00	0,14	353,00	0,16	0,00	0,00	1,10	0,00	227,00	0,06
<b>Total</b>	<b>288.774,60</b>	<b>100,00</b>	<b>253.886,50</b>	<b>100,00</b>	<b>221.842,00</b>	<b>100,00</b>	<b>280.874,00</b>	<b>100,00</b>	<b>327.279,90</b>	<b>100,00</b>	<b>362.408,60</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

Importante ressaltar que, no ano de 2018, todos os 12 municípios da AMREC tiveram importações, identificando o início de uma cultura regional de inserção no mercado externo, extremamente importante para o desenvolvimento das cidades.

A cidade de Criciúma, apesar de concentrar 81,80% das importações de toda a Associação, diversifica os produtos trazidos do exterior, tendo a maior parte do montante centralizada em matérias-primas para suas indústrias de transformação.

Tabela 7 – Empresas exportadoras e importadoras da AMREC, em 2019

<b>Município</b>	<b>Exportação</b>	<b>Importação</b>
Criciúma	62	63
Morro da Fumaça	8	5
Orleans	8	7
Forquilha	6	8
Içara	30	12
Cocal do Sul	7	7
Lauro Muller	2	0
Urussanga	13	9
Nova Veneza	8	2
Siderópolis	6	3
Treviso	0	1
Balneário Rincão	4	2
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>119</b>

Fonte: elaboração dos autores, a partir de Comex Stat (Brasil, 2020a).

A cidade conta com 63 empresas importando, conforme Tabela 7, sendo o Alumínio em formas brutas (posição 7601 no Sistema Harmonizado) o produto de maior soma em valores, seguido de perto por Pigmentos e fritas para a indústria cerâmica (posição 3207) (Brasil, 2020a).

# Procedimentos metodológicos

Ao se definir os procedimentos metodológicos de um estudo evidencia-se o seu carácter qualitativo, quantitativo ou misto. Em qualquer um dos casos, há a prática da ciência empírica, não havendo a possibilidade de se delimitar o melhor e ou pior método. Mesmo assim, por se tratarem de metodologias distintas, é oportuno destacar as peculiaridades atreladas a cada abordagem, identificando, assim, em quais situações uma deve ser escolhida à outra (Volpato, 2013).

O método quantitativo caracteriza-se por utilizar uma sequência linear entre as fases da pesquisa, impossibilitando evadir-se de qualquer etapa. O seu objetivo, ao final, é elucidar e prognosticar fenômenos, na tentativa de identificar padrões e correlações. No método qualitativo, trata-se da compreensão de fenômenos e de seus sentidos, com base na perspectiva dos sujeitos que compõem o estudo. Para tal, utiliza-se de técnicas interpretativas e, tendo em vista que o método qualitativo se vale da percepção do pesquisador como elemento fundamental, é crucial que haja contato constante com o *locus*, a fim de perceber sinais e evidências importantes, decorrentes do comportamento dos elementos pesquisados (Goldenberg, 2004).

Tendo em vista que a presente pesquisa tem como objetivo identificar os fatores ligados a estratégias, posicionamento no mercado internacional e



redes de apoio que influenciam a internacionalização de empresas exportadoras, adotou-se a abordagem quantitativa para sua execução. Essa determinação tem como base as dimensões apresentadas acima, que têm maior identificação com o objetivo proposto para este estudo, tanto para a coleta quanto para a análise dos dados e discussão dos resultados.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, valendo-se dos conceitos apresentados por Vergara (2010). A autora a identifica como um estudo detalhado de variáveis determinadas, onde não há influência do investigador nos dados coletados e, conseqüentemente, dos resultados obtidos. Observando-se este estudo, tal característica é ressaltada pelo fato das informações coletadas serem fornecidas pelas próprias empresas, por meio do questionário utilizado para a coleta de dados, sem interferência dos pesquisadores responsáveis pela presente pesquisa.

Os meios de investigação empregados foram a coleta de dados por meio de questionário *on-line*, conforme já citado, além da pesquisa bibliográfica. Vale ressaltar que, para a sustentação teórica de qualquer estudo, é essencial que seja realizada uma pesquisa bibliográfica, já que é por meio desta que ocorrem correlações entre modelos teóricos e pesquisas já consolidados na área de realização do estudo (Silva, 2003).

A definição da população e amostra envolve muitos sujeitos na pesquisa, pois o objetivo é generalizar os resultados obtidos. Para tanto, deve-se delimitar a população, definir o método de seleção da amostra – probabilístico, não probabilístico ou por julgamento – precisar o tamanho exigido na amostra e aplicar o procedimento de seleção. A composição da amostra deve retratar casos em que o conjunto é estatisticamente representativo, em virtude da generalização dos resultados (Creswell, 2010; Diehl; Tatim, 2004; Malhotra, 2005; Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Com base nessas definições, a delimitação da população tem como referência o universo de empresas presentes no sul do estado de Santa Catarina, sendo este subdividido em três microrregiões: a Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), a Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL) e a Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC). A AMREC, foco do estudo, é composta por 12 municípios: Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Sidéropolis, Urussanga, Forquilha, Cocal do Sul, Treviso, Orleans e Balneário Rincão (AMREC, 2020).

Em seguida, para determinar as empresas da AMREC aptas a participar da pesquisa – ou seja, a população – utilizou-se a listagem de empresas exportadoras do ano de 2018, disponibilizada pelo Ministério da Economia, no módulo Estatísticas de Comércio Exterior (Brasil, 2020b). Filtrando-se pelo estado de Santa Catarina e, posteriormente, pelas cidades que compõem a AMREC, obteve-se a população de 139 empresas, entre produtoras, *trading companies* e assessorias de comércio exterior. Definiu-se que a pesquisa seria aplicada somente entre as empresas produtoras, das quais podem importar matéria-prima e exportar seus produtos. Dessa forma, após retirar estas empresas que não se encaixaram na população-alvo e aquelas que possuem filiais, a população de 139 foi reduzida a 108 empresas exportadoras.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), colher as informações de um grande grupo no todo é praticamente impossível, por isso, há a necessidade de definir uma amostra que represente o conjunto. Assim, a partir das 108 empresas exportadoras, a pesquisa foi aplicada durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2019, pelo critério de disponibilidade de participação e pela acessibilidade junto a essas.

Inicialmente, efetuou-se o contato telefônico junto ao departamento de exportação de todas as empresas, explicando o objetivo da pesquisa e so-

licitando que o gerente de exportação, gerente de área ou coordenador de exportação respondessem o questionário enviado via *Google Forms*. Em um primeiro momento, no mês de setembro de 2019, vinte empresas responderam ao instrumento e, novamente, nos meses de outubro e novembro, foi feita uma nova rodada de telefonemas, obtendo-se o retorno de 27 empresas. Ao final de novembro de 2019, a pesquisa foi encerrada, totalizando a participação de 47 empresas exportadoras do sul de Santa Catarina (AMREC), caracterizando-se como uma amostra não probabilística, por conveniência (Malhotra, 2006).

Os dados de origem primária (Vergara, 2010) foram coletados por meio de um questionário (Gil, 2002) elaborado e adaptado a partir de alguns estudos efetuados em 2015, 2018 e 2019 e publicados por Zilli, Heinzen e Vieira (2015), Pereira e colaboradores (2018), Dondossola e colaboradores (2019), Zilli e colaboradores (2019), bem como Zilli e Freire (2020). Foram feitos testes junto a três profissionais que possuem experiência acadêmica e também vivência com o mercado internacional, para verificar a consistência do instrumento de coleta, bem como verificar se a organização dos módulos e perguntas estavam adequadas e de fácil entendimento. Após o retorno dos profissionais foram feitos ajustes que proporcionaram a finalização do questionário.

A aplicação do instrumento ocorreu via *Google Forms* e este foi estruturado em quatro módulos: Módulo I – Contexto Empresarial e Modelo de Gestão; Módulo II – Ingresso e Participação no Mercado Internacional; Módulo III – Estratégias, Posicionamento no Mercado Internacional e Redes de Cooperação; e Módulo IV – Modelo de Gestão e o Desenvolvimento de Práticas Inovadoras (transformadoras) perante o Mercado Internacional. Esta mesma estrutura foi utilizada para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

Com relação à análise dos dados, essa foi feita por meio de frequência simples, pois, de acordo com Duarte e Furtado (2014, p. 142): “Mais importante do que apontar a representatividade dos resultados quantitativos é refletir e interpretar o que significam, extrapolando para outras fontes e informações constantes no trabalho e fazendo inferências.”

# MÓDULO I

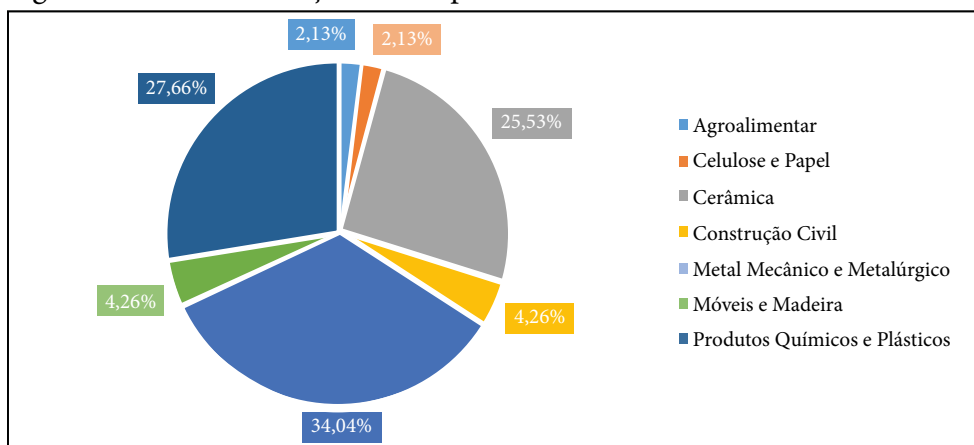
CONTEXTO EMPRESARIAL  
E MODELO DE GESTÃO



# Contexto empresarial e modelo de gestão

Tendo em vista o delineamento do perfil das empresas exportadoras da AMREC, o primeiro módulo faz menção às características dos setores de atuação, à cidade sede das empresas, relacionando com o porte e a composição do capital social da mesma, ainda destacando o ano de fundação, bem como a ocorrência do direcionamento da produção e a forma de gestão dessas organizações.

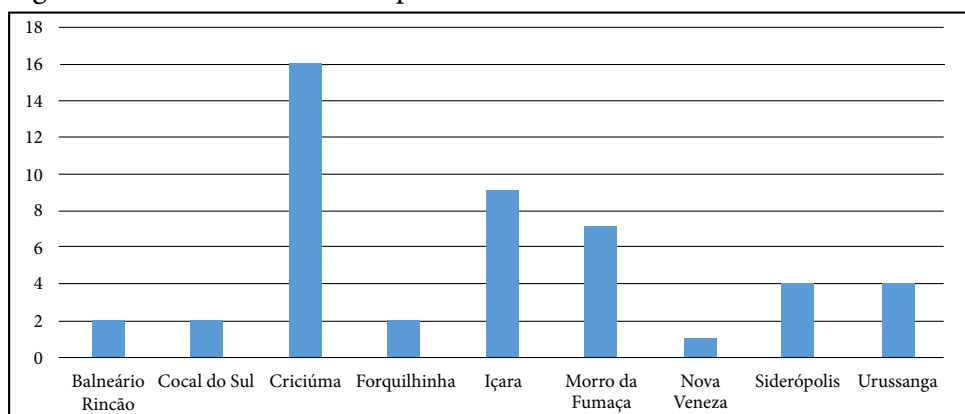
Figura 5 – Setor de atuação das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

Diante dos dados auferidos, a Figura 5 traz a constatação de uma concentração de empresas do ramo Metal Mecânico e Metalúrgico, indústrias de Produtos Químicos e Plásticos e do setor Cerâmico, das quais juntas representaram quase 88% da população enquadrada, delineando, assim, um perfil altamente industrial, com setores de linha de produção maciças e de representação nas suas cidades. Dessa forma, para fins de contextualização, a Figura 6 faz a apresentação das cidades nas quais as empresas possuem a sua sede.

Figura 6 – Cidade sede das empresas

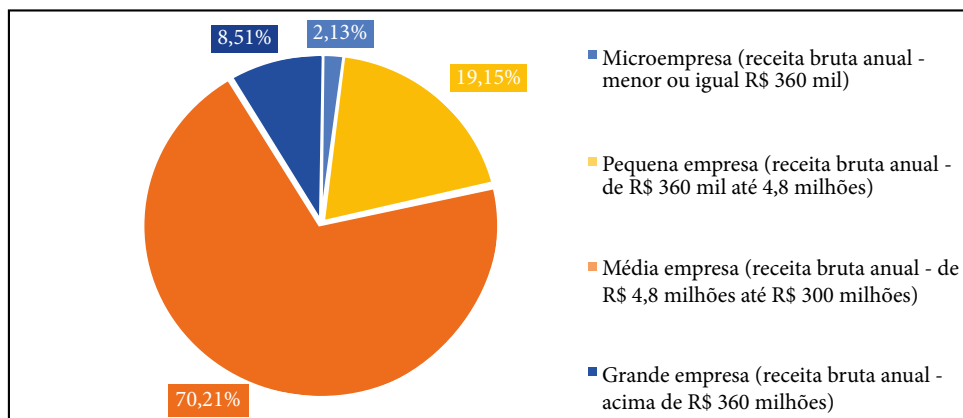


Fonte: elaboração dos autores.

A partir da leitura da figura foi possível detectar principalmente a presença das empresas nas cidades de Criciúma, Içara e Morro da Fumaça, quantificando 68% das respondentes da pesquisa. O fato da cidade de Criciúma ter maior representatividade também vem ao encontro das condições econômicas do polo cerâmico e metalomecânico estar instalado no município. Segundo o IBGE (2017), a cidade possui 9,2 mil empresas atuantes, estando na 8ª posição no *ranking* do estado de Santa Catarina e possui PIB *per capita* de R\$ 33.811,00. Além disso, de acordo com o Ministério da Economia (Brasil 2020b), são 62 as empresas exportadoras situadas no município.

Outro dos questionamentos da pesquisa estava relacionado ao porte da empresa, sendo que a Figura 7 ilustra a distribuição por faixa de faturamento, delineando seu enquadramento.

Figura 7 – Porte das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

A definição do porte da empresa está atrelada ao faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas pela mesma, e ao longo do tempo, de acordo com a evolução do negócio, esses dados podem ser alterados (SEBRAE, 2019). De modo geral, o Brasil tem uma caracterização bem forte por pequenos empreendimentos, de acordo com o Data Sebrae (2020), hoje são em torno de 19,2 milhões de empresas, com distribuição de 51% de Microempreendedores Individuais e 34% de Microempresas, com concentração de 8,6 milhões no setor de serviços, 6,6 no comércio, 1,9 milhões na indústria e o restante que se divide entre a construção civil e o setor da agropecuária.

No entanto, conforme dados coletados da pesquisa, foi possível revelar uma grande representatividade da média empresa, dentre as 47 respondentes, 33 estão classificadas nesse porte, o que também pode ser destacado em relação à cultura de internacionalização das empresas nessa região estar representada pela empresa de médio porte. Além disso, mostra a relação da composição do



capital das empresas ser, em sua maioria, nacional, como mostra a Tabela 8, em que 68% das empresas tem sua composição do capital 100% nacional.

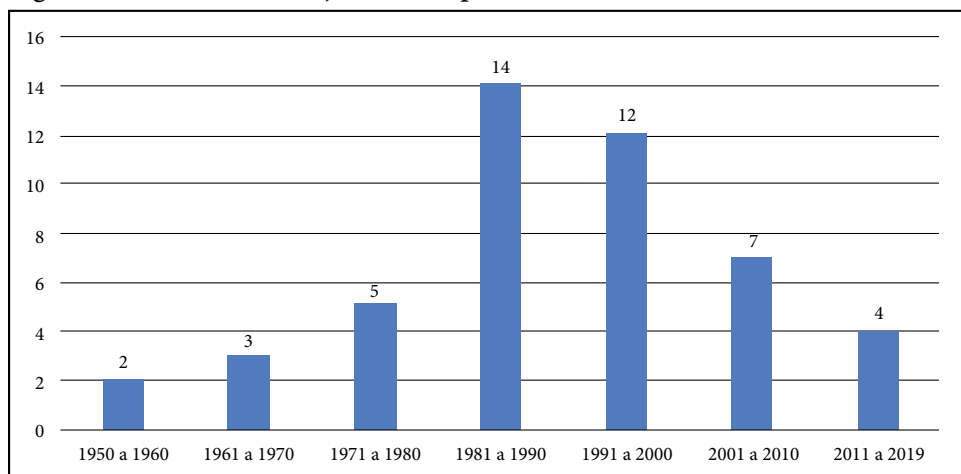
Tabela 8 – Composição do capital das empresas

% De composição do capital	Quantidade	%
100% nacional	32	68,09
75% nacional	7	14,89
25% nacional	3	6,38
100% internacional	5	10,64
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

No que se refere à caracterização do ano de fundação das empresas elencadas neste estudo, os dados revelaram que as mesmas iniciaram suas atividades a partir da década de 1950, com maior concentração entre os anos de 1981 a 1990, denotando organizações consolidadas no mercado, com experiência entre trinta e quarenta anos de atuação, conforme ilustra a Figura 8.

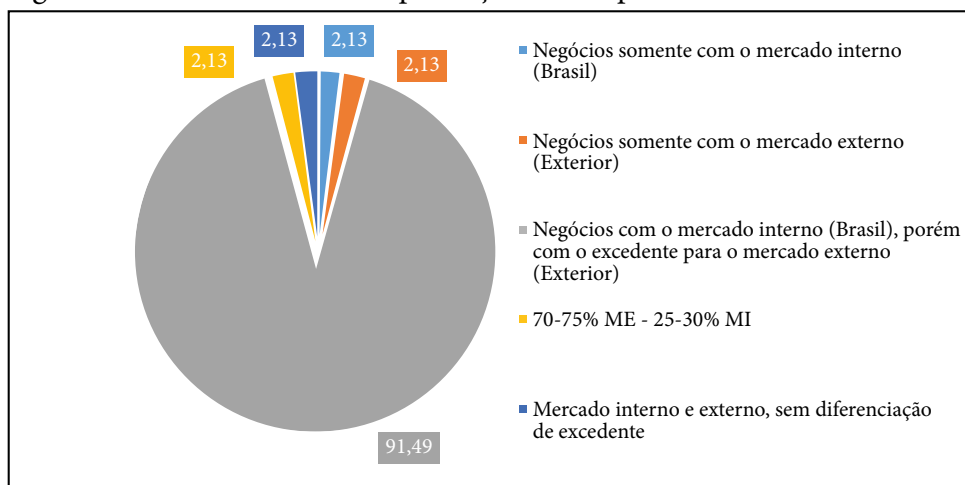
Figura 8 – Ano de fundação das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

Diante do questionamento relacionado com o direcionamento da produção, de acordo com a Figura 9, foi averiguado que as empresas, em suma, fazem negócios com mercado doméstico, porém direcionam os excedentes ao mercado externo.

Figura 9 – Direcionamento da produção das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

Essa condição pode comprovar um compromisso muito acentuado com o mercado interno, ou até mesmo por uma questão de “conforto” em manter por prioridade as vendas no âmbito nacional, sem ter em sua estratégia a colocação de que o mercado pode ser visto como um só, sem distinção, em que seus clientes/importadores podem estar geograficamente além das fronteiras brasileiras. Esse posicionamento, na realidade, é descrito na literatura como um dos mais comuns no processo de internacionalização, uma vez que as empresas veem o mercado externo como forma de escoar aquela produção excedente, destacado como um dos principais motivadores da internacionalização das empresas.

Com isso, a fim de revelar a forma de gestão das empresas, foi elaborada a Tabela 9, a qual elenca as respostas das empresas participantes deste estudo quanto à sua forma de gestão:

Tabela 9 – Forma de gestão das empresas

<b>Gestão</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Familiar e Profissional (mista)	18	38,30
Familiar	16	34,04
Profissional	13	27,66
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

A partir do detalhamento dos dados listados na Tabela 9, percebeu-se que não há concentração em uma forma de gestão específica, das quais apresentaram uma distribuição bem equivalente em cada uma das opções, denotando que não há um perfil quanto a esse questionamento que se destaca entre as empresas.

O próximo módulo apresenta os resultados relacionados ao ingresso e participação no mercado internacional (Módulo II).

# MÓDULO II

INGRESSO E PARTICIPAÇÃO  
NO MERCADO INTERNACIONAL



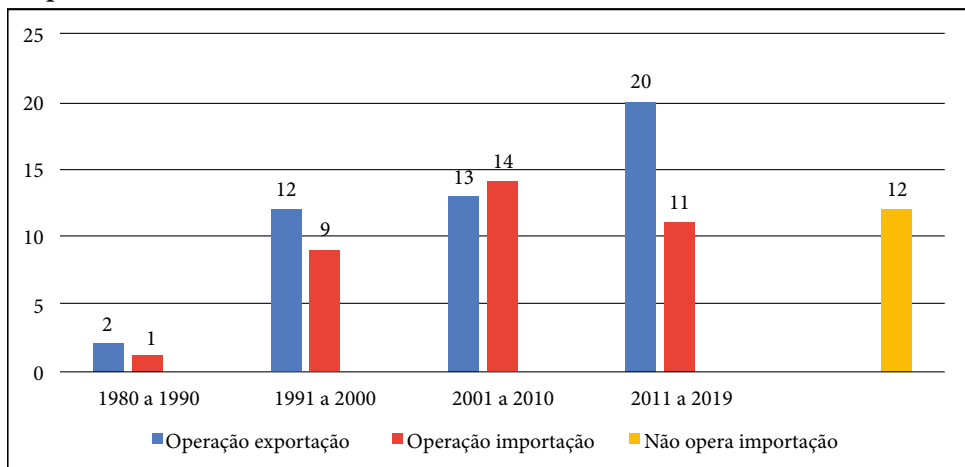
## **Ingresso e participação no mercado internacional**

Com intuito de dar continuidade à apresentação e discussão dos resultados deste estudo, como já destacado anteriormente, a tabulação dos dados respeitou a divisão das informações em quatro módulos, sendo que os resultados apresentados nesta seção correspondem às questões elencadas no módulo II.

Dessa forma, a pesquisa objetivou responder questionamentos acerca do ano em que as empresas iniciaram suas operações de exportação e importação, por quais meios essas fizeram a inserção internacional, quais os principais mercados que se relacionam, tanto no contexto das exportações quanto de importações, bem como quais mercados poderiam ser explorados. Além disso, a pesquisa também destaca questionamentos sobre a participação das vendas de exportação no faturamento e da produção destinada ao mercado externo, assim também ressaltando os principais produtos exportados e importados, o percentual da produção de mercado externo que equivale à venda no mercado nacional, e, por fim, questões de adaptação e alterações do produto.

Diante do exposto, a Figura 10 ilustra o primeiro questionamento acerca do período em que as empresas, de certo modo, iniciaram sua internacionalização, seja por meio de exportação, seja por intermédio da importação.

Figura 10 – Ano de início das operações de exportação e importação das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

Dessa forma, o que se percebeu é que o processo de internacionalização ocorreu em maior volume por meio das exportações, em que se denota o pico entre os anos de 2011 e 2019, nesse período quase 43% das empresas ingressaram com vendas ao mercado externo. No entanto, os anos entre 2001 e 2010 foram marcados por uma acentuada participação das empresas nas operações de importação. Também vale destacar que 25,5% das empresas deste estudo não operam com importação.

Tendo em vista o processo de internacionalização das empresas, tanto no que se refere às vendas ao mercado externo quanto às aquisições no âmbito internacional, vale salientar por qual meio as empresas iniciaram suas operações com o mercado estrangeiro. Isso posto, construiu-se a Tabela 10, a qual evidencia esses dados coletados por meio do questionário da pesquisa:

Tabela 10 – Meio de inserção internacional das empresas

Meio de inserção	Quantidade	%
Exportações diretas	14	17,50
Importações diretas	21	26,25
Exportações via <i>trading company</i>	33	41,25
Importações via <i>trading company</i>	12	15,00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores, a partir de dados da pesquisa (2020).

Na possibilidade de as empresas operarem tanto com operações direta quanto indireta (por meio de *trading company* ou comercial exportadora), ao analisar os resultados obtidos neste estudo, observou-se maior frequência de respostas na utilização de importações diretas, em que 21 empresas sinalizaram uso desse meio de inserção. Porém, nas operações de exportações, prevaleceu o uso de *trading companies* para a realização das vendas ao mercado externo, com 33 empresas apontando por essa opção.

Com a evidenciação do meio de inserção internacional das empresas, vale apresentar com quais mercados essas empresas se relacionam. A Tabela 11 aponta essa relação nas operações de exportação, importação, bem como quais mercados poderiam ser explorados.

Tabela 11 – Mercados de relacionamento das empresas e mercados a serem explorados

Mercado	Exportação	Frequência (%)	Importação	Frequência (%)	A explorar	Frequência (%)
África	5	6,10	0	0,00	11	9,40
América Central	15	18,29	1	1,59	23	19,66
América do Norte	12	14,63	10	15,87	23	19,66
América do Sul	43	52,44	6	9,52	34	29,06
Ásia	0	0,00	21	33,33	5	4,27

Europa	7	8,54	21	33,33	12	10,26
Oceania	0	0,00	0	0,00	2	1,71
Oriente Médio	0	0,00	1	1,59	6	5,13
Rússia	0	0,00	3	4,76	1	0,85
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00</b>	<b>63</b>	<b>100,00</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>

\* 12 empresas não operam com importação.

Fonte: elaboração dos autores.

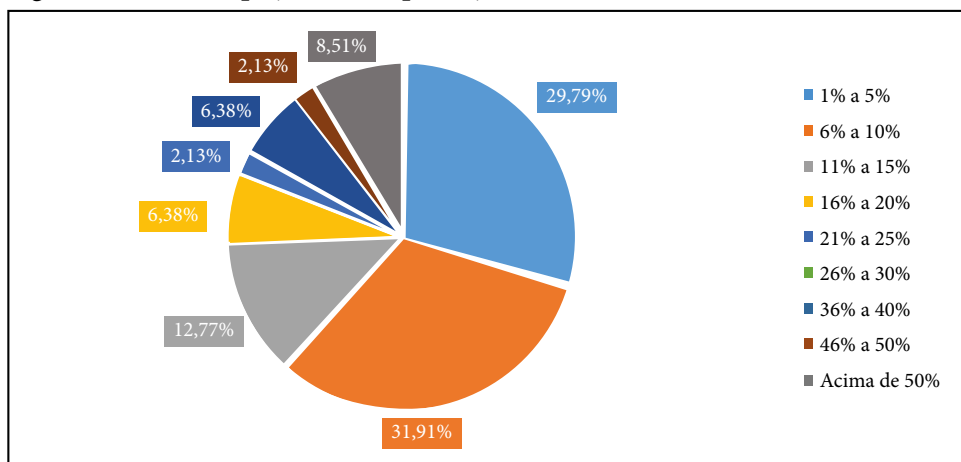
Os mercados com os quais as organizações se relacionam podem estar ligados a diversos fatores, atribuídos por proximidade geográfica, semelhanças culturais, acordos comerciais, entre outros aspectos que facilitam o processo de negociação e interação entre os mesmos. Perante os resultados da pesquisa em torno do assunto, fica evidenciado o fator geográfico fortemente presente neste contexto, no âmbito das exportações, em que 43 empresas sinalizaram o mercado sul-americano como destino de seus produtos, assim como também foi o mais apontado para ser explorado.

Na esfera das importações, observou-se que as aquisições são oriundas principalmente do mercado asiático e europeu, com quem 60% das empresas importadoras compreendidas nesse estudo mantêm negócios.

Dando seguimento na apresentação dos dados, em virtude do processo de internacionalização e participação das empresas no mercado internacional, a Figura 11 retrata a representatividade que as exportações possuem no faturamento e também em relação à produção que é destinada ao mercado externo.



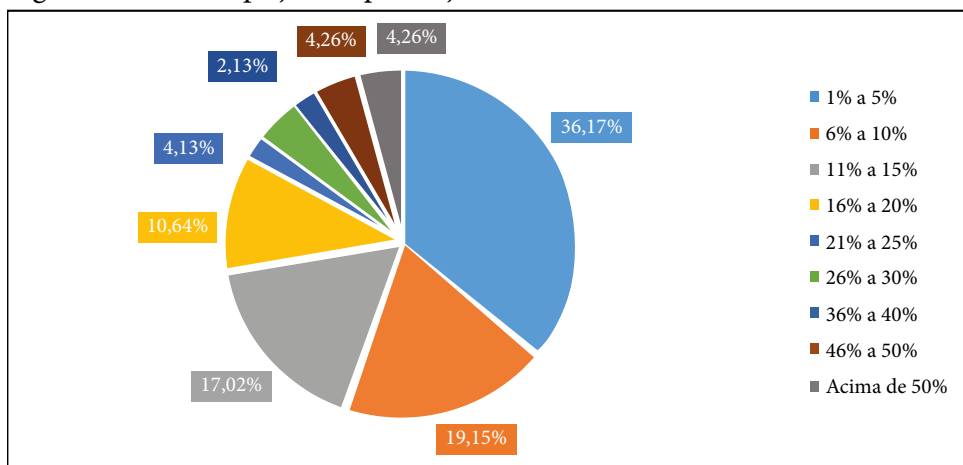
Figura 11 – Participação das exportações no faturamento



Fonte: elaboração dos autores.

A exposição dos dados demonstra que o enfoque das empresas está no mercado interno, já que quase 75% das respondentes mostraram que os percentuais de participação das vendas ao mercado externo sob o faturamento ficam entre 1% e 15%.

Figura 12 – Participação da produção destinada ao exterior



Fonte: elaboração dos autores.

Ao encontro da constatação anterior, pelo que se expõe sobre a produção destinada ao exterior na Figura 12, os dados também revelaram baixa participação, mais de 70% das empresas apontaram também os percentuais entre 1% e 15%.

Com a finalidade de contextualizar quanto aos produtos exportados e importados pelas empresas, o Quadro 1 remonta quais são eles assinalados na coleta de dados.

Quadro 1 – Principais produtos exportados e importados

<b>Exportação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Importação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Abrasivos cerâmicos	3	6,38	Não operam com importação	12	25,53
Bombas hidráulicas	1	2,13	Carvão antrácito	1	2,13
Coque (Petróleo calcinado)	1	2,13	Componentes eletrônicos	2	4,26
Corantes e tintas para cerâmicos	3	6,38	Conectores	1	2,13
Correias	1	2,13	Coque (Petróleo calcinado)	1	2,13
Descartáveis plásticos (copos, pratos, etc.).	3	6,38	Corantes e tintas para cerâmicos	3	6,38
Equipamentos para pintura	3	6,38	Fio sintético PVA e pasta de celulose	1	2,13
Ferragens e hastes de aterramento e iluminação	2	4,26	Flange e vedação	1	2,13
Grampos para correias transportadoras	1	2,13	Madeira	1	2,13
Máquinas e equipamentos para cerâmica	5	10,64	Máquinas e equipamentos	6	12,77
Matéria-prima para cerâmica	1	2,13	Matéria-prima	6	12,77
Mel	1	2,13	Partes para bombas hidráulicas	1	2,13
Molduras para a construção civil	1	2,13	Partes para rolos de pintura	1	2,13

Nascedouros e incubadoras	1	2,13	Pigmentos e solventes	1	2,13
Peças fundidas	3	6,38	Poliestireno e polipropileno	2	4,26
Porcelanato	4	8,51	Porcelanatos	1	2,13
Portas de madeira	1	2,13	Produtos químicos	3	6,38
Processadores para flexografia	1	2,13	Teflon	1	2,13
Produtos químicos	1	2,13	Tintas	2	4,26
Revestimentos cerâmicos	3	6,38			
Telhas de fibrocimento	1	2,13			
Tijolos	2	4,26			
Tintas e afins	3	6,38			
Tombador de grãos e basculador de container	1	2,13			
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

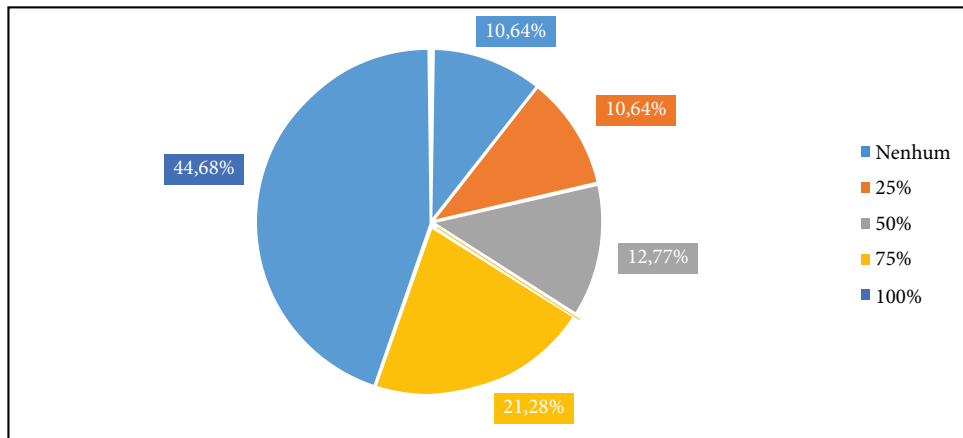
Fonte: elaboração dos autores.

Dentre os produtos que apareceram mais frequentemente no âmbito das exportações estão as máquinas e os equipamentos para cerâmica, representando o setor metalomecânico e metalúrgico, com 10,64% de representatividade dentre todos os produtos listados, assim como o porcelanato, também apontado por quatro empresas da indústria cerâmica, tendo uma representatividade de 8,51% perante a lista de produtos com destino ao mercado externo.

No âmbito das importações, apareceram novamente as máquinas e equipamentos e matéria-prima de modo geral, que, juntas, totalizaram mais de  $\frac{1}{4}$  dos produtos oriundos do mercado internacional, seguidos por produtos da indústria química e corantes e tintas para o setor cerâmico.

Com vistas na identificação da representatividade que os produtos exportados possuem com equivalência de vendas no mercado nacional, a Figura 13 apresenta esses apontamentos.

Figura 13 – Representatividade de produtos exportados com equivalência de vendas no MI

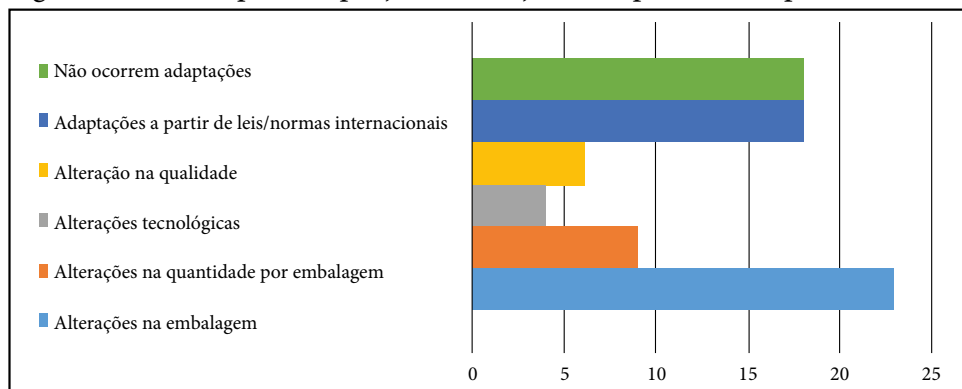


Fonte: elaboração dos autores.

Perante o resultado da pesquisa, constatou-se que, para a maioria das empresas, os produtos com destino de exportação correspondem à mesma demanda do mercado doméstico entre os percentuais de 75 e 100%, já que cerca de 31 empresas indicaram essa condição, na qual dez delas apontaram 75% de equivalência contra 21 para 100% de paridade.

Com intuito de contextualizar o último questionamento da pesquisa, a Figura 14 ressalta quais foram as principais alterações ou adaptações que as empresas precisaram fazer em seus produtos com destino ao mercado externo.

Figura 14 – Principais adaptações/alterações nos produtos exportados



Fonte: elaboração dos autores.

Com isso, as empresas que pretendem se internacionalizar por meio das exportações, em algum momento, terão de fazer adequações, sejam essas na embalagem, na composição ou no *design* do produto. Além disso, podem ser solicitadas pelo importador certificações que atendam a normas técnicas do mercado de destino.

De acordo com as empresas deste estudo, as adequações mais solicitadas pelos seus importadores foram: I) as alterações de embalagem, apontada por 23 empresas; e II) a adaptação por conta de leis e normas internacionais, evidenciada por 18 das respondentes da pesquisa. Além disso, 18 empresas relataram a não ocorrência de adaptações, podendo ser justificada muitas vezes por uma grande similaridade entre os mercados de negócios, o que acarreta em um menor grau de adequação, ou nesse caso, nenhum.

O próximo módulo destaca os resultados relacionados às estratégias, posicionamento no mercado internacional, bem como as redes de apoio.

# MÓDULO III

ESTRATÉGIAS, POSICIONAMENTO  
NO MERCADO INTERNACIONAL  
E REDES DE APOIO

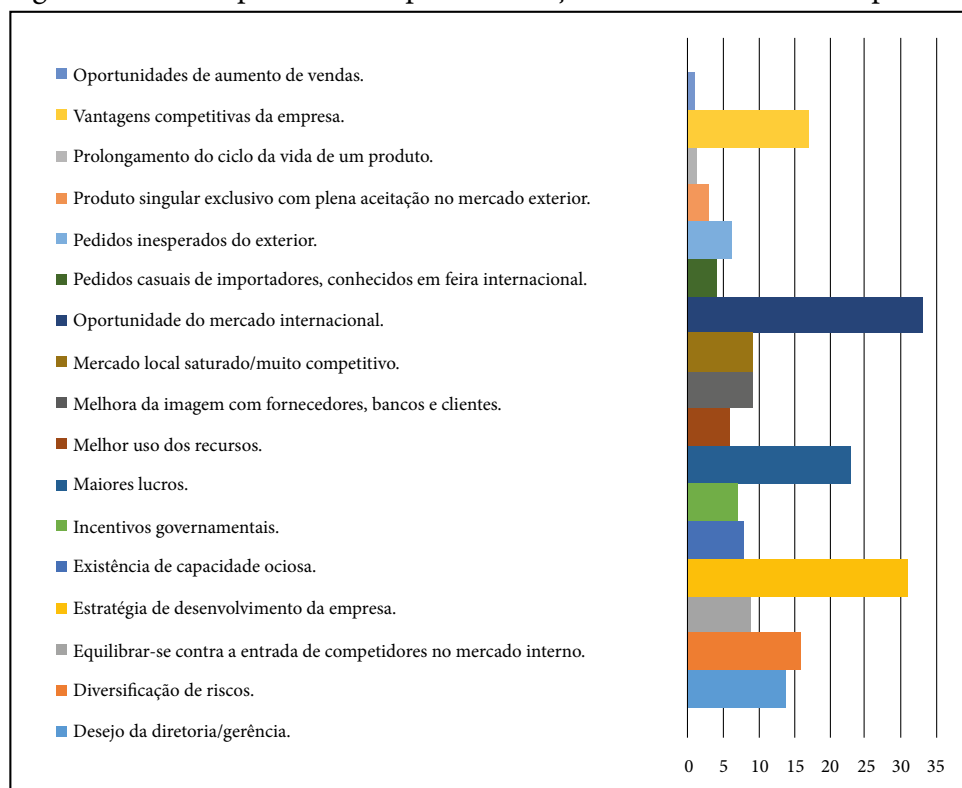


## **Estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio**

A Figura 15 corresponde aos principais motivos que levam as empresas que serviram de objeto de estudo a buscarem a inserção internacional. Yip, Biscarri e Monti (2000) destacam a diversidade de motivos que levam à internacionalização, como a fuga de mercados saturados, a possibilidade de acesso a recursos estratégicos em outros países, o estabelecimento de unidades fora do país de origem, além da chance de explorar vantagens competitivas em mercados em desenvolvimento.

Diante dos resultados dessa questão, o que se evidencia como motivações para a inserção internacional são, principalmente: I) as oportunidades que o mercado externo têm a oferecer para estas empresas; II) as estratégias de desenvolvimento adotadas, que possam compreender a expansão para o mercado externo; e III) a busca por maiores margens de lucro, que estão atreladas à variação cambial. Os resultados são destacados individualmente, a seguir:

Figura 15 – Principais motivos para a inserção internacional das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

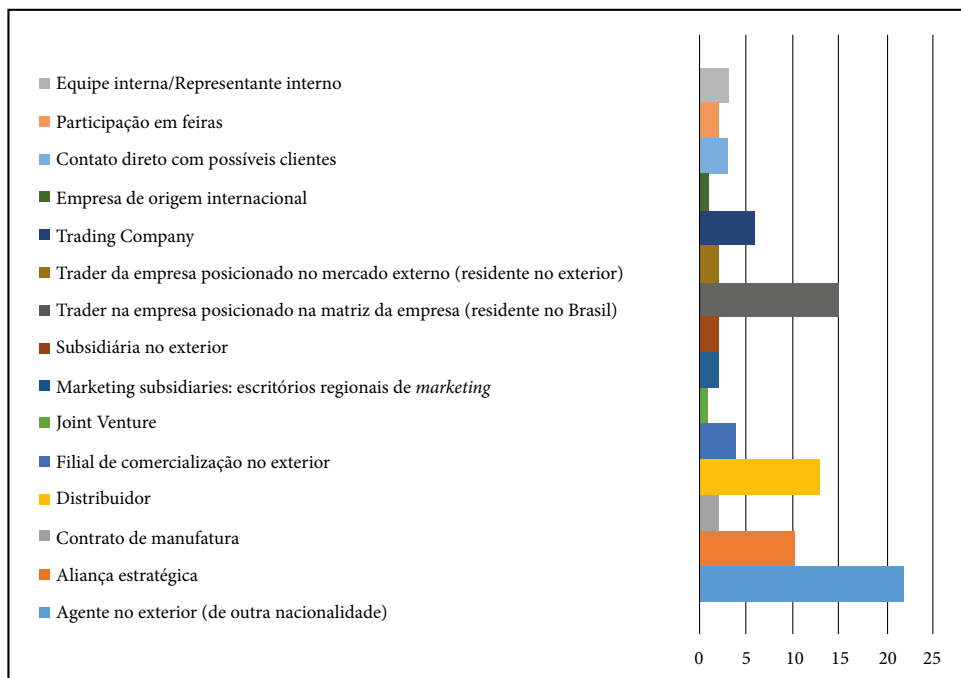
Na Figura 16 são apresentadas as formas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas para o desenvolvimento de suas operações internacionais, onde se podem considerar as modalidades de internacionalização em três categorias (Boone; Kurtz, 1998): I) transações, consistindo na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas; II) investimentos diretos, com a instalação de operações em outros países; e III) envolvimento em projetos específicos, limitados a um período de tempo.

As quatro formas de desenvolvimento das operações cujas respostas se destacam, representando, juntas, aproximadamente 68% das respostas são: a utilização de agentes de outra nacionalidade, no exterior; a opção por *traders*



que estejam posicionados no mercado interno; a utilização de distribuidores no mercado externo; e a consolidação de alianças estratégicas com parceiros no exterior.

Figura 16 – Formas utilizadas pelas empresas para desenvolver operações internacionais

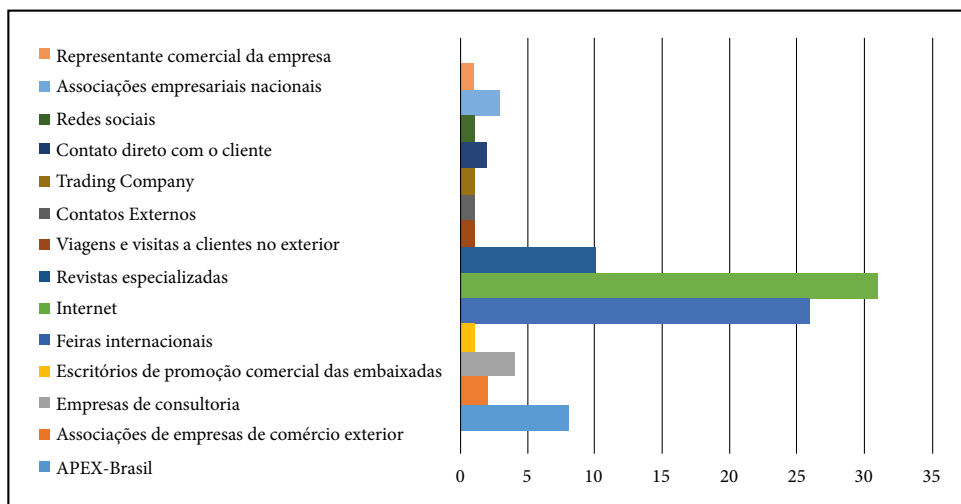


Fonte: elaboração dos autores.

As empresas também foram questionadas em relação às formas adotadas para a divulgação de seus produtos, e as respostas são apresentadas na Figura 17. Por meio de análises mercadológicas, é possível detectar a necessidade e as mudanças de hábito dos consumidores dos mercados-alvo. Com isso, podem-se reduzir custos com negociações internacionais e, portanto, adaptar a distribuição dos produtos entre os canais mais adequados (Keegan; Green, 1999).

Com base nos dados coletados, percebe-se a prevalência de duas formas, que, juntas, representam mais da metade das respostas: a utilização da internet e a participação em feiras internacionais. Esses resultados atestam a relevância do uso da tecnologia na transposição de barreiras geográficas, permitindo a comunicação de forma global. Além disso, reforçam a importância da participação e exposição em feiras internacionais, onde há a possibilidade de divulgação do produto a um número elevado de potenciais clientes, bem como a de firmar parcerias estratégicas.

Figura 17 – Formas adotadas pelas empresas para divulgação dos produtos no exterior



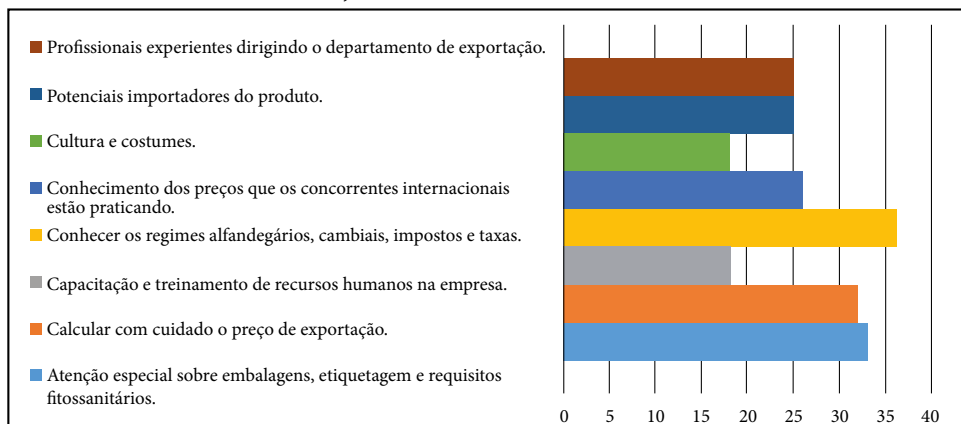
Fonte: elaboração dos autores.

Por meio do questionário, as empresas também puderam categorizar os principais aspectos/áreas a serem conhecidos por empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização. Essas respostas foram compiladas na Figura 18, onde houve um aumento no número de respostas em cada opção, comparando-se esses resultados aos de perguntas anteriores. Essa característica pode ressaltar que as respondentes auferem mais importân-

cia a este dado do que praticamente todos os aspectos/áreas apresentados nos questionários. Em outras palavras, consideram que a preparação para a internacionalização deve se basear numa qualificação ampla e completa em relação a aspectos/áreas que envolvem esse processo, possivelmente a fim de evitar que a internacionalização seja malsucedida.

Ainda assim, há três aspectos/áreas, dentre os oito elencados, que se destacam: conhecimento dos regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas; atenção à embalagem, etiquetagem e requisitos fitossanitários; e o cálculo acurado do preço de exportação.

Figura 18 – Principais aspectos/áreas a serem conhecidos por empresas que buscam a internacionalização



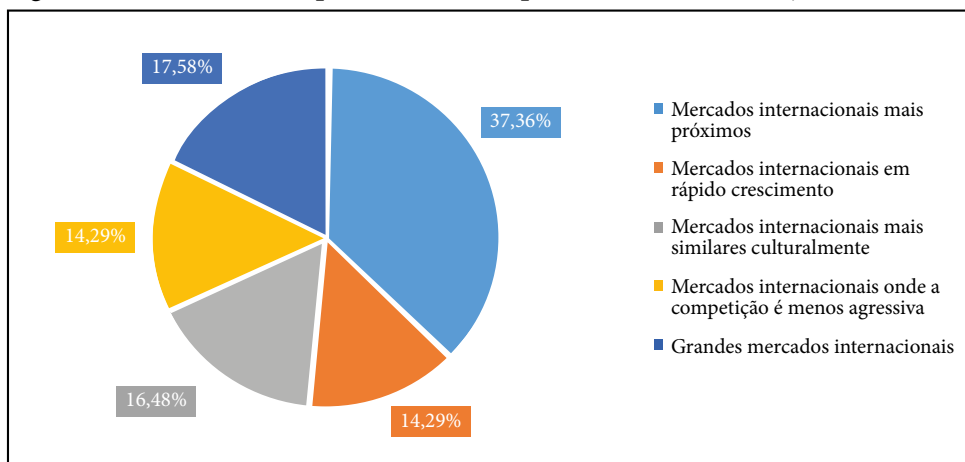
Fonte: elaboração dos autores.

Outro questionamento feito às empresas participantes da pesquisa foi em relação ao foco das empresas que desejam iniciar o processo de internacionalização. Conforme Bradley e Gannon (2000), tanto a diversificação quanto a concentração de mercados podem ser estratégias a se considerar na internacionalização. Na diversificação, busca-se retorno sem que haja um elevado comprometimento de recursos. Já a concentração requer um alto ní-

vel de empenho no mercadológico em cada um dos mercados selecionados, até que se obtenha uma participação relevante nestes.

Na Figura 19 é possível visualizar que, dentre as respostas obtidas, a estratégia de foco em mercados internacionais mais próximos deve ser a principal escolha para aquelas companhias que buscam o mercado externo, segundo as empresas respondentes, que já possuem operações internacionais. Os resultados são expostos a seguir:

Figura 19 – Foco das empresas na busca pela internacionalização



Fonte: elaboração dos autores.

Por fim, a última pergunta do módulo III buscou identificar os cinco principais desafios encarados pelas empresas participantes quanto ao processo de internacionalização. Rocha (2001) destaca alguns elementos que se configuram como entraves a não internacionalização das empresas brasileiras, entre os quais estão barreiras comerciais e exigências alfandegárias, distância geográfica, além do idioma, que é uma limitação significativa, ao lado do distanciamento cultural.

A partir das respostas, destacaram-se como principais desafios à internacionalização os custos logísticos – com o maior percentual de respostas – seguidos da burocracia alfandegária, a existência de profissionais qualificados, a determinação dos preços dos produtos e como quinto principal desafio temos dois itens empatados: a concorrência internacional e a volatilidade do câmbio.

Tabela 12 – Cinco principais desafios para a internacionalização das empresas

<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Adequações para exportação	4	2,35
Aspectos culturais	9	5,29
Barreiras comerciais	2	1,18
Burocracia alfandegária	15	8,82
Concorrência internacional	10	5,88
Condições de pagamento	1	0,59
Consistência nas exportações	2	1,18
Custos logísticos	20	11,76
Despesas portuárias	2	1,18
Dificuldade em localizar clientes	4	2,35
Dificuldade em localizar fornecedores	1	0,59
Distância	1	0,59
Envio de amostras	1	0,59
Falta de confiança	3	1,76
Falta de conhecimento	5	2,94
Falta de fidelidade	1	0,59
Foco no processo	1	0,59
Implantação de cultura exportadora	1	0,59
Impostos e taxas	5	2,94
Investimento em <i>marketing</i>	4	2,35
Nicho de mercado	7	4,12
Normas nacionais e internacionais	9	5,29
Parceria com <i>trading companies</i>	1	0,59

Participação em feiras	2	1,18
Política externa	2	1,18
Prazo de entrega	2	1,18
Preço do produto	11	6,47
Profissionais qualificados	13	7,65
Qualidade do produto	8	4,71
Representação no exterior	5	2,94
Seguro de crédito	1	0,59
Subsídio	5	2,94
Tempo de espera	1	0,59
Volatilidade do câmbio	10	5,88
Volume das negociações	1	0,59
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

É pertinente ressaltar a relação que há entre os principais desafios atestados pelas empresas nessa questão, com os aspectos/áreas a serem conhecidos, de acordo com as mesmas empresas – apresentados na Tabela 12. Percebe-se que dois dos três aspectos de maior relevância indicados pelas empresas na referida tabela estão de acordo com dois dos seis desafios citados anteriormente, que dizem respeito à burocracia alfandegária e ao preço.

Com as respostas coletadas por meio do questionário *on-line* e aqui apresentadas foi possível determinar um perfil médio das empresas exportadoras da AMREC em relação às estratégias de internacionalização, posicionamento internacional e redes de apoio, o qual é caracterizado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Empresas exportadoras da AMREC: estratégias de internacionalização, posicionamento internacional e redes de apoio

Questão	Perfil
Motivos para a internacionalização	São motivadas ao comércio internacional pelas oportunidades que este tem a oferecer, de acordo com as suas estratégias de desenvolvimento e com vistas margens de lucro maiores.
Desenvolvimento das operações internacionais	Suas operações internacionais ocorrem por meio de agentes de outra nacionalidade, <i>traders</i> instalados no mercado interno e distribuidores, buscando também por alianças estratégicas com parceiros no exterior.
Divulgação dos produtos no exterior	A divulgação internacional de seus produtos é feita, principalmente, pela internet e durante a participação em feiras internacionais.
Aspectos/áreas a serem conhecidos por quem busca o mercado internacional	Consideram o conhecimento dos regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas, a atenção à embalagem, etiquetagem e requisitos fitossanitários e o cálculo acurado do preço de exportação como principais aspectos a serem dominados pelas empresas que pretendem ingressar no comércio internacional.
Foco para quem busca o mercado internacional	Acreditam que a estratégia de foco em mercados internacionais mais próximos deve ser a principal escolha para empresas que estão na fase inicial da busca por oportunidades no mercado externo.
Cinco principais desafios da internacionalização	Destacam como cinco principais desafios ao processo de internacionalização os custos, a burocracia alfandegária, a existência de profissionais qualificados, a determinação dos preços dos produtos e, empatados, a concorrência internacional e a volatilidade do câmbio.

Fonte: elaboração dos autores.

O Módulo IV apresenta o modelo de gestão com enfoque para o desenvolvimento de práticas inovadoras (transformadoras) perante o mercado internacional, dividido em quatro seções: I) gestão e desenvolvimento da inovação; II) pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança; III) resultados da aplicação da inovação; e IV) participação e geração da inovação.

# MÓDULO IV

## MODELO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INOVADORAS (TRANSFORMADORAS) PERANTE O MERCADO INTERNACIONAL

SEÇÃO I – Gestão e desenvolvimento da inovação

SEÇÃO II – Pesquisa, desenvolvimento de projetos,  
inovação e liderança

SEÇÃO III – Resultados da aplicação da inovação

SEÇÃO IV – Participação e geração da inovação



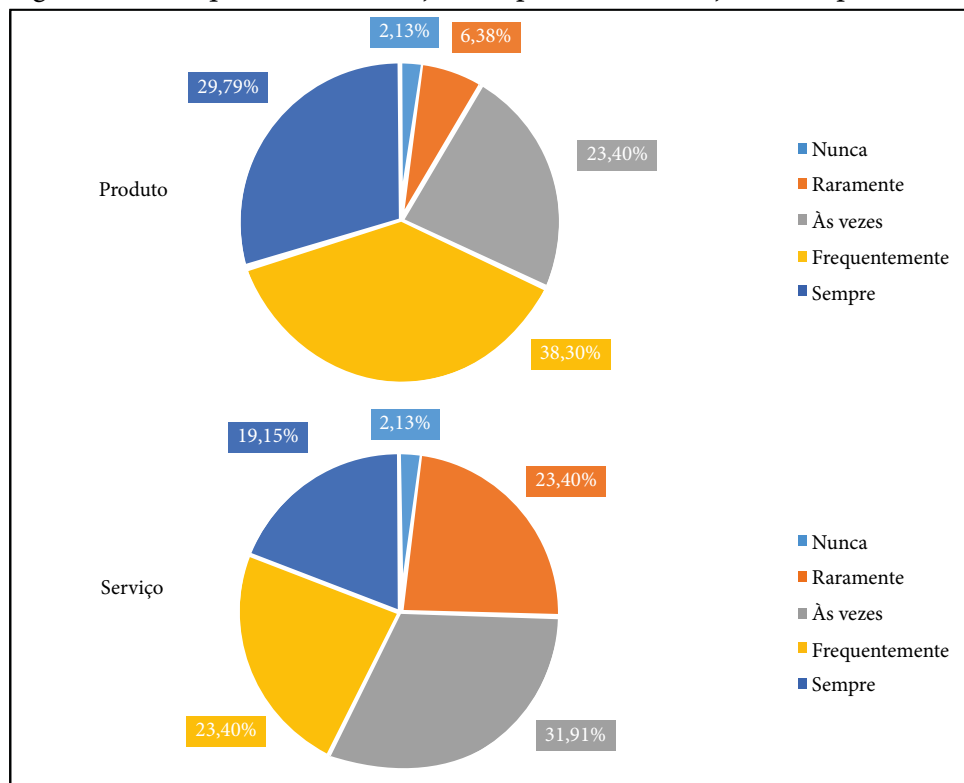


# Gestão e desenvolvimento da inovação

O módulo IV da pesquisa buscou mensurar, em um primeiro momento, a frequência da inovação na área de negócio da empresa, em relação aos produtos e serviços, processos, gestão, *marketing* e modelo de negócio. O estudo identificou também o nível da difusão da inovação praticado, considerando a classificação do Manual de Oslo (OCDE, 2018), para a empresa, para o mercado e para o mundo.

Por fim, também foram questionados os graus de impacto e de controle da inovação que as organizações desenvolvem, bem como a condição de estímulos, apoio e parcerias externas relacionadas às práticas inovadoras. A Figura 20 mostra a frequência da inovação aplicada em produto e serviço por parte das empresas participantes.

Figura 20 – Frequência da inovação em produto e serviço nas empresas



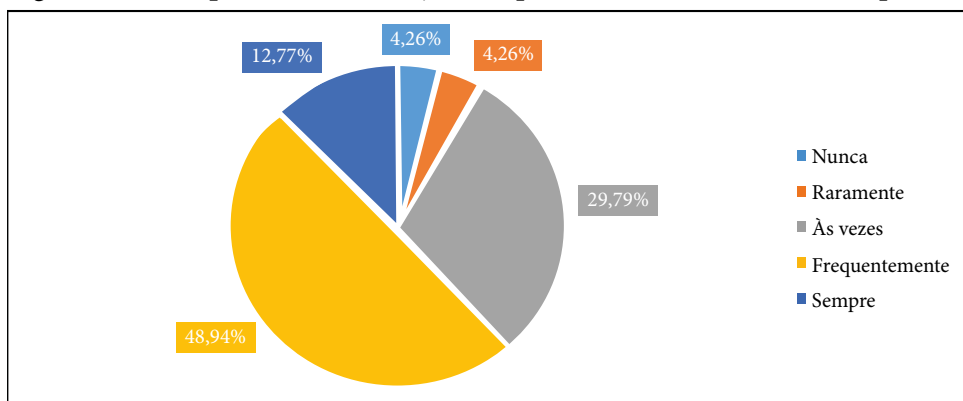
Fonte: elaboração dos autores.

O estudo mostra que as empresas exportadoras da região carbonífera sul catarinense, em sua maioria, inovam em produtos sempre ou frequentemente, somando 68,09% do total. Já a inovação de serviços, carece um pouco mais em adesão, onde mais da metade das empresas (55,31%) inovam raramente ou às vezes.

Na visão de Tavassoli e Karlsson (2015), um dos principais meios para a renovação corporativa tem sido a inovação de produtos e serviços. Os autores também afirmam que a introdução de novas possibilidades no mercado, seja por bem de consumo, seja um modo de fazer algo totalmente novo,

permite às empresas inovadoras, muitas vezes, uma temporária liderança comercial e maiores retornos sobre P&D. Araújo e Araújo (2013) apontam outro importante fator na potencialização da competitividade nas empresas: a inovação de processos. A Figura 21 traz os resultados da pesquisa concernentes a esse ponto.

Figura 21 – Frequência da inovação em processos industriais nas empresas

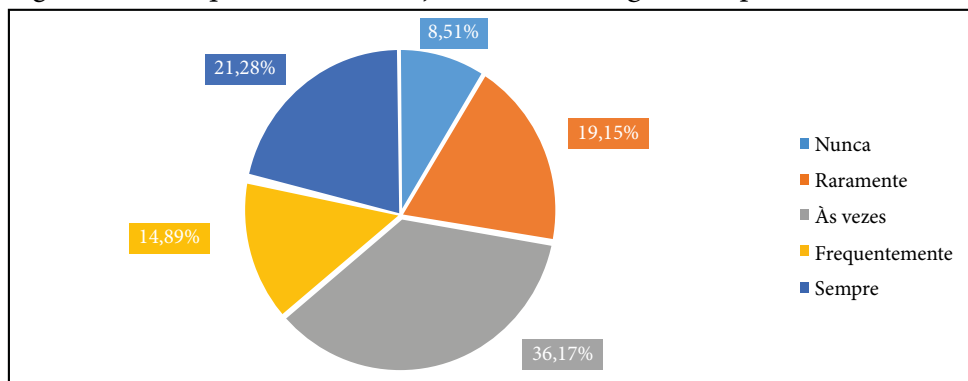


Fonte: elaboração dos autores.

A inovação de processos, quando bem-sucedida, pode proporcionar às organizações maior eficiência em recursos, fluxos produtivos, distribuição, força de trabalho, conduzindo a uma série de ganhos para o usuário externo e interno (OCDE, 2018).

O que se conclui na análise da Figura 21 é que há um satisfatório engajamento das empresas para com a inovação em processos industriais, visto que 23 responderam que frequentemente inovam nesse tópico e outras 6, sempre, somando mais de 61% do total. A pesquisa seguiu com o questionamento a respeito da frequência da inovação em *marketing* praticada pelas empresas, com o resultado expresso na Figura 22.

Figura 22 – Frequência da inovação em *marketing* nas empresas

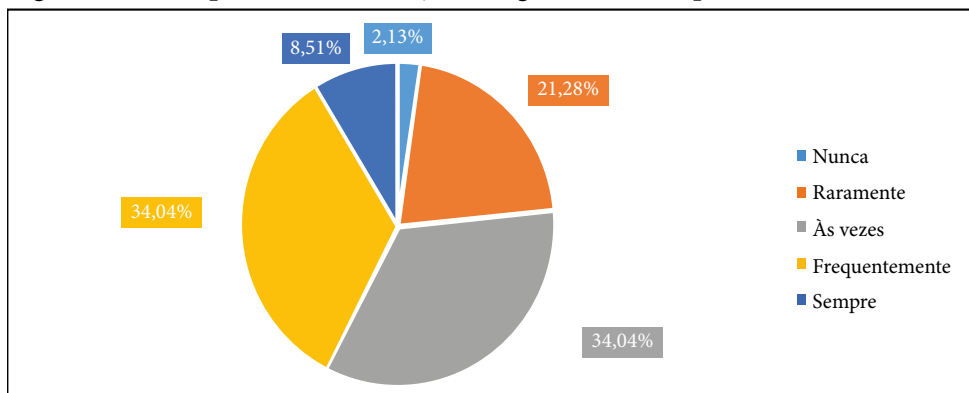


Fonte: elaboração dos autores.

A inovação voltada para o *marketing* ainda é um ponto a ser desenvolvido pelas exportadoras da AMREC, uma vez que o total de empresas que apenas “às vezes”, “raramente” ou “nunca” a praticam alcança 63,83% do universo de empresas participantes, observados os dados anteriores. Matos (2019, p. 17) atenta para a relevância da inovação em *marketing*, pontuando que esta “[...] tem um papel importante no conhecimento do cliente e do concorrente. Portanto, a inovação de marketing tem um papel fundamental a desempenhar na inovação de produtos e na melhoria do desempenho no mercado”.

Inovar nos níveis estratégico, estrutural e comportamental de uma organização é o que o Manual de Oslo (OCDE, 2018) classifica como inovação de gestão. Mudanças e melhorias nesses níveis alteram o comportamento organizacional, permitindo uma rápida adaptação às demandas do mercado e, conseqüentemente, sobrevivência. Exibe-se na Figura 23 o quão inovadoras são em gestão as empresas da pesquisa.

Figura 23 – Frequência da inovação em gestão nas empresas

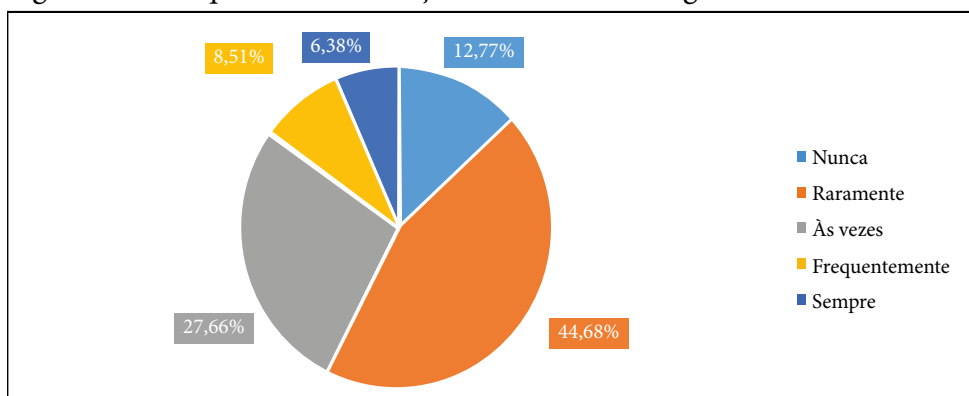


Fonte: elaboração dos autores.

“Frequentemente” e “às vezes”, com 16 respostas cada, foram as alternativas que mais foram escolhidas nessa questão e outras 10 empresas responderam ainda que raramente inovam no modelo de gestão, denotando um envolvimento mais tímido com essa tipologia de inovação por parte das organizações participantes.

O último ponto referente à inovação na área de negócio foi a questão acerca da frequência inovadora no modelo de negócios das empresas. A Figura 24 apresenta os resultados obtidos nessa pergunta.

Figura 24 – Frequência da inovação do modelo de negócios

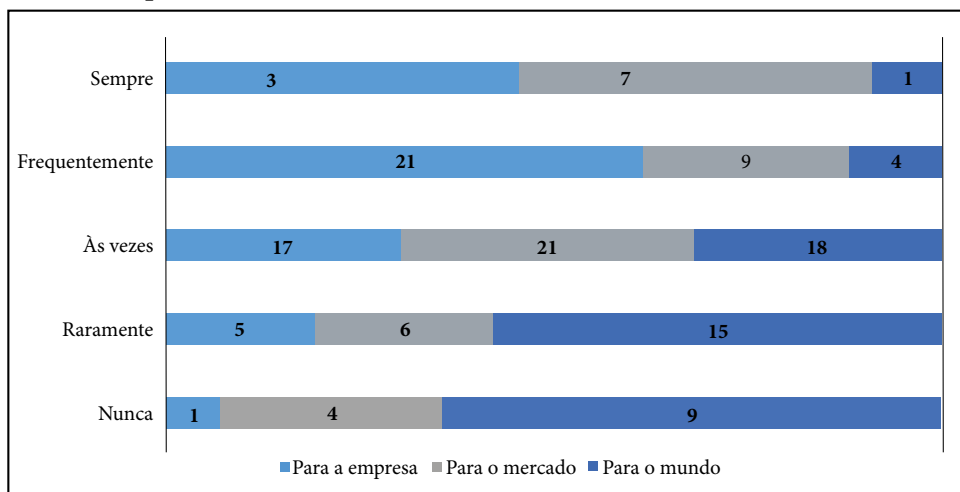


Fonte: elaboração dos autores.

Segundo Chesbrough (2003), a inovação no modelo de negócios pode ser a chave para o crescimento em desempenho das organizações, ao passo que a OCDE (2018) alega que essa prática é capaz de transformar mercados e criar novos. O que se nota nos números da Figura 24 é que as empresas da AMREC têm pouca atividade inovadora em seus modelos de negócios, onde as respostas “às vezes” e “raramente” somam 34 das escolhas das participantes, alcançado mais de 72% do total.

Avaliou-se, ainda, a frequência da difusão da inovação. Alicerçado no conceito do Manual de Oslo (OCDE, 2018), o questionário trazia os três domínios de alcance da difusão: para a empresa, para o mercado e para o mundo, destacados na Figura 25.

Figura 25 – Frequência da difusão da inovação para a empresa, para o mercado e para o mundo



Fonte: elaboração dos autores.

O que se pode concluir com os dados obtidos é uma forte tendência da difusão da inovação para a empresa, à medida que, para o mundo, pouco se inova. Mais da metade das empresas responderam que “sempre” ou

“frequentemente” têm sua prática inovadora voltada para seus processos e organizações internas, ou seja, para a empresa. A inovação para o mercado, no entanto, teve concentração de respostas em “às vezes”, com 21 empresas e um destaque secundário para as 9 respostas em “frequentemente”, expressando certa busca pelo pioneirismo em inovação no âmbito regional. O que também se vê é que a inovação para o mundo é ainda um ponto a ser desenvolvido na região, ao passo que, somadas, as respostas “raramente” e “nunca” ultrapassam os 50% do total de organizações participantes.

Ainda que a inovação para o mundo implique em um grau de novidade muito maior do que algo novo somente para o mercado, tendo, assim, a necessidade de maior investimento em P&D, o retorno desse pioneirismo a nível global poderá alçar a organização a patamares muito superiores e, com isso, também ganhos superiores (Jenoveva Neto, 2016).

O grau de impacto das inovações também foi um fator contemplado no estudo, levando em conta a classificação do Manual de Oslo (OCDE, 2018) em três tipos: incrementais, radicais e disruptivas. A Tabela 13 aponta a frequência que cada empresa inova nesses níveis.

Tabela 13 – Impacto de inovações incrementais, radicais e disruptiva

Frequência	Incrementais		Radicais		Disruptivas	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Nunca	2	4,26	8	17,02	16	34,04
Raramente	5	10,64	18	38,30	17	36,17
Às vezes	14	29,79	18	38,30	12	25,53
Frequentemente	23	48,94	2	4,26	2	4,26
Sempre	3	6,38	1	2,13	0	0,00
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

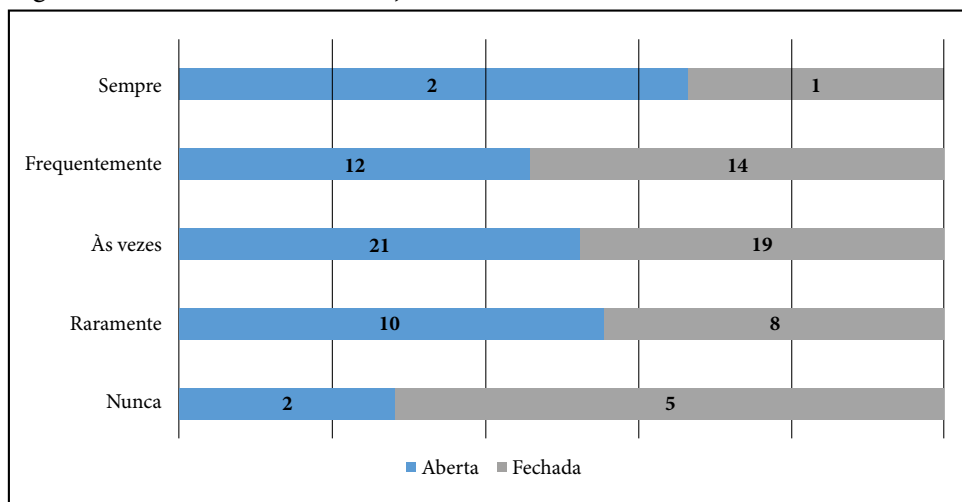
A inovação incremental, conforme colocam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 35), “[...] é uma estratégia gerencial de grande potencial, porque inicia a partir de algo conhecido que a empresa vai aprimorar”. Representam, em sua maioria, pequenas evoluções percebidas pelo consumidor e é a estratégia mais trabalhada pelas empresas da pesquisa, 23 delas alegam realizar inovações incrementais frequentemente.

Inovações que causam descontinuidades de *marketing* ou tecnológica e criam novos paradigmas para um setor de mercado, são consideradas inovações radicais (Jenoveva Neto, 2016; OCDE, 2018). Apenas 3 empresas do estudo têm frequência satisfatória nesse âmbito. A inovação disruptiva, por sua vez, muitas vezes não é atraente para o consumidor-alvo no momento de seu lançamento por ir além da demanda do mercado, porém, após um período, causa enorme impacto sobre todo um sistema produtivo. É a classe mais incipiente de acordo com a pesquisa, sendo 33 a soma das empresas que “nunca” ou “raramente” inovam nesse nível.

Encerrando os questionamentos baseados nos conceitos de categorização do Manual de Oslo (OCDE, 2018), a pesquisa buscou identificar o grau de controle sobre o processo inovador, dividido entre fechado e aberto. A Figura 26 expressa grande paridade nas respostas para as duas classificações de controle da inovação.



Figura 26 – Controle da inovação aberta e fechada



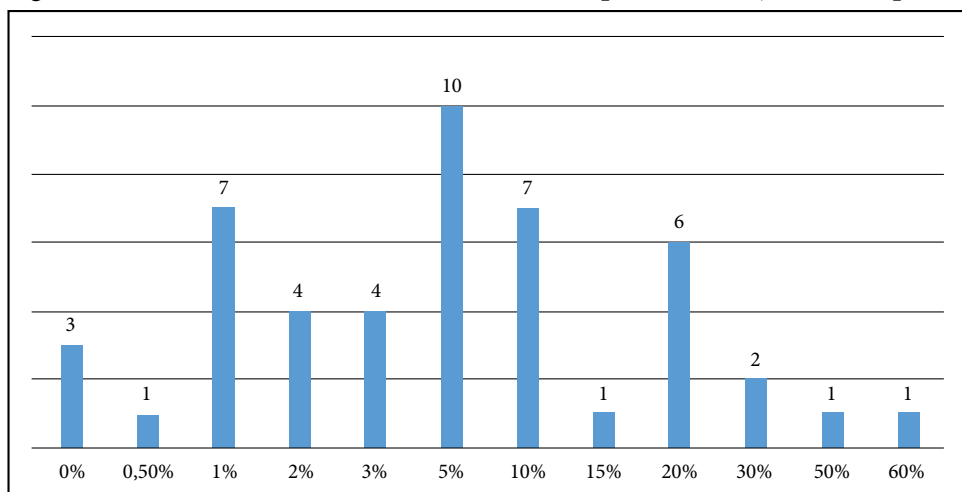
Fonte: elaboração dos autores.

Na metodologia usada na inovação fechada as ideias são geradas, desenvolvidas, prototipadas e introduzidas no mercado pela própria organização, enquanto a *open innovation* leva em conta que o mundo é abundante em conhecimento e investe na lógica colaborativa, tanto na entrada quanto na saída de ideias e processos (Panisson, 2019).

Há grande semelhança na frequência de uso tanto do modelo de controle de inovação aberto quanto do fechado, sendo a resposta “às vezes” a maior tendência para esse questionamento. Vale ressaltar também que em ambos os modelos há um expressivo número de empresas que responderam com “frequentemente”, revelando um importante viés inovador nas empresas das 12 cidades sul catarinenses.

A pesquisa em seguida questionava a organização acerca do percentual da receita destinado ao apoio às inovações. O resultado da Figura 27 mostra que mais de 60% das 47 empresas investem entre 0 e 5% de suas receitas nas atividades inovadoras.

Figura 27 – Percentual da receita destinado ao apoio à inovação das empresas



Fonte: elaboração dos autores.

Em contrapartida, 18 empresas revertem entre 10 e 60% de suas receitas em ações de apoio à inovação, perfazendo pouco mais de 38% do total. Nesse contexto, Araújo (2012, p. 31) sustenta a importância do amparo financeiro às atividades inovadoras e seu provável resultado: “[...] o montante investido em inovação, que, por sua vez, se transforma em resultados na forma de maior *market share*, crescimento das receitas, exportações, produtividade, entre outros.”

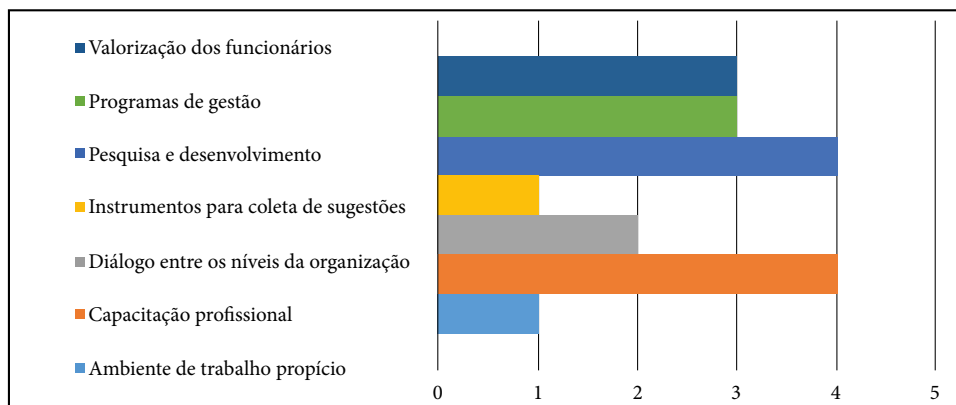
As empresas foram questionadas também acerca da existência de instrumentos que estimulem a inovação por parte dos funcionários. Das 47 exportadoras da AMREC, apenas 15, ou seja, 31,91% responderam que “sim”, utilizam ferramentas de fomento à inovação voltada aos seus colaboradores. A maior parte das participantes, totalizando 32, responderam que “não” há esse tipo de estímulo na empresa.

Teixeira, Biz e Teixeira (2019, p. 69) alegam que, mesmo que a inovação pareça ser algo sem uma fórmula exata ou sem um padrão a seguir, o foco

essencial deverá ser sempre as pessoas, de colaboradores a consumidores. Os autores ainda colocam a importância da consciência inovadora em todas as esferas da organização: “Mudança de cultura, mudança de *mindset* dos colaboradores para a inovação e adesão de práticas que venham a solucionar problemas reais com a cocriação de todos.”

Na continuidade do estudo, avaliou-se junto às empresas quais são os principais instrumentos utilizados no incentivo à prática inovadora por parte dos funcionários. A Figura 28 traz as respostas das 15 empresas que responderam “sim” anteriormente.

Figura 28 – Principais instrumentos de incentivo à inovação por parte dos funcionários



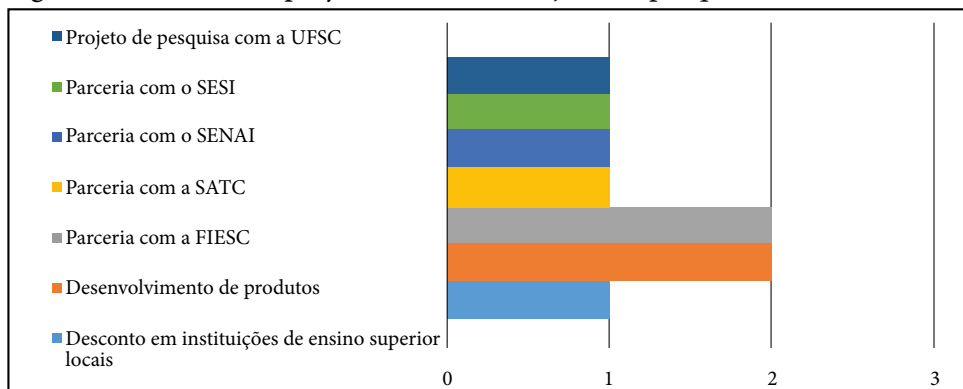
Fonte: elaboração dos autores.

A pergunta permitia múltipla escolha de alternativas, gerando um total de 18 respostas. Identificou-se, então, que os instrumentos mais empregados no fomento à inovação são a capacitação profissional e a pesquisa e desenvolvimento, com 22,22% cada. Os programas de gestão e a valorização dos funcionários vêm na sequência, com 16,67% cada.

Finalizou-se o módulo da pesquisa questionando as organizações a respeito da existência de parcerias/projetos com instituições de pesquisa/universidades no âmbito da inovação. Apenas 11, ou 23,40%, afirmaram que contam com algum tipo de parceria nesse sentido, contra 36 empresas, ou 76,60% do total, que não têm tal cooperação externa.

Das 11 empresas que dispõem de auxílio externo na prática da inovação, apenas nove responderam a questão final, que se referia aos tipos de parcerias/projetos com instituições de pesquisa/universidade que as empresas se beneficiam. A Figura 29 mostra o resultado das respostas obtidas.

Figura 29 – Parcerias/projetos com instituições de pesquisa/universidades



Fonte: elaboração dos autores.

A colaboração para desenvolvimento de projetos e parceria com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) foram as duas alternativas com maior número de respostas, com 22,22% cada.

A próxima seção apresenta resultados vinculados a pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança.

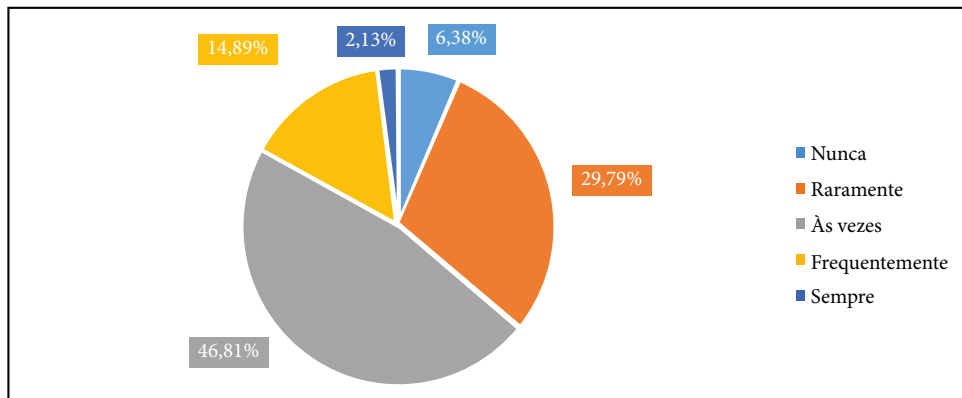
# **Pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança**

A apresentação dos resultados dessa seção está dividida em: I) mudança/transformações e oportunidades; II) pesquisa, receita e apoio financeiro público; e III) origem da inovação, liderança e projetos.

## **Mudanças/transformações e oportunidades**

A Figura 30 apresenta a frequência relacionada à dificuldade das empresas exportadoras em perceber quando mudanças/transformações em produtos, serviços, gestão e processos são necessárias.

Figura 30 – Dificuldade em perceber quando mudanças/transformações em produtos, serviços, gestão e processos são necessárias

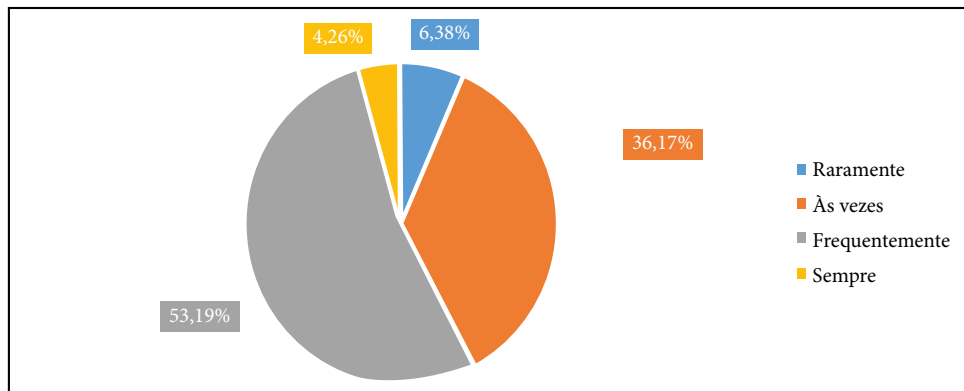


Fonte: elaboração dos autores.

Os resultados apontam que 22 empresas, representando 46,81% da amostra, “às vezes” possuem dificuldades em perceber tais mudanças/transformações. Destaca-se também que 14 empresas (29,79%), raramente possuem dificuldades.

Nesse mesmo alinhamento, questionou-se a percepção das empresas quanto ao aproveitamento de oportunidades, a partir de um ambiente de mudanças e transformações constantes.

Figura 31 – Percepção quanto a oportunidades e aproveitamento em relação a elas



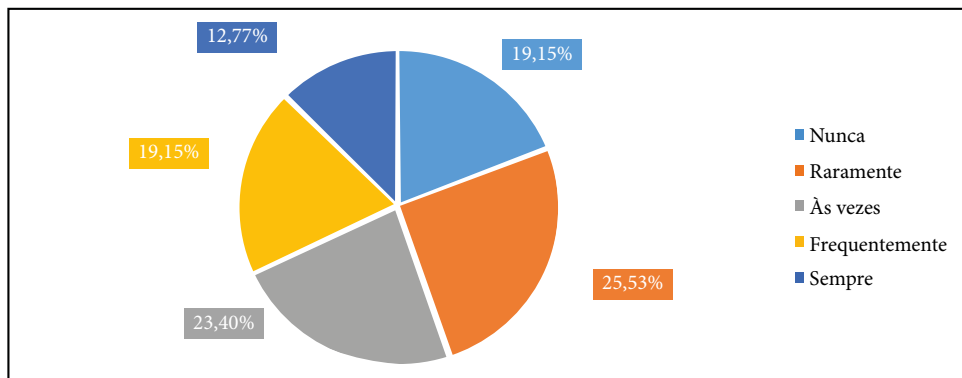
Fonte: elaboração dos autores.

A pesquisa identificou que mais da metade das empresas exportadoras (25, representando 53,19%) frequentemente aproveitam as oportunidades que emergem neste universo empresarial.

## **Pesquisa, receita e apoio financeiro público**

O auxílio da pesquisa e do desenvolvimento em inovação nas atividades da empresa no mercado internacional foi questionado, de acordo com a Figura 32.

Figura 32 – Auxílio da pesquisa e do desenvolvimento em inovação para as atividades da empresa no exterior



Fonte: elaboração dos autores.

São destaque as frequências de respostas apontando “raramente” (25,53%) e “às vezes” (23,40%) o auxílio da pesquisa e do desenvolvimento em inovação para as atividades da empresa no exterior, denotando uma certa incapacidade de aproveitar a PD&I como fator de competitividade. Tal afirmação vai ao encontro dos resultados da Tabela 14, onde 15 empresas exportadoras (31,91%) responderam 0% para a receita proveniente do mercado externo e que é fruto da inovação.

Tabela 14 – Percentual da receita proveniente do mercado externo e que é fruto da inovação

Percentual	Quantidade	%
Não sabe	3	6,38
0%	15	31,91
0,01%	1	2,13
0,02%	1	2,13
0,05%	1	2,13
0,10%	1	2,13
0,50%	1	2,13



1%	1	2,13
2%	2	4,26
3%	2	4,26
5%	5	10,64
6%	1	2,13
10%	1	2,13
20%	2	4,26
25%	1	2,13
30%	1	2,13
40%	2	4,26
50%	3	6,38
70%	1	2,13
100%	2	4,26
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

A Tabela 15 apresenta os resultados sobre o apoio financeiro público para a realização de atividades inovadoras.

Tabela 15 – Apoio financeiro público recebido pelas empresas para realizar atividades de inovação

<b>Apoio</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Não recebeu	46	97,87
Financiamento nacional de projetos de P&D	1	2,13
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

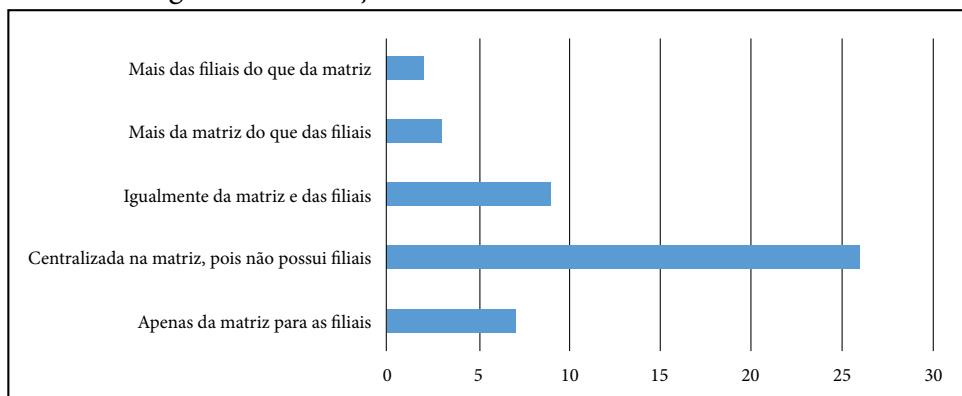
Observa-se que as empresas exportadoras do sul de Santa Catarina, representadas por 47 empresas que participaram da pesquisa, não recebem apoio financeiro público para o desenvolvimento de atividades com enfoque na inovação.

Entende-se que é importante o fomento às empresas para gerar inovação e competitividade como estratégia para permitir o desenvolvimento econômico baseado no conhecimento. No entanto, o grande desafio para as empresas é obter valores com taxas mais atrativas para serem mais competitivas. E, ainda, não há cultura da inovação e desenvolver P&D dentro das organizações brasileiras. Dessa forma, as empresas necessitam procurar o fomento com taxas mais atrativas para promover a inovação nas empresas, tendo em vista que deveriam buscar as linhas de financiamentos de bancos de desenvolvimento, os quais têm por missão contribuir com o desenvolvimento econômico e não em bancos comerciais.

## Origem da inovação, liderança e projetos

Quando questionadas sobre a origem da inovação em *marketing*, produtos, processos industriais e gestão, os resultados apontam que 55,32% das respondentes centralizam as atividades de inovação na matriz, por não possuírem filiais, conforme demonstra a Figura 33.

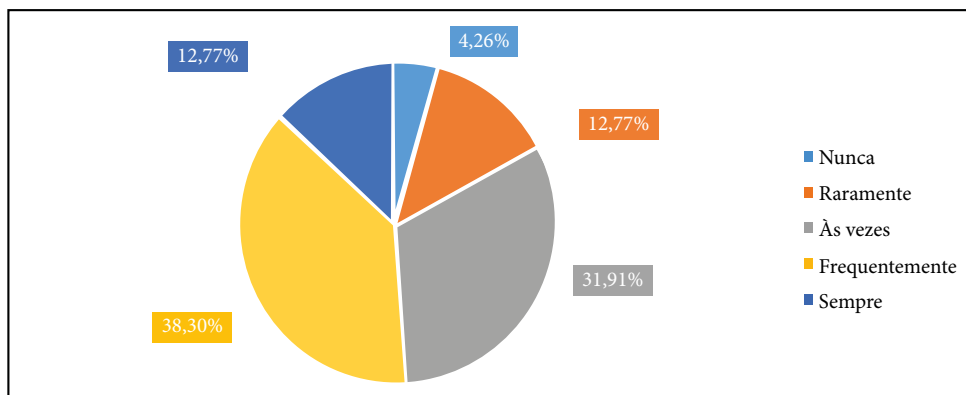
Figura 33 – Origem da inovação em *marketing*, produtos, processos industriais e gestão de serviços



Fonte: elaboração dos autores.

A Figura 34 traz os resultados sobre a participação das lideranças como facilitadoras da inovação nas empresas exportadoras.

Figura 34 – Papel das lideranças nas empresas enquanto facilitadores da inovação

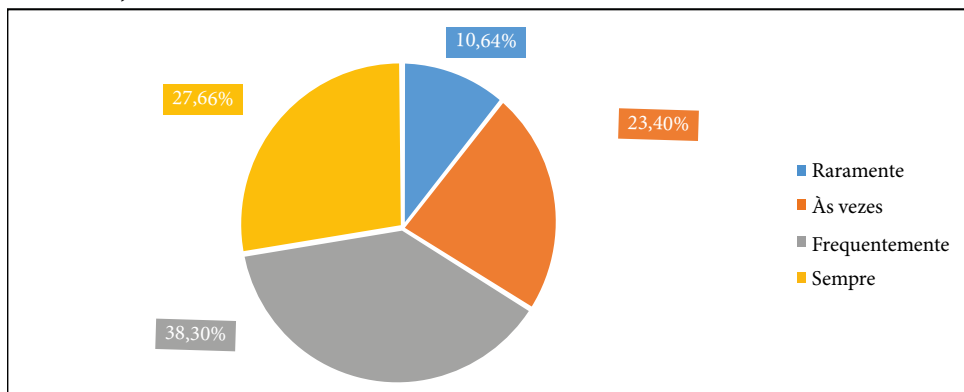


Fonte: elaboração dos autores.

Os resultados atestam que 38,30% (frequentemente) e 31,91% (às vezes) das lideranças refletem um papel de promotoras e facilitadoras da inovação dentro das empresas exportadoras. Este cenário vai ao encontro do que é apontado por Serafim (2011), afirmando que a atuação da liderança é o principal ingrediente para a construção de um sistema de inovação para as empresas.

Na sequência, questionou-se sobre a participação dos líderes e funcionários nos projetos de inovação, de acordo com a Figura 35.

Figura 35 – Participação de líderes e funcionários na elaboração dos projetos de inovação

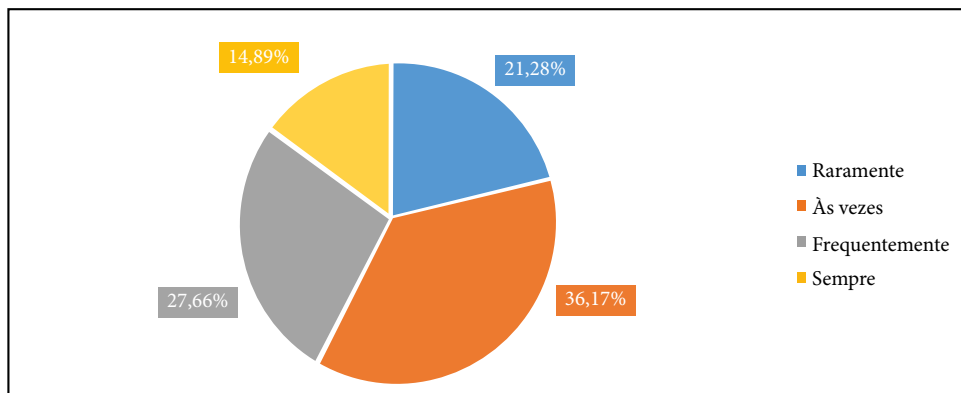


Fonte: elaboração dos autores.

Observa-se nos resultados que os líderes e funcionários das empresas exportadoras em estudo estão participando de projetos de inovação, representados por 38,30% (frequentemente) e 27,66% (sempre). E, por fim, questionou-se se tais projetos desenvolvidos nas empresas tiveram algum impacto (Figura 36).

A criatividade e a ideia são dois requisitos para que ocorra a inovação dentro das organizações, pois são o ponto de partida para que aconteça isto. É a partir do intelecto humano que se tem a possibilidade de se chegar ao objetivo final, produzindo ideias, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade. Ou seja, é a habilidade de conceber ideias novas, de trazer um ponto de vista original para a realidade, de desenvolver um pensamento inédito em determinado contexto (Serafim, 2011).

Figura 36 – Desenvolvimento de projetos de inovação que tiveram impacto nas empresas



Fonte: elaboração dos autores.

O impacto de projetos com enfoque na inovação é percebido pelas empresas com frequência “às vezes” representando 36,17%. Entretanto, uma parcela avalia como “frequentemente” (27,66%), comprovando que o investimento nestes projetos pode trazer benefícios significativos para toda a organização.

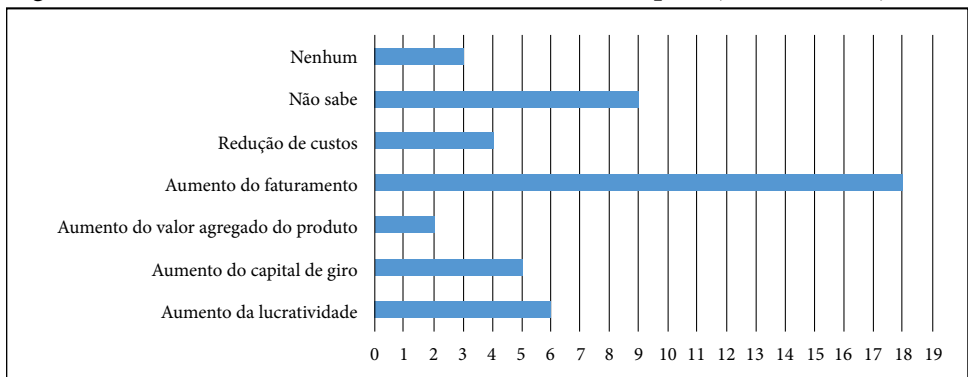
E, conforme já apontado anteriormente, podem inovar não somente grandes empreendimentos, que possuem orçamentos específicos para P&D. Empresas de menor porte, com orçamentos mais desfavorecidos, também têm a possibilidade de inovar, uma vez que a inovação não depende apenas de recurso financeiro, de acordo com o apontado por Fuck e Vilha (2012), mas, principalmente, do estímulo à equipe de um ambiente favorável à inovação pela liderança.

A próxima seção apresenta os resultados da aplicação da inovação nas empresas exportadoras do sul de Santa Catarina.

# Resultados da aplicação da inovação

Na intenção de dar continuidade à apresentação dos resultados deste estudo, esta seção objetivou elencar a discussão referente a questões do módulo IV, das quais tratam sobre os efeitos trazidos para a empresa a partir da aplicação da inovação. Para tanto, os questionamentos englobaram aspectos financeiros, mercado interno, clientes, produto, e, por fim, em relação à estratégia. A Figura 37 apresenta os efeitos da aplicação de inovação em relação aos resultados financeiros.

Figura 37 – Resultados financeiros obtidos com a aplicação da inovação

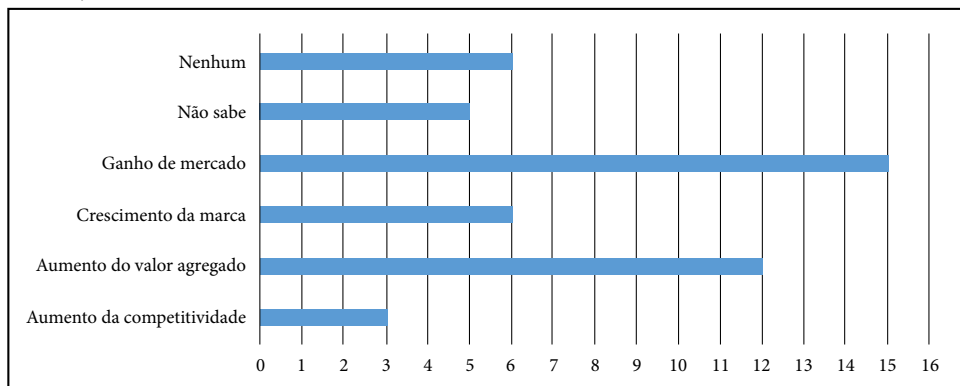


Fonte: elaboração dos autores.

A partir da leitura da Figura 37 ficou evidente a representatividade do aumento no faturamento, apontado por 38,3% das empresas respondentes, no entanto, também cabe destacar que cerca de 26% das empresas não sabem do impacto e não identificam nenhum resultado obtido, o que denota uma falta de controle e até mesmo uma certa indiferença em relação às práticas inovadoras aplicadas pela organização.

Para tanto, além dos aspectos financeiros, a Figura 38 também trata da relação da inovação com o mercado nacional, a partir da sua aplicação.

Figura 38 – Resultados no mercado interno obtidos com a aplicação da inovação



Fonte: elaboração dos autores.

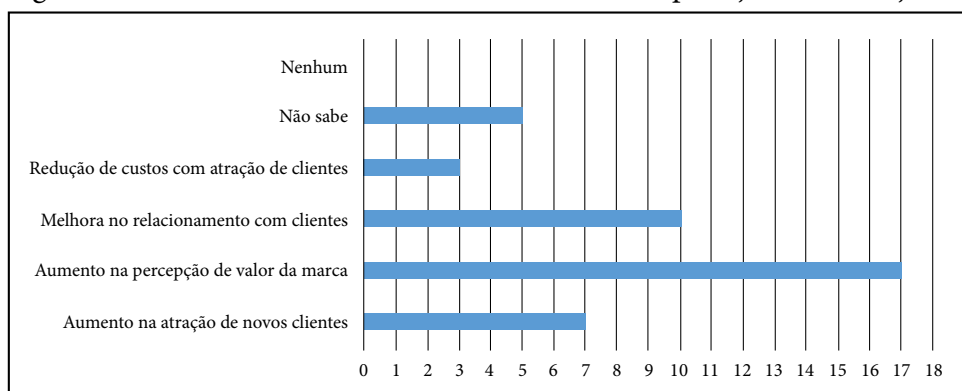
De acordo com Miranda e colaboradores (2015), a continuidade da empresa no mercado, diante do contexto empresarial competitivo e “agravado” pela internacionalização dos mercados, demanda da necessidade permanente da inovação. Ou seja, os reflexos da inovação são de grande valia tanto no âmbito internacional quanto na percepção dos clientes no mercado doméstico.

Diante do exposto, os aspectos relacionados ao mercado interno, perante a inovação, a maior concentração de respostas esteve atrelada ao ganho

de mercado e aumento do valor agregado, contemplaram 27 empresas que sinalizaram tais resultados. Entretanto, 11 empresas não sabem identificar e não encontraram nenhum resultado em relação ao mercado interno por meio da aplicação de inovação.

No que tange aos resultados obtidos com clientes a partir das práticas de inovação, a Figura 39 evidencia tais respostas quanto a esse questionamento.

Figura 39 – Resultados com clientes obtidos com a aplicação da inovação



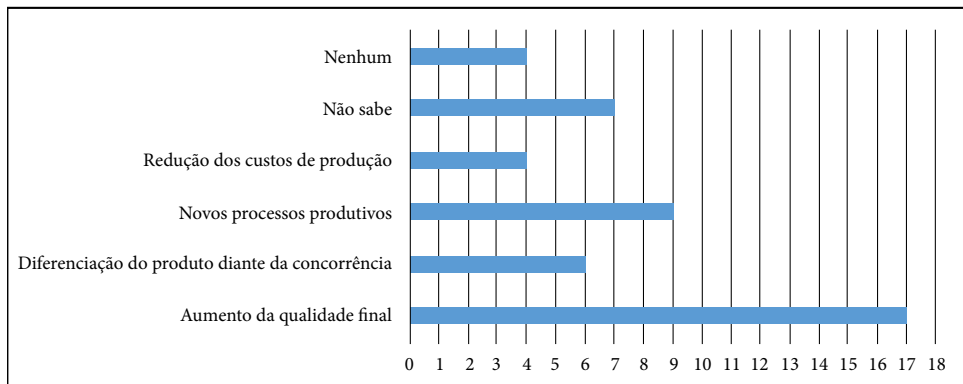
Fonte: elaboração dos autores.

Perante os reflexos apontados pelas empresas com relação aos clientes impactados com a aplicação da inovação, concentrou-se um número de respostas no quesito aumento na percepção de valor da marca e melhora no relacionamento com clientes, totalizando 27 empresas, o que representa aproximadamente 58% da amostra deste estudo.

Seguindo ao próximo questionamento, a Figura 40 elenca os resultados alcançados com a inovação em relação ao produto.



Figura 40 – Resultados em relação ao produto obtidos com a aplicação da inovação

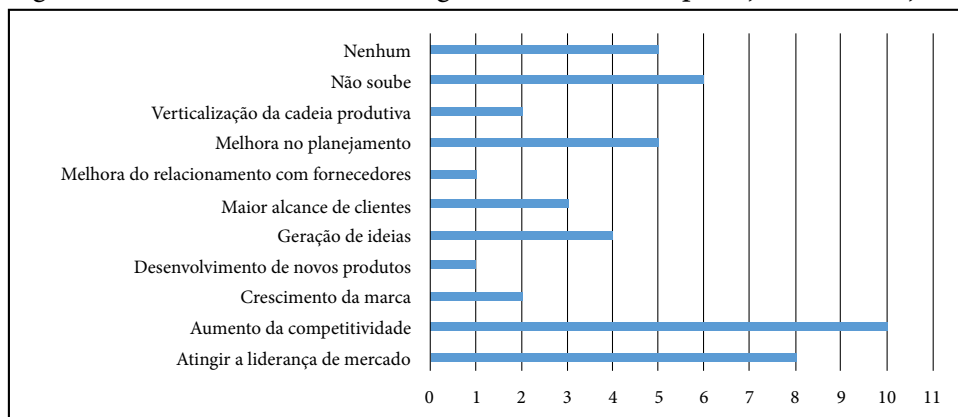


Fonte: elaboração dos autores.

Perante a abordagem da inovação no contexto produtivo, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) ressaltam que tal tema é definido como uma novidade, aplicação proporciona retornos financeiros positivos às diversas áreas da empresa, e ainda contempla esforços de mudança, no escopo de adaptações em produtos, novos arranjos operacionais, dentre outras práticas que se estendem aos demais setores de uma organização.

Dessa forma, em relação aos impactos positivos provenientes da inovação em produto, conforme respostas elencadas na Figura 40, os aspectos de maior destaque apontados pelas empresas foram principalmente o aumento da qualidade final de seu produto e em novos processos produtivos, os quais totalizaram cerca de 56% das respondentes. Por fim, o último questionamento nesta seção foi atribuído ao resultado sob a ótica da estratégia com a aplicação da inovação, como retrata a Figura 41.

Figura 41 – Resultados em estratégia obtidos com a aplicação da inovação



Fonte: elaboração dos autores.

Desse modo, a Figura 41 deixa claro que para as empresas deste estudo o aspecto de retorno em relação à estratégia obtidos a partir de práticas inovadoras é bem pulverizado entre as opções elencadas. No entanto, percebe-se uma concentração no resultado de aumento da competitividade e atingimento de liderança de mercado, das quais representaram 21,28% e 17,02% respectivamente, compreendendo resposta de 18 empresas, mais de 1/3 da amostra da pesquisa.

Por fim, a próxima seção apresenta os resultados da participação e geração da inovação nas empresas exportadoras em estudo.

# Participação e geração da inovação

Em cumprimento à análise e à discussão dos resultados, esta seção ainda aborda as respostas relativas a questionamentos do Módulo IV, no entanto, trata da Participação e Geração da Inovação no contexto de desenvolvimento de novos produtos, no *design* ou embalagem dos produtos, na alteração dos métodos de venda, além de tratativas acerca da inovação na logística, melhoria do suporte e na criação ou aquisição de marcas e da participação da inovação em novos processos industriais, novas formas de gestão e em desenvolvimentos de serviços diferenciados. Com isso, a Tabela 16 evidencia as respostas elencadas pelas empresas, a partir da participação da inovação no desenvolvimento de novos produtos, no *design*/embalagem e na alteração dos métodos de venda.

Tabela 16 – Participação da inovação no desenvolvimento de novos produtos, no *design* ou embalagem e na alteração dos métodos de venda

Resposta	Desenvolvimento de novos produtos	%	<i>Design</i> ou embalagem	%	Métodos de venda	%
Discordo totalmente	3	6,38	5	10,64	4	8,51
Discordo	4	8,51	7	14,89	6	12,77
Neutro	5	10,64	14	29,79	8	17,02
Concordo	21	44,68	14	29,79	24	51,06

Concordo totalmente	14	29,79	7	14,89	5	10,64
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

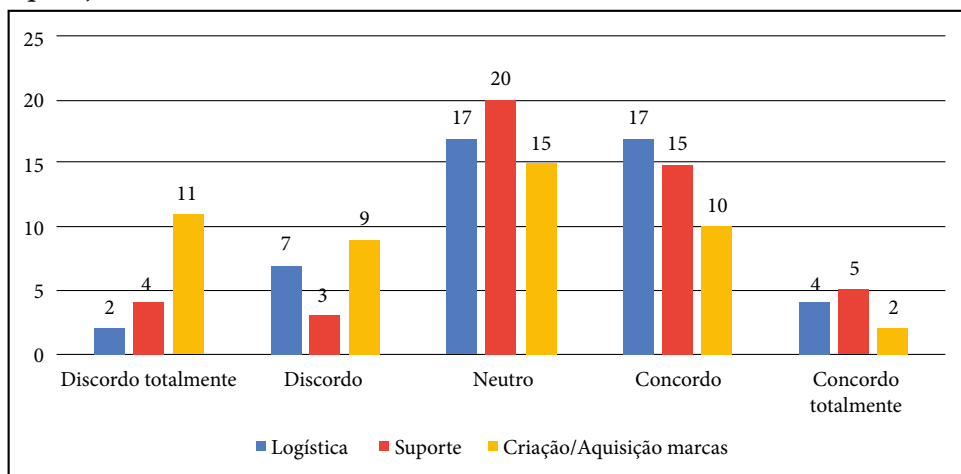
Fonte: elaboração dos autores.

A partir da análise da frequência entre as opções de reposta das empresas acerca da concordância, não concordância ou neutralidade diante dos quesitos perguntados, percebe-se um agrupamento na resposta em que as organizações concordam no desenvolvimento de novos produtos, em grande maioria com quase 45%, no item de *design*/embalagem foram apontadas por 14 empresas, representando 29,79% das respondentes e sobre os métodos de venda, mais da metade das empresas destacaram concordância sobre o aspecto da presença da inovação.

De modo geral, a análise da Tabela 16 permite constatar mais números positivos no que tange à presença da inovação nas organizações, do que negativos, visto que a maioria das respostas foram elencadas entre a opção “Neutro” e “Concordo totalmente”, o que pode ser atribuído de fato pela participação inovadora nos quesitos citados anteriormente e ao mesmo tempo vistos os resultados trazidos pelo processo de práticas inovadoras.

Ainda no que se refere à participação da inovação, a Figura 42 ilustra como se dá esse processo diante da logística, do suporte e na criação ou aquisição de marcas para as empresas participantes deste estudo.

Figura 42 – Participação da inovação na logística, melhoria do suporte para os sistemas de manutenção, contabilidade ou informática e na criação ou aquisição de marcas



Fonte: elaboração dos autores.

Tendo em vista que as práticas inovadoras não devem ser vistas apenas pela área tecnológica, as empresas tendem a utilizar a inovação nos diversos setores que a compõem. Entretanto, a Figura 42 revela uma realidade diferente nas empresas participantes deste estudo, já que em “concordância total” com a afirmativa da participação de práticas de inovação nas áreas de logística e distribuição; suporte para os sistemas de manutenção; e criação ou aquisição de marcas, apenas 4,5 e 2 empresas, respectivamente, apontaram tal resposta, o que representa uma média de 7,8% do total da amostra deste estudo.

De modo geral, as empresas se posicionaram em sua maioria como neutras perante as áreas aqui citadas, como evidenciado na figura em que há a maior concentração de respostas.

Enfim, no que tange às práticas de inovação em novos processos industriais, novas formas de gestão e desenvolvimentos de serviços, a Tabela 17 apresenta os apontamentos realizados pelas respondentes da pesquisa.

Tabela 17 – Participação da inovação em novos processos industriais, na adoção de novas formas de gestão e em desenvolvimentos de serviços diferenciados

<b>Resposta</b>	<b>Novos processos industriais</b>	<b>%</b>	<b>Novas formas de gestão</b>	<b>%</b>	<b>Desenvolvimento de serviços</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	0	0,00	4	8,51	4	8,51
Discordo	6	12,77	3	6,38	2	4,26
Neutro	13	27,66	20	42,55	19	40,43
Concordo	21	44,68	15	31,91	17	36,17
Concordo totalmente	7	14,89	5	10,64	5	10,64
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>	<b>47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração dos autores.

Dessa forma, a análise compreende que para a presença de inovação em novos processos industriais 44,68% das respondentes concordam com tal afirmação. Já no que se refere à adoção de novas formas de gestão e desenvolvimento de serviços diferenciados, há maior concentração de respostas na situação de neutralidade, destacadas por 42,55% e 40,43% das empresas, respectivamente.

## Considerações finais

Diante de um mundo onde os limites geográficos já não são mais uma barreira ao crescimento de empresas, a internacionalização pode ser encarada como uma opção ao desenvolvimento dessas, ainda que não resolva todos os desafios enfrentados pelas companhias. Ainda assim, expandir-se internacionalmente, em muitos casos, é uma condição necessária não apenas para a permanência de empresas frente à concorrência, mas também para que estas possam explorar nichos ainda não saturados (Cassano et al., 2007).

Trott (2012) coloca a inovação como o gerenciamento de todas as ações e atividades que estão de certa forma envolvidas na concepção de novas ideias, desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologias e processos fabris e *marketing* de novos produtos. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) afirma que o gerenciamento da inovação é essencial em modelos de negócios bem-sucedidos, onde se implementam métodos para melhor atender às necessidades dos usuários em relação ao que os concorrentes podem oferecer, frutos da gestão e do desenvolvimento da prática inovadora.

Nesse contexto e resgatando a questão de pesquisa “quais práticas inovadoras potencializam a internacionalização de empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina?”, este estudo objetivou averiguar as práticas inovadoras que potencializam a internacionalização das empresas exportadoras

do sul de Santa Catarina, com enfoque para a Associação do Municípios da Região Carbonífera (AMREC).

Os resultados revelaram com destaque para o módulo I (contexto empresarial e modelo de gestão), a predominância de 70,21% de empresas de médio porte e 19,15% de microempresas, situadas principalmente nas cidades de Criciúma, por ser reconhecida como polo industrial da região, Içara e Morro da Fumaça. Outra importante característica da população do estudo é a forte presença da indústria de transformação, com 16 empresas do setor metal mecânico e metalúrgico, 13 do setor químico e plástico e outras 12 do setor cerâmico.

As empresas da AMREC foram fundadas a partir da década de 1950, porém, em maior número a partir dos anos 1980, caracterizando-se como empresas consolidadas e com atuação de até setenta anos, das quais acentuam composição de seu capital em 100% nacional. Além disso, pode ser destacada a condição da presença familiar na gestão dessas empresas, sendo que apenas 13 delas constituem gerência 100% profissional.

No que se refere ao processo de ingresso das empresas no comércio internacional (módulo II), a inserção teve início em maior escala a partir dos anos 2000, por meio de exportações principalmente via *trading company*, porém com importações diretas, salientando o fato de que 12 empresas não operam com importação, caracterizando o processo de internacionalização mais por conta das vendas ao mercado externo, em vez de aquisições no âmbito internacional.

As empresas exportadoras do sul de Santa Catarina desenvolvem seu comércio primordialmente no âmbito nacional, tendo em vista o apontamento de que aproximadamente 92% delas destacaram que praticam venda no mercado doméstico, porém com envio dos excedentes para o exterior, das quais comercializam principalmente com as américas, enquanto nas impor-



tações se relacionam com os mercados da Ásia e Europa. Contudo, destaca-se uma relação comercial mais estreita com os países da América do Sul, o que pode ser justificado pela condição de proximidade geográfica e das muitas semelhanças entre hábitos e cultura. Isso reflete muitas vezes em mínimos aspectos de adaptação e adequação do produto, como de fato relatado pelas empresas, em adequações de embalagem e em alguns casos em que não foi necessário nenhum tipo de adaptação.

Dessa forma, vale salientar que o estudo revelou que as exportações não condicionam grandes impactos no valor de faturamento das empresas, tendo uma representatividade entre 1 e 15% de todas as vendas efetuadas. Em consequência, a própria representatividade na produção também fica entre os percentuais citados, e ainda destaca-se o fato de que aproximadamente 45% das empresas sinalizaram a condição de que há paridade de 100% dos produtos com a mesma representatividade de vendas no mercado interno.

Com destaque para o módulo III (estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio), foi possível determinar um perfil das empresas exportadoras da AMREC: I) motivadas ao comércio internacional pelas oportunidades que este tem a oferecer; II) as operações internacionais ocorrem por meio de agentes de outra nacionalidade, *traders* instalados no mercado interno e distribuidores, bem como alianças estratégicas com parceiros no exterior; III) a divulgação internacional é feita principalmente pela internet e durante a participação em feiras internacionais; IV) indicam o conhecimento dos regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas, a atenção à embalagem, etiquetagem e requisitos fitossanitários e o cálculo acurado do preço de exportação como principais aspectos a serem dominados pelas empresas que pretendem ingressar no comércio internacional; V) mercados mais próximos deve ser a principal escolha para empresas que estão na fase inicial de internacionalização; e, por fim, VI) indicam os custos, a burocracia

alfandegária, a existência de profissionais qualificados, a determinação dos preços dos produtos, a concorrência internacional e a volatilidade do câmbio, dentre os principais desafios na inserção internacional.

Constatou-se a partir do módulo IV (gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras (transformadoras) perante o mercado internacional – seção I – gestão e desenvolvimento da inovação) que há maior frequência na atividade inovadora aplicada em produtos e serviços e processos industriais. Em contrapartida, a inovação nos níveis de gestão tem menor emprego.

O modelo de negócios é o tópico em que menos se inova e o modelo de difusão da inovação é, predominantemente, direcionado para a empresa. Destacam-se as inovações incrementais e o grau de controle da inovação, classificado como aberta ou fechada, demonstrou equidade entre as categorias. Em sua maioria (61,70%), as empresas exportadoras do sul de Santa Catarina direcionam até 5% de suas receitas em ações de apoio e fomento à inovação. Verificou-se também uma baixa utilização do potencial inovador dos colaboradores e o incipiente número de parcerias/projetos com instituições de pesquisa/universidade.

A seção II, pesquisa, desenvolvimento de projetos, inovação e liderança mostra que grande parte das empresas (48,93%) somente às vezes ou raramente têm auxílio da pesquisa e do desenvolvimento em inovação nas atividades da empresa no exterior, denotando baixo aproveitamento da PD&I no desenvolvimento da competitividade internacional. Fato esse corroborado pela informação de que 31,91% responderam que têm 0% de receita no mercado externo que seja resultado de inovação. Foi percebido também um importante tópico a ser desenvolvido no que tange ao apoio financeiro público para atividades de inovação, uma vez que apenas uma, das 47 empresas, recebeu financiamento para tal. No entanto, o impacto de projetos com enfoque na inovação fora percebido “frequentemente” em 27,66% e “às vezes” em

outros 36,71%, ratificando o fato de que benefícios significativos são trazidos pela via da atividade inovadora.

Na seção III, apontando os “resultados da aplicação da inovação”, verificou-se o aumento de faturamento, no aspecto financeiro, aumento na percepção de valor da marca, a partir do resultado com o cliente, e em relação ao produto, houve uma concentração de respostas na atribuição de aumento na qualidade final da sua produção. Logo, sobre a participação e geração da inovação para as empresas (seção IV), destacaram-se o desenvolvimento de novos produtos e processos e a melhoria do suporte para os sistemas que competem às áreas da manutenção, contabilidade ou informática.

O estudo oferece uma visão sistêmica de todo o processo de inserção internacional, estratégias, posicionamento, gestão, práticas de inovação, pesquisa, desenvolvimento de projetos, liderança, resultados da aplicação, participação e geração da inovação nas empresas que tem relação direta com o mercado internacional no sul de Santa Catarina. Tal perspectiva se mostra relevante para melhor identificar e delinear futuras políticas de fomento no contexto da prática inovadora, caracterizando-se, assim, uma contribuição desse estudo.

Apresentados e discutidos os resultados, podem-se vislumbrar algumas lacunas de pesquisa as quais podem servir de orientação para estudos futuros. Um exemplo seria a replicação do modelo de questionário aqui apresentado em estudos que compreendam outras regiões, como as vizinhas à AMREC: a Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC) e a Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL). Com uma coleta de dados em ambas as regiões, seria possível comparar os resultados entre as três associações de municípios. Isso permitiria, então, ter uma visão mais ampla do perfil exportador das empresas do sul de Santa Catarina.

Assim, dentre os fatores limitantes do estudo podem ser identificadas a ausência das demais empresas exportadoras da região e também em uma entrevista em profundidade junto às organizações participantes da pesquisa. Outros estudos semelhantes, segmentados por setor, porte de empresas ou cidades podem proporcionar uma visão mais detalhada e específica acerca da inovação.

## Referências

AEB – Associação de Comércio Exterior do Brasil. A realidade do comércio exterior. **Artigos AEB**, fev. 2019. Disponível em: <[http://www.aeb.org.br/publicacoes/a\\_realidade\\_do\\_comercio\\_exterior](http://www.aeb.org.br/publicacoes/a_realidade_do_comercio_exterior)>. Acesso em: 21 mar. 2019.

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera. **Municípios associados**. 2020. Disponível em: <<https://www.amrec.com.br/index/municipios-regiao/codMapaItem/140366>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ARAÚJO, A. K.; ARAÚJO, R. M. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. **Cultur**, Ilhéus, ano 7, n. 3, p. 176-196, out. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/333/339>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ARAÚJO, B. C. **Políticas de apoio à inovação no Brasil**: uma análise de sua evolução recente. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary marketing**: wired. 9. ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1998.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**, New York, v. 8, n. 4, p. 12-36, jul. 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jimk.8.4.12.19791?icid=int.sj-full-text.similar-articles.3>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **ComexStat**. 2020a. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/homer>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras**. 2020b. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-externor/estatisticas-de-comercio-externor/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

CASSANO, F. A. et al. Internacionalização de empresas brasileiras a partir de 1990. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., São Paulo, 2007. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/309.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

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

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DONDOSSOLA, A. et al. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 1, n. 1, p. 1-20, fev. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/7896>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Panorama Econômico**. Florianópolis, 2018. Disponível em: <[http://www.portalsetorialfiesc.com.br/?\\_ga=2.152516473.1938138795.1552141612-2052217643.1551930907](http://www.portalsetorialfiesc.com.br/?_ga=2.152516473.1938138795.1552141612-2052217643.1551930907)>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição a ação. **Contemporâneos: Revista de Artes e Humanidades**, Santo André, n. 9, p. 1-21, abr. 2012. Disponível em: <<https://revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conheça cidades e estados do Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação**: análise em empresas consideradas inovadoras. 2016. 224 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175814>>. Acesso em: 8 fev. 2019.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATOS, G. P. de. Inovação de marketing. In: TEIXEIRA, C. S.; BIZ, A.; TEIXEIRA, M. M. C. (Org.). **Inovação e suas características**: alinhamento conceitual. São Paulo: Perse, 2019.

MIRANDA, K. F. et al. A capacidade inovativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas inovadoras brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 269-299, ago. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/read/v21n2/1413-2311-read-21-02-00269.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Économiques. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**. Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

PANISSON, C. Inovação aberta. In: TEIXEIRA, C. S.; BIZ, A.; TEIXEIRA, M. M. C. (Org.). **Inovação e suas características: alinhamento conceitual**. São Paulo: Perse, 2019.

PEREIRA, J. R. et al. Business internationalization: decisive factors for decision-making. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 472-501, abr./jun. 2018. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/130/101>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PIRES, M. J. de S.; SANTOS, G. R. dos. **Modelo agroexportador, política macroeconômica e a supremacia do mercado: uma visão do modelo brasileiro de exportação de commodities**. Brasília: IPEA, 2013. (Texto para Discussão, n. 1817). Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/970/1/TD\\_1817.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/970/1/TD_1817.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, out. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0161.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

ROCHA, A. **Por que as empresas não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características.** 2019. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Painel de empresas.** 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SERAFIM, L. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa.** São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. V. R. da. **Unificação do ICMS interestadual para produtos importados: reflexos sobre agentes situados em Santa Catarina.** 2013. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <[http://pergamum.unisul.br/pergamum/pdf/109126\\_%20jose\\_victor.pdf](http://pergamum.unisul.br/pergamum/pdf/109126_%20jose_victor.pdf)>. Acesso em: 29 jan. 2019.

TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, Amsterdam, v. 44, n. 10, p. 1887-1901, 2015. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/eee/respol/v44y2015i10p1887-1901.html>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

TEIXEIRA, C. S.; BIZ, A.; TEIXEIRA, M. M. C. (Org.). **Inovação e suas características: alinhamento conceitual.** São Paulo: Perse, 2019.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. **UNCTAD Hand book of statistics 2016.** New York: UNCTAD, 2016.

Disponível em: <[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat41\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat41_en.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLPATO, G. L. **Ciência: da filosofia à publicação**. 6. ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

YIP, G.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, New York, v. 8, n. 3, p. 10-35, ago. 2000. Disponível em: <<https://pinnacle.allenpress.com/doi/abs/10.1509/jimk.8.3.10.19635>>. Acesso em: 6 fev. 2019.

ZILLI, J. C. et al. Innovation in the Brazilian exporting companies. **International Journal of Development Research**, São José do Rio Preto, v. 6, p. 30909-30914, 2019. Disponível em: <<https://www.journalijdr.com/innovation-brazilian-exporting-companies>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

ZILLI, J. C.; FREIRE, P. S. The innovation in the ceramic tile exporting industries in Santa Catarina, Brasil. **International Journal of Development Research**, São José do Rio Preto, v. 10, p. 34832-34837, 2020. Disponível em: <<https://www.journalijdr.com/innovation-ceramic-tile-exporting-industries-santa-catarina-brazil>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ZILLI, J. C.; HEINZEN, M.; VIEIRA, A. C. P. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 5, n. 1, p. 23-41, jan./jun. 2015. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/2543/1609>>. Acesso em: 22 fev. 2019.

## Sobre os autores



**Julio Cesar Zilli** – Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Coordenador do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma), convênio n. 181/2019 realizado entre Grupo de Pesquisa GENINT/UNESC e a APEX BRASIL para atendimento a 100 empresas sul catarinenses. Como professor, experiência nos Cursos de Graduação em Administração e Comércio Exterior da UNESC, nas disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e

Importação, Negociações Internacionais, Administração Estratégica, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Premiações envolvendo artigos destaques em *workshops*, congressos e TCC no curso de Comércio Exterior/UNESC. Orientador de Projetos de Pesquisa de Iniciação Científica – PIC 170, PIBIC e PIBIC Júnior/CNPQ/UNESC e Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC I e II nos Cursos de Administração, Comércio Exterior e Ciências Contábeis/UNESC.

Na pós-graduação, idealizador, professor e orientador do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais/UNESC, envolvendo as disciplinas de Internacionalização das Organizações, Gestão da Logística Internacional e Seguro de Carga e Gestão das Operações de Comércio Exterior – Exportação e Importação.

Organizador dos *e-Books Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: Ambiente Institucional e Organizações, Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior e Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI* (volume I), em parceria com a UNIVALI e UNOESC.

Idealizador do Programa Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial (PRIME). Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT/UNESC e professor colaborador dos Grupos de Pesquisa Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (UFSC) e do Grupo de Estudos Propriedade Intelectual em perspectiva interdisciplinar (UFRGS). Coordenador da Pesquisa “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”, com fomento externo do Edital de Chamada Pública FAPESC 6/2017/Termo de Outorga: 2018TR1542/Protocolo de Entrada 1673/2018 Protocolo EFAP 1424181.

Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África.

Tem experiência na área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento, políticas governamentais, governança, governança portuária e governança multinível. ORCID: 0000-0003-3794-0576 e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)



**Valdir Scarduelli Neto** – Possui graduação em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior (2014) e MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais (2017) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Monitor Extensionista do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma), convênio n. 181/2019 realizado entre Grupo de Pesquisa GENINT/UNESC e a Apex-Brasil para atendimento a 100 empresas do sul catarinense. Integrante da Pesquisa “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”, com fomento externo do Edital de Chamada Pública FAPESC 6/2017/Termo

de Outorga: 2018TR1542/Protocolo de Entrada 1673/2018 Protocolo EFAP 1424181. Experiência profissional em empresas do ramo cerâmico, atuando nas áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística e documental) com destaque para os mercados da América do Sul, Central e África. Participação em feiras internacionais realizados nos Estados Unidos da América (COVERINGS – The Global Tile & Stone Experience), Chile (BCTE – Brazilian Ceramic Tiles Experience) e no Brasil (EXPOREVESTIR – Feira Internacional de Revestimentos). Membro do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT/UNESC, liderado pelo professor mestre Júlio Cesar Zilli, da UNESC.

Áreas de interesse em pesquisa: Internacionalização, Comércio Exterior, Inovação, Governança, Negociações Internacionais, Qualificação Empresarial, Exportação. ORCID: 0000-0002-2527-322X e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)



**Fernando Locks Machado** – Mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e bacharel em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior também pela UNESC (2017).

Técnico extensionista do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma), convênio n. 181/2019 realizado entre Grupo de

Pesquisa GENINT/UNESC e a Apex-Brasil para atendimento a 100 empresas do sul catarinense. Integrante da Pesquisa “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”, com fomento externo do Edital de Chamada Pública FAPESC 6/2017/Termo de Outorga: 2018TR1542/Protocolo de Entrada 1673/2018 Protocolo EFAP 1424181. Membro do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT/UNESC, liderado pelo professor mestre Júlio Cesar Zilli, da UNESC. Membro do Grupo de Estudos sobre Universidade – GEU/UNESC.

Atua principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento socioeconômico, administração de empresas, responsabilidade social e comércio exterior. ORCID: 0000-0002-8497-558X e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)



**Janini Cunha de Borba** – Possui graduação em Administração – linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), em 2018. MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais (UNESC).

Técnica extensionista do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX (Núcleo Operacional PEIEX Criciúma), convênio n. 181/2019 realizado entre Grupo de Pesquisa GENINT/UNESC e a Apex-

-Brasil para atendimento a 100 empresas do sul catarinense. Integrante da Pesquisa “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de prá-

ticas e soluções inovadoras”, com fomento externo do Edital de Chamada Pública FAPESC 6/2017/Termo de Outorga: 2018TR1542/ Protocolo de Entrada 1673/2018 Protocolo EFAP 1424181. Membro do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT/UNESC, liderado pelo professor mestre Júlio Cesar Zilli, da UNESC. ORCID: 0000-0001-5197-3679 e página do GP GENINT/UNESC: [www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)



Argos Editora da Unochapecó  
[www.unochapeco.edu.br/argos](http://www.unochapeco.edu.br/argos)  
[www.facebook.com/EditoraArgos](https://www.facebook.com/EditoraArgos)

Título: Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras

Autores: Júlio César Zilli, Valdir Scarduelli Neto, Fernando Locks Machado, Janini Cunha de Borba

Coleção: Perspectivas, n. 54

Coordenadora: Rosane Natalina Meneghetti Silveira

Assistente editorial: Caroline Kirschner

Assistente comercial: Luana Paula Biazus

Editor de textos: Carlos Pace Dori

Divulgação: Caroline Kirschner

Distribuição e vendas: Luana Paula Biazus

Projeto gráfico: Caroline Kirschner

Capa: Caroline Kirschner

Diagramação: Caroline Kirschner

Preparação dos originais: Juliane Fernanda Kuhn de Castro

Revisão: Carlos Pace Dori, Juliane Fernanda Kuhn de Castro

Formato: PDF

Publicação: 2021

O termo internacionalização tem sido adotado no âmbito das organizações como um processo voltado a estabelecer relações de negócios além das fronteiras em que atua.

Apesar da internacionalização ter iniciado tardiamente no Brasil, demonstra ser um processo irreversível em que, apesar dos tempos turbulentos e do dólar oscilante, cada vez mais empresas brasileiras buscam reduzir a dependência em relação ao mercado interno, aumentar a produtividade e a inovação, diversificar produtos e, conseqüentemente, obter mais lucro.

Entretanto, na medida em que mergulhamos no mundo corporativo, descobrimos que a internacionalização é muito mais.

No âmbito da estratégia, representa um caminho pelo qual as organizações podem integrar-se verticalmente assumindo o controle dos fatores de produção ou dos fatores de distribuição, diversificar entrando em linhas de negócio adicionais que são diferentes dos produtos, serviços ou mercados atuais, formar alianças estratégicas por meio da cooperação no desenvolvimento, produção ou na venda de produtos e serviços e implementar fusões e aquisições visando o agrupamento de duas ou mais empresas originando uma nova. Tudo isso através das fronteiras nacionais.

No caso da inovação, essa se manifesta em duas perspectivas, sendo a primeira em que a inovação gera vantagens competitivas que asseguram melhores condições para a internacionalização da organização, e a segunda em que, ao se internacionalizarem, além de obter mais acesso a novos mercados, tecnologias e possibilidades de inovação, as organizações ficam expostas a uma pressão competitiva maior do que estão habituadas, forçando a inovação.

Em suma, a internacionalização exige das organizações uma reflexão apurada sobre suas estratégias e disposição para a inovação. Em muitos casos, representa um desafio inconcebível por representar algo distante de sua realidade.

Ao olhar a internacionalização do ponto de vista da obra "Do sul catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras", percebemos que, diferentemente do que se imagina, há muita coisa boa acontecendo próxima de nós.

Este e-Book elaborado pelo Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT ([www.unesc.net/genint](http://www.unesc.net/genint)), liderado pelo professor mestre Júlio César Zilli, foi concebido com um objetivo principal: averiguar as práticas inovadoras que potencializam a internacionalização das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina, com enfoque para a Associação do Municípios da Região Carbonífera (AMREC). Ilustra com habilidade alternativas às micro, pequenas e médias empresas para o ingresso no mercado externo, a partir de suas potencialidades, com indicativos para a prática gerencial.

Estou certo que o olhar lançado sobre as práticas inovadoras e sua capacidade de potencializar a internacionalização das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina possibilitará tanto para acadêmicos quanto para gestores a compreensão de novos e valiosos discernimentos que apoiarão as organizações que buscam o caminho da internacionalização ou que desejam ir além a partir de suas próprias experiências.

Mas obviamente não espere receber "soluções fáceis". O que os autores nos presenteiam são exemplos que, se bem interpretados, podem servir como um tipo de *benchmarking* para se aprender novos caminhos com base em "melhores práticas" para a internacionalização das organizações a partir dos resultados obtidos das contribuições de 47 empresas exportadoras pertencentes à AMREC.

Boa leitura!



Prof. Dr. Silvío Bitencourt da Silva  
Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Realização

Apoio

