

## A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DO POLO INDUSTRIAL DE JAGUARUNA – SANTA CATARINA

Wagner da Silva Bayer, UNESC, [wagnerbayer@unesc.net](mailto:wagnerbayer@unesc.net)

Julio Cesar Zilli, UNESC, [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

Adriana Carvalho Pinto Vieira, UNESC, [dricpvieira@gmail.com](mailto:dricpvieira@gmail.com)

Débora Volpato, UNESC, [deboravolpato@unesc.net](mailto:deboravolpato@unesc.net)

### **Resumo**

O processo de internacionalização empresarial ocorre quando uma empresa que antes atuava apenas no mercado doméstico, passa a enviar ou receber produtos de empresas estrangeiras, firmando, assim, acordos comerciais internacionais. Para que este processo tenha êxito e a empresa que o adota, tenha sustentabilidade em sua inserção no mercado externo, é necessário observar as estratégias de inserção internacional e verificar qual melhor se enquadra com o seu perfil. Neste cenário, o estudo tem como objetivo analisar as perspectivas para a internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna – SC. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e um estudo multicaso, realizado por meio de uma pesquisa de campo. A área de abrangência do estudo se limitou ao polo industrial de Jaguaruna, onde se encontram 10 empresas de diversos seguimentos. O trabalho caracterizou-se por coleta dos dados primários e técnica de coleta qualitativa. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com cada elemento da pesquisa, auxiliada por um roteiro semiestruturado. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que as empresas do polo e o próprio polo industrial necessitam primeiramente de melhorias para, posteriormente, realizar um projeto de internacionalização. Entre os pontos fortes que são apontados a partir da pesquisa, pode-se destacar a localização e a diversidade industrial, e como pontos fracos, a estrutura do polo e falta de auxílio de uma política do poder municipal.

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

## INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES IN THE INDUSTRIAL POLE OF JAGUARUNA - SANTA CATARINA

### **Abstract**

The process of corporate internationalization occurs when a company that previously operated only in the domestic market, starts sending or receiving products from foreign companies, thus signing international trade agreements. In order for this process to succeed and the company that adopts it, it has sustainability in its insertion in the external market, it is necessary to observe the strategies of international insertion and to verify which best fits with its profile. In this scenario, the study aims to analyze the perspectives for the internationalization of the companies of the industrial pole of Jaguaruna - SC. Methodologically, this is a descriptive, bibliographical research and a multicase study, accomplished through a field research. The scope of the study was limited to the industrial center of Jaguaruna, where there are 10 companies of various segments. The work was characterized by primary data collection and qualitative collection technique. For data collection, interviews were conducted with each element of the research, assisted by a semi-structured script. Data analysis was essentially qualitative. It was verified that the polo companies and the industrial pole itself first need to be improved in order to carry out an internationalization project later. Among the strengths that are pointed out from the research, one can highlight location and industrial diversity, and as weaknesses, the polo structure and lack of assistance of a municipal power politics.

**Keywords:** Internationalization. Industrial pole. Jaguaruna.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Ainda, do ponto de vista macroeconômico, as exportações também contribuem com o equilíbrio da balança comercial. É necessário que os países importem, pois, nenhuma nação é totalmente autossuficiente de matérias-primas e tecnologias. Portanto, é necessário que haja um equilíbrio entre as compras (importações) e as vendas (exportações) de um país.

Neste contexto, a análise do estudo é multicaso, por meio de uma pesquisa aplicada com empresas do polo industrial de Jaguaruna - SC e com gestores públicos municipais, e tem como objetivo geral: identificar as perspectivas para inserção internacional das empresas do polo industrial de Jaguaruna – Santa Catarina.

O polo industrial de Jaguaruna conta com 10 empresas, perfazendo diversos seguimentos industriais e foi criado por meio de um conjunto de leis municipais, no entanto sua última publicação foi em 2012, com a Lei Municipal nº 1464 onde, por meio desta a administração municipal concedeu áreas a empresários, para que estes desenvolvessem a atividade industrial no local. Assim, o objeto deste estudo é o polo industrial de Jaguaruna. O município faz parte da associação dos municípios da região de Laguna (AMUREL), compondo uma área territorial de 329 Km<sup>2</sup>, localizada na mesorregião Sul Catarinense, litoral sul de Santa Catarina (SEBRAE, 2013; IBGE, 2016).

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

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

Portanto, o estudo é uma oportunidade para que a cidade de Jaguaruna comece a visualizar as vantagens de atuar no comércio internacional, e que gestores públicos prestem mais atenção às oportunidades que estão sendo geradas no município, a exemplo da inauguração do aeroporto regional Humberto Ghizzo Bortoluzzi e a instalação do Terminal

Intermodal Sul - TIS em Içara, onde os dois locais podem servir de terminal alfandegado para despacho e desembaraço de mercadorias oriundas do exterior ou a ele destinadas.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção é a introdução do qual apresenta a contextualização sobre o tema abordado, o objetivo e a justificativa para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica, abordando a internacionalização das organizações, as estratégias de inserção internacional e as teorias de internacionalização. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa. A quarta seção são apresentados à discussão dos resultados da pesquisa. E por fim, a quinta seção se apresenta as considerações finais.

## **2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

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

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

Existem quatro grupos de fatores que motivam as empresas a buscarem o processo de internacionalização, quais sejam: fatores de mercado, custos de produção, pressões competitivas de concorrentes estrangeiros e normativos e incentivos governamentais, tanto dos países investidores como dos receptores (MACADAR, 2008), melhores explicados no item abaixo.

### **2.1 FATORES DE MERCADO, CUSTOS DE PRODUÇÃO, PRESSÕES COMPETITIVAS E NORMATIVAS E INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS**

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

A globalização dos mercados apresenta um conjunto de oportunidades e desafios às organizações. A maior afinidade de preferências e necessidades dos consumidores em diferentes países, a continua redução de barreiras comerciais, as maiores facilidades de comunicação e os menores custos de transporte aumentam velozmente as oportunidades de expansão e diversificação dos mercados para empresas de diversos setores. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos fatores que agirão conjuntamente como forças motrizes e forças restritivas ao processo de globalização (CANALS, 1994).

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

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

Fonte: Adaptado Canais (1994).

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

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

Outro aspecto analisado no processo de internacionalização são os custos de produção que estão ligados aos recursos que devem ser gastos por uma empresa para que a mesma comece a operar no mercado internacional. Estes custos variam de acordo com o grau de envolvimento da organização com o mercado externo. Em uma primeira fase do processo de internacionalização os custos tendem a serem menores, tais como: *traders*, produção interna, mão-de-obra nacional, agentes facilitadores do comércio internacional. Com o maior envolvimento da empresa estes custos tendem a aumentar e ficarem mais complexos, como: custos para instalação de uma nova subsidiária no exterior, mão-de-obra de colaboradores estrangeiros, marketing global, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) entre outros (DUNNING, 2001). E quanto aos custos diretos empregado no exterior, Dunning (2001) destaca quatro conjuntos de motivações ou estratégias que levam as empresas a decidirem instalar unidades produtivas no exterior, conforme o que se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2 - Conjunto de motivações e estratégias.

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

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

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

A maior parte das organizações percebe as pressões competitivas claramente, mas encontram dificuldades em compreender o sistema de pressões competitivas como um todo. Por isso, se faz necessário mapear todo o sistema de pressões. Estes mapas de pressão podem ser utilizados não só como um retrato do campo de combate em um determinado mercado, mas também como um instrumento de colaboração na tomada de decisão de diversos fatores estratégicos como: amostras dos produtos, planos de expansão, estratégias de fusões e aquisições e distribuição dos recursos (D'AVENI, 2002).

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

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

Os mapas de pressão devem ser revisados continuamente devido ao caráter dinâmico das organizações e das forças externas que atingem o sistema. Entendendo que os mapas são uma imagem do momento em que o mercado se encontra pode-se ter uma visão ampla das mutações que sucedem no mercado colocando vários mapas em sequência histórica, isto

proporcionaria um entendimento geral de como o mercado evolui e como funciona o fluxo de pressões entre as empresas participantes (PEREIRA *et al*, 2004).

Outro fator importante neste processo de internacionalização das organizações é o papel do governo, ou seja: "catalisador e de desafiador; isto é, de encorajar ou até mesmo de forçar as empresas a aumentarem suas pretensões e a se deslocarem para níveis mais elevados de desempenho competitivo", de acordo com o que apresenta Porter (1990. p.164).

Diante deste cenário, os autores têm demonstrado que cada aumento de 1 dólar em auxílio estatal às exportações nos Estados Unidos resultava num aumento de aproximadamente 432 dólares em exportações no país (COUGHLIN; CARTWRIGHT, 1987; GENCTURK; KOTABE, 2001). Com aproximadamente 1 bilhão de dólares em exportações criava-se, em média, 22.800 empregos no país (KOTABE; CZINKOTA, 1992). Desta forma, concluem os autores que as exportações podem ser consideradas o maior mecanismo de crescimento econômico da economia norte americana e que, dessa forma, explica-se os gastos do governo com a promoção das exportações (COUGHLIN; CARTWRIGHT, 1987; GENCTURK; KOTABE, 2001).

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

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

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

Quadro 3 - Mecanismos de auxílio as exportações.

(Continua)

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

Quadro 4 - Mecanismos de auxílio as exportações.

(Conclusão)

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

Fonte: Bello (2001)

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

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL

As estratégias de internacionalização são os meios de inserção internacional, utilizados pelas organizações para adentrar no mercado externo, deve-se ainda avaliar os riscos e as características individuais de cada meio de entrada (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

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

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

Estas estratégias de entrada também podem ser divididas de três maneiras: (1) contratual; (2) por investimento; e (3) exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

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

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

Quadro 4 - Modos de entrada no mercado internacional.

(Continua)

SEM INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR	
MODO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICA
Exportação Indireta	Ideal para empresas com exportações esporádicas que não possuem conhecimento do mercado internacional e dos procedimentos de exportação, a terceirização dos serviços reduz a margem de retorno, entretanto os riscos assumidos e o comprometimento de recursos são menores (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
Exportação Direta	Requer maior envolvimento com o mercado internacional do que a exportação indireta permite maior retorno sobre as operações, maior capacidade de gerenciamento e aprendizagem, entretanto aumenta-se os níveis de risco e comprometimento nesta modalidade (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
<i>Franchising</i>	Modo de entrada no mercado internacional que consiste em investimento por parte de um franqueado que se condiciona a operar de acordo com diretrizes do franqueador, em contrapartida o franqueador disponibiliza de plano de marketing, produto com marca conceituada e procedimento de operacionalização, modalidade apresenta baixo risco e comprometimento de recursos (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

Quadro 4 - Modos de entrada no mercado internacional.

(Conclusão)

COM INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR	
MODO DE ENTRADA	CARACTERÍSTICA
Joint venture	Trata-se de um modo de entrada mais incisivo que as exportações e <i>franchising</i> , forma de sociedade internacional entre empresas, gera direitos e deveres para ambas. <i>Joint ventures</i> constituem a oportunidade ideal para inserção em mercados onde legislação não permite controle acionário de empresas estrangeiras, este modo de entrada implica maiores riscos e comprometimento de recursos que as exportações e <i>franchising</i> , entretanto permite maior controle das operações (CERCEAU; LARA, 1999; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).
Subsidiaria Integral	Modo de entrada que requer o maior comprometimento de recursos e também os maiores riscos, uma vez que envolve investimento na compra integral de ativos empresariais no exterior ou investimento de <i>greenfield</i> , que consiste no investimento para inicialização do negócio desde o porto de partida. Este modelo proporciona maior controle, crescimento, e lucros frente aos demais modos de entrada e permite criação de novas capacidades competitivas (CERCEAU; LARA, 1999; GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006; KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

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

A aquisição é o investimento em um negócio que já existe, uma participação de controle organizacional em uma empresa localizada no país estrangeiro. *Joint venture* é definida como uma corporação internacional com divisão de bens de duas ou mais organizações com o objetivo de investir em uma empresa no país de destino, nesse modelo o nível de controle das atividades organizacionais é baixo. O Investimento *Greenfield* consiste em aplicar recursos em um negócio totalmente novo, criação de um novo negócio no exterior. Enquanto as *Joint Ventures* possuem um controle mais baixo das atividades organizacionais, as empresas que optam pela opção de aquisição ou pelo investimento *Greenfield* possuem maior controle de suas atividades organizacionais (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

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

Quadro 5 - Modelos entrada via exportação.

(Continua)

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Indireta	A exportação indireta é realizada por mediadores sediados no país do mercado doméstico, os quais realizam a regularização da exportação, vendem e providenciam as documentações necessárias para negociação. Exportação indireta é o meio pelo qual as organizações se valem de empresas intermediárias, localizadas no país onde se deseja adentrar, para responsabilizar-se pelo processo de internacionalização, sendo corretoras, exportadoras ou tradings (ROCHA; MELLO, 2011; MACHADO; LIBONI, 2004).
Exportação Cooperativa	Advém da parceria entre organizações, dividindo os riscos e os recursos necessários para realizar a internacionalização de seus produtos. Esse método possibilita que as empresas executem contratos para a utilização da rede de distribuição das demais organizações, firmando acordos quanto à venda de produtos e seus serviços no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006; SANT'ANNA et al., 2007).

Quadro 5 - Modelos entrada via exportação.

(Conclusão)

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
Exportação Direta	A exportação direta caracteriza-se pela autonomia da empresa sobre todas as suas negociações, pelo maior comprometimento e o aumento nos investimentos e possíveis riscos. É definida como o processo pelo qual as organizações supervisionam todas as etapas da internacionalização, da elaboração do produto até a conclusão do negócio. As empresas que escolhem utilizar a exportação direta possuem estruturas exportadoras, departamento de exportação, vendedores de exportação ou agentes no exterior, o que possibilita o benefício de negociar diretamente com o consumidor final (ROCHA; ALMEIDA, 2006; GARCIA; SCARAMELI, 2006; SANT'ANNA <i>et al.</i> , 2007; KOTLER, 1998).

Fonte: Elaborado a partir dos autores referenciados.

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

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Com isso, o presente estudo caracterizou-se, quanto aos fins de investigação como uma pesquisa descritiva que segundo Santos (2004), a pesquisa descritiva normalmente é realizada em forma de levantamentos ou observações sistemáticas dos fatos, fenômenos e ou processos objetos de um estudo. Portanto, a pesquisa caracterizou-se desta forma, por apresentar uma série de informações, obtidas junto às empresas do polo industrial em questão e aos gestores públicos com o objetivo de identificar as perspectivas de internacionalização das empresas do polo industrial de Jaguaruna - SC.

E quanto aos meios de investigação, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa bibliográfica e um estudo multicaso, por meio de uma pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é compreendida como um conjunto de materiais escritos, gravados, de forma mecânica ou eletrônica, os quais contêm informações que já foram elaboradas e publicadas por outros autores, e tanto a utilização total destes materiais quanto a utilização parcial destas fontes, identificam uma pesquisa bibliográfica (SANTOS, 2000).

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

E quanto ao estudo multicaso foi realizada uma pesquisa de campo. Este modelo de pesquisa consiste na observação dos fatos que ocorrem normalmente, sem interferência do pesquisador, pois este tipo de pesquisa não permite isolamento de variáveis ou reprodução dos fatos, entretanto possibilita a análise de causas e efeitos (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa compõe uma área de estudo, com poucos elementos, mais precisamente com 10 empresas de diversos seguimentos localizadas na área do polo industrial de Jaguaruna – SC e com os gestores do município. Vale ressaltar, que participaram efetivamente da pesquisa 6 empresas, que se dispuseram em responder as perguntas.

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

Independente do tipo de pesquisa, o pesquisador deverá identificar dados, seja de fontes primárias ou secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2001). Assim, e para maximizar os resultados da pesquisa de campo, buscou-se a coleta dos dados primários neste estudo, uma vez que a investigação foi realizada diretamente com as empresas do polo industrial e com os gestores públicos do município de Jaguaruna - SC. Foi utilizada a técnica qualitativa de coleta de dados para este estudo, a partir de entrevistas, com cada elemento da pesquisa, auxiliadas por um roteiro semiestruturado, contemplando os seguintes aspectos: perfil das empresas do polo industrial, percepções das empresas quanto ao mercado externo e a percepção dos gestores públicos quanto a demanda das empresas do polo industrial.

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

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS DO POLO INDUSTRIAL DE JAGUARUNA

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

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

Para melhor compreensão apresenta-se no Quadro 6 as empresas que participaram das entrevistas por setores.

Quadro 6 - Perfil das Empresas do Polo Industrial

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

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

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

Com relação aos postos de trabalho, destaca-se a empresa do setor de máquinas e equipamentos que possui cerca de 50 colaboradores. E em virtude do porte das empresas, observou-se que as mesmas são administradas de forma familiar (F), centralizando todo conhecimento gerencial em torno do proprietário e de sua família. Apenas duas empresas são administradas de forma profissional (P) - a empresa do setor de plásticos e embalagens e a empresa do setor de máquinas e equipamentos. O item (M) refere-se à administração mista.

#### 4.2 POSICIONAMENTO ADMINISTRATIVO E COMERCIAL DAS EMPRESAS

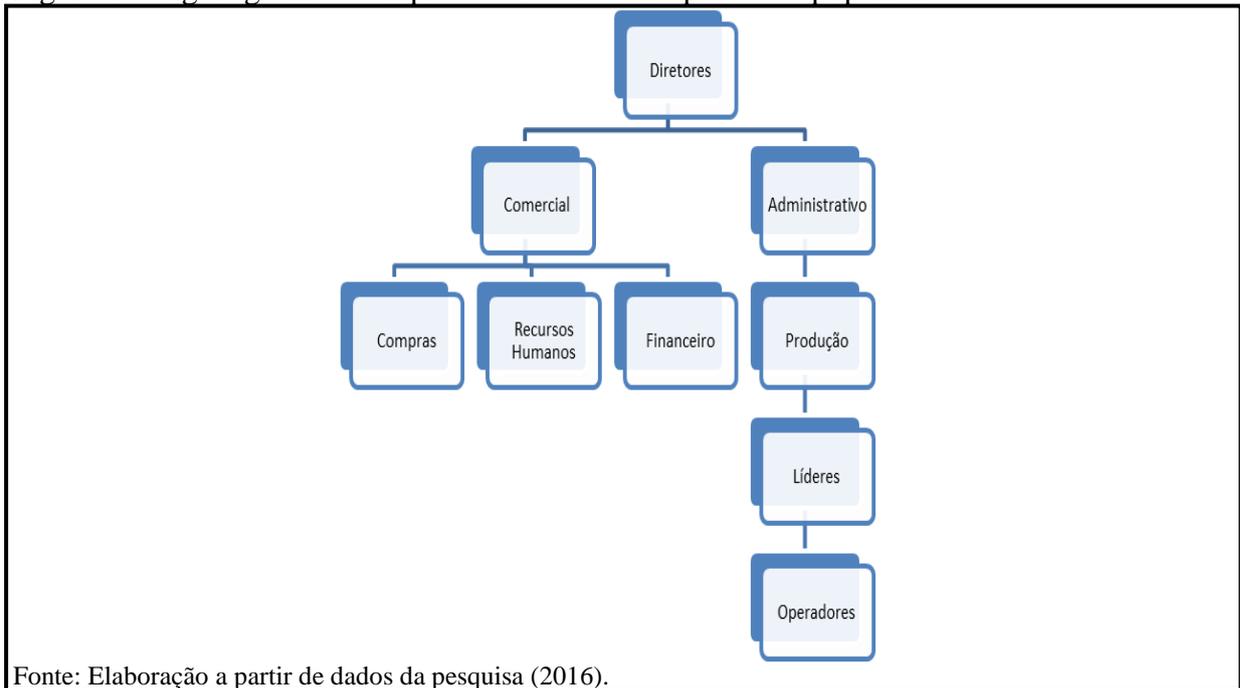
O posicionamento indica como uma empresa se comporta no mercado diante de seus clientes e concorrentes. Uma estratégia de posicionamento bem definido pode ser o diferencial competitivo de uma organização. O posicionamento administrativo visa elencar como as empresas do polo se auto gerenciam e o posicionamento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

A partir deste cenário, foi analisado a estrutura interna do polo, observando se cada empresa possuía uma estrutura interna bem definida, com divisão das tarefas, em setores e funções. A partir da pesquisa, constatou-se que algumas empresas não possuía uma estrutura interna bem definida, onde um colaborador exercia diversas funções e que as empresas não se subdividiam em setores organizados.

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

Em se tratando de estrutura interna duas organizações relataram que possuíam um organograma, e as demais não possuem, todavia, todas as empresas afirmaram que seus colaboradores sabem quais são suas responsabilidades e a quem se reportar quando necessário. A Figura 1 apresenta o organograma da empresa do setor de máquinas e equipamentos, uma das empresas que possui tal documento, a outra empresa é a do setor de plásticos e embalagens.

Figura 1 - Organograma da empresa do setor de máquinas e equipamentos.



O organograma demonstra os níveis hierárquicos da empresa do setor de máquinas e equipamentos do polo industrial que possui cinco níveis hierárquicos, uma vez que a empresa é administrada por seus diretores e não possui uma administração de forma familiar, ou seja, o conhecimento gerencial está subdividido entre os diretores, descentralizando um pouco o poder dentro da organização. A outra empresa que possui o organograma é a empresa do setor de plásticos e embalagens.

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

E em relação ao posicionamento comercial das empresas, foi utilizado os 4 *Ps* do *marketing* (produto, preço, praça e promoção) que corroboram para exposição do posicionamento comercial das empresas do polo industrial. Entretanto, como o presente estudo não tem por objetivo comparar preços e nem de analisá-los, optou-se por deixar de lado o item Preço e analisar apenas os 3 *Ps* do *marketing*. A Tabela 1 apresenta os produtos que cada empresa oferta para o mercado:

Tabela 1 - Produtos ofertados pelas empresas do polo industrial.

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

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

Dos produtos ofertados pelas empresas estudadas podem-se destacar os produtos metalúrgicos, listados como os principais produtos exportados no país. No quesito importação, os fertilizantes aparecem como os principais produtos importados, uma vez que podem ser utilizados nos produtos de Hortifrúti. Também estão na lista dos produtos comercializados os plásticos e minérios, como chumbo matéria prima principal na fabricação de baterias para motocicletas.

A praça, onde são distribuídos os produtos das empresas do polo é na sua maioria a região da Associação dos Municípios da Região de Laguna – AMUREL, a empresa do setor de máquinas e equipamentos distribui seu produto em outros estados e regiões do Brasil e a empresa do setor de plásticos e embalagens distribui seus produtos em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná.

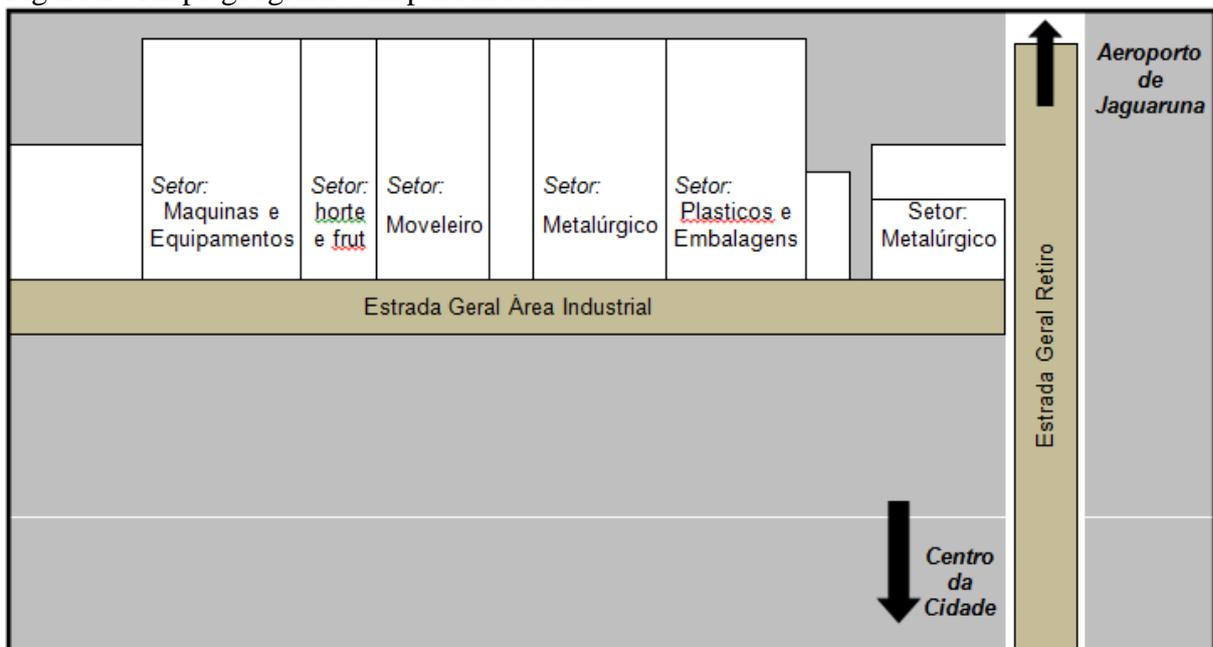
A divulgação destes produtos ainda não é bem veiculada, uma vez que apenas uma das empresas do polo possui um *website*. Algumas não possuem nem faixa em frente do estabelecimento divulgando seu nome e sua marca.

#### 4.3 AS EMPRESAS E O POLO INDUSTRIAL

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

O polo industrial de Jaguaruna – SC está localizado na estrada geral do Retiro no bairro Retiro próximo ao centro da cidade. São dez empresas numa área de aproximadamente 500 metros quadrados. O polo não possui identificação e placas de sinalização indicando o local para os motoristas, além das estradas serem de chão batido, o polo possui iluminação, porém as empresas não podem trabalhar 24 horas, pois ainda possui um vizinho em frente ao polo. A Figura 2 apresenta o *layout* do polo industrial de Jaguaruna.

Figura 2 - Mapa geográfico do polo industrial



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

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

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

Para melhor compreender a relação entre polo e empresas fez-se necessários a análise das oportunidades e ameaças do polo industrial. Esta análise contribui para desenvolvimento do assunto, pois é possível elencar os pontos fortes e fracos do polo e assim verificar onde é possível melhorar, esta análise também contribui com os objetivos do estudo, onde por meio dela é possível sugerir ações de aperfeiçoamento.

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

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

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

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

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

O planejamento estratégico destas empresas em sua maioria, não consta em primeiro momento uma internacionalização sustentável, e sim, um planejamento de melhoria e expansão no mercado interno. Todavia, em um segundo momento, ou em algumas empresas, num terceiro momento, pode ser pensado em realizar a internacionalização destas.

Embora não haja tal planejamento para internacionalização no momento, entre o *mix* de produtos das empresas, todas apostariam nos produtos acima citados (Tabela 1), para ofertarem no mercado externo. E, embora a visão das empresas em relação aos mercados externos seja de um mercado complexo, burocrático, difícil de comunicar, com concorrência acirrada, todas as organizações afirmaram ter a pretensão de se internacionalizar, em algum momento.

Em relação ao apoio municipal as empresas comentaram que as áreas foram apenas doadas e não obtiverem auxílio do poder público para iniciar suas atividades. Algumas das empresas destacam a falta de fiscalização no polo industrial. Todos os empresários que participaram das entrevistas concordam que se houvessem mais incentivos para demonstrar o caminho, poderia haver mais empresas internacionalizadas no município e, que a sociedade como um todo, teria benefícios com o comércio exterior.

Os fatores que motivariam as empresas do polo a se internacionalizar variaram de acordo com a percepção de cada gestor, entre elas: a taxa do dólar, a expansão da organização

e a saúde financeira. Entretanto percebeu-se que, de acordo com o porte da empresa e *know how*, a organização prefere um alto ou baixo comprometimento com o mercado estrangeiro. Das empresas apenas a empresa de grande porte, a do setor de máquinas e equipamentos destacou ter interesse na internacionalização, com um alto comprometimento no exterior, justificando que estaria assegurando uma relação sustentável com outros países.

A semelhança cultural, ou a proximidade entre os países permitiria aos empresários do polo industrial a decidir por um mercado alvo. E, para iniciar as atividades com estas empresas algumas destacaram que verificariam qual a procedência do cliente e se o produto é bem aceito no mercado. Por fim, o último item abordado nas entrevistas com as empresas do polo foi em relação à certificação internacional, de qualidade, ou de alguma especificação, todas afirmaram não possuir um certificado internacional.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES MUNICIPAIS

O presente trabalho buscou não apenas verificar a percepção das empresas do polo em relação ao mercado externo, mas também, a percepção da administração municipal, que tem um papel fundamental na internacionalização das empresas em Jaguaruna, para promover instrumentos para que as empresas possam buscar o comércio exterior.

Para avaliar tal percepção dos gestores municipais, entrevistou-se o Secretário da Agricultura, Comércio, Indústria e Pesca, onde o mesmo forneceu algumas informações relevantes. A administração municipal vê o comércio internacional como uma ferramenta para economia do município a curto e médio prazo (SECRETÁRIO DA INDÚSTRIA, 2016).

Em relação às políticas públicas desenvolvidas no polo industrial, o gestor destacou que em decorrência da baixa demanda por parte das empresas, a administração municipal não tem desenvolvido políticas específicas para aérea de exportação e importação a nível municipal, como citado no Quadro 3, onde são apresentados os mecanismos de auxílio a exportação.

A principal atividade econômica do município de Jaguaruna é a agricultura e como avalia o gestor “Jaguaruna poderia vir a ser em breve um potencial exportador, principalmente na área de produção agrícola”, ou seja, o município ainda não é um potencial, pois ainda se encontra em desenvolvimento.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Neste sentido, as organizações que não se enquadram neste modelo de competitividade estão a um passo atrás dos concorrentes internacionais. Diante deste cenário, o presente estudo coletou algumas informações, para posteriormente apresentar aos profissionais no polo industrial de Jaguaruna-SC uma futura inserção em mercados internacionais.

A partir da pesquisa, foram destacadas as principais características do polo industrial: sua localização geográfica, favorecendo o tráfego de veículos maiores sem o congestionamento do trânsito local, a proximidade com o aeroporto de Jaguaruna e a sua variedade de segmentos alocados dentro do polo. Por outro lado, a sua estrutura poderia ser

melhor desenvolvida e o acompanhamento dos órgãos governamentais também poderia ser um diferencial para o local.

Em relação à demanda do mercado externo, constatou-se que poucas empresas estão com objetivo neste momento para realizar a internacionalização. E, dentre as empresas pesquisadas, algumas têm como meta, se fortalecer e se consolidar no mercado interno, para depois pensar em um projeto de internacionalização, pois acreditam que o mercado externo exige um produto com maior qualidade.

Na percepção dos gestores municipais, Jaguaruna é um município em desenvolvimento que possui um potencial exportador e que tem uma grande oportunidade de crescimento e desenvolvimento com a inauguração do aeroporto. Porém, é necessário que haja mais incentivos para que as empresas possam exportar. No entanto, para que haja mais incentivos é necessário que haja demanda por parte das empresas.

Como proposta, sugere-se ao governo local, que promova *workshops*, palestras, cursos para que estas empresas, que tem a intenção de se internacionalizar possam receber auxílio e passar a exportar seus produtos para um mercado cada vez mais globalizado.

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

E por fim, o investimento do governo local na infraestrutura do polo industrial, no que se refere às estradas, iluminação, *marketing* das empresas, feiras para promover o polo de Jaguaruna, pois a maior parte da população não tem conhecimento acerca do polo industrial, haja vista que a infraestrutura poderia contribuir mais com o crescimento industrial.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

- CHUNG, Henry F. L.; ENDERWICK, Peter. An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes – a home-host country scenario. **Asia Pacific Journal of Management**, [S.l.], v.18, n.4, p. 443-460, out./dez. 2001.
- COUGHLIN, Cletus C., CARTWRIGHT, Phillip A. “**An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports**, 1987.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- D'AVENI, R. A. Competitive pressure systems - mapping and managing multimarket contact. **MIT Sloan Management Review**, v.44, n.1, p. 39-49, 2002.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: **XXX EnANPAD, 2006**, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DUNING. The eclectic paradigm of international production: past, present, and future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-190, 2001.
- FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, p. 3- 14, 2007.
- GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Usinos**, [S.l.], v.3, n.1, p. 63-73, jan./abr. 2006.
- GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**. Volume 9, N.02, 2001.
- GRANATO. João Emílio Thomaz. **Políticas, programas e ações de incentivo e apoio às exportações: uma análise dos fatores determinantes de exportação, para a internacionalização das micro e pequenas empresas, na visão de especialistas de comércio exterior na cidade de Curitiba**. 2001. 208 f.
- IBGE. PESQUISAS. DISPONÍVEL EM: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MINERVINI, N. **O Exportador**: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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