



**ESTRATÉGIAS, POSICIONAMENTO E REDES DE APOIO NA  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EXPORTADORAS DO SUL DE  
SANTA CATARINA**

**STRATEGIES, POSITIONING AND SUPPORT NETWORKS IN THE  
INTERNATIONALIZATION OF EXPORTING COMPANIES IN THE SOUTH OF  
SANTA CATARINA**

**Julio Cesar Zilli**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, SC, Brasil  
zilli42@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3794-0576>

**Fernando Locks Machado**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, SC, Brasil  
locksmachado.fernando@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8497-558X>

**Janini Cunha de Borba**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, SC, Brasil  
janiniborba@outlook.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5197-3679>

**Valdir Scarduelli Neto**

Universidade do Extremo Sul Catarinense, SC, Brasil  
scarduellivaldir@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2527-322X>

---

**Resumo**

A aproximação comercial entre países é cada vez mais intensa e essa nova configuração das relações entre empresas tem afetado a sociedade como um todo, impactando política e economicamente pessoas e organizações. O que se percebe a partir disso é o crescente interesse em adotar processos e estratégias totalmente novos no ambiente empresarial, voltados ao comércio internacional. Partindo desses pressupostos, este artigo tem por objetivo identificar os fatores ligados a estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio que

influenciam a internacionalização de empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, com enfoque na AMREC. Adotou-se a abordagem quantitativa para a execução do estudo, configurando-se ainda como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins. Os meios de investigação empregados foram a coleta de dados por meio de questionário *online*, além da pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada com 47 empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, localizadas em 9, dos 12 municípios compreendidos na região foco do estudo. Os resultados permitiram delimitar um perfil médio das empresas analisadas, tanto em relação a motivações e estratégias de divulgação no comércio internacional, quanto ao foco e desafios cuja influência é mais facilmente percebida durante a sua internacionalização. Por fim, os resultados aqui apresentados não representam uma resposta final em relação ao impacto socioeconômico e financeiro, tanto nas organizações, quanto na sociedade, portanto, novas pesquisas nesse sentido são fundamentais para a identificação de entraves à internacionalização, fazendo com que mais iniciativas voltadas à promoção do comércio exterior possam surgir.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Exportação, Estratégia Internacional, Redes de Apoio.

**Abstract:**

*The commercial approach between countries is increasingly intense and this new configuration of relations between companies has affected society as a whole, impacting people and organizations politically and economically. What can be seen from this is the growing interest in adopting totally new processes and strategies in the business environment, aimed at international trade. Based on these assumptions, this article aims to identify the factors related to strategies, positioning in the international market and support networks that influence the internationalization of exporting companies in the south of Santa Catarina, focusing on AMREC. The quantitative approach was adopted for the execution of the study, still being configured as a descriptive research, regarding the purposes. The means of investigation employed were data collection through an online questionnaire, in addition to bibliographic research. The data collection was carried out with 47 exporting companies in the south of Santa Catarina, located in 9, of the 12 municipalities included in the focus region of the study. The results allowed to delimit an average profile of the companies analyzed, both in relation to motivations and strategies for disclosure in international trade, as well as the focus and challenges whose influence is more easily perceived during their internationalization. Finally, the results presented here do not represent a final answer in relation to the socioeconomic and*

*financial impact, both in organizations and in society, therefore, new research in this sense is fundamental to the identification of barriers to internationalization, causing more initiatives aimed at the promotion of foreign trade may arise.*

**Keywords:** *Internationalization, Export, International Strategy, Support Networks*

## **1. Introdução**

Nas últimas décadas, um aprofundamento das relações comerciais entre nações tem sido observado. Essa aproximação entre países tem tomado proporções cada vez maiores e, de forma genérica, identifica-se essa expansão do comércio para além das fronteiras como globalização: fenômeno cuja intensificação ao longo das últimas décadas fez-se evidente (Loureiro; Santos, 1991).

Nos dias atuais, tal fenômeno corresponde a uma expansão global dos mercados e a novas formas de organização da produção. Contudo, os primeiros traços do processo de globalização surgem com a difusão do capitalismo, proporcionada pelas grandes navegações. A diferença entre a expansão marítima dos séculos XV e XVI e o atual momento é que hoje os protagonistas não são mais nações ou monarcas, e sim organizações empresariais (Goulart; Arruda; Brasil, 1994).

Essa nova configuração das relações entre empresas tem afetado a sociedade como um todo, impactando política e economicamente pessoas e organizações, e exigindo destas transformações significativas na forma de gestão e operação, em todos os setores. O que se percebe a partir disso é o crescente interesse em adotar processos e estratégias totalmente novos no ambiente empresarial (Gomes; Silva, 2015). Por exemplo, a cooperação pode ser uma estratégia de competição adequada para enfrentar custos exigidos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, além do ingresso em novos mercados.

Outros estudos, como os de Spence (2003), têm sugerido que processos de formação estratégica já consolidados ou ainda em construção são peças fundamentais na tomada de decisão quanto à entrada de empresas no cenário internacional, bem como o desenvolvimento de campanhas em mercados externos. São processos que se constituem com a determinação de estratégias de entrada no mercado internacional, e que variam de acordo com o nível de comprometimento dos recursos da organização e da complexidade relacionada às operações de exportação e importação. Além disso, o acirramento da competição entre

companhias também tem feito das estratégias corporativas peça fundamental nas disputas comerciais (Crick; Spence, 2005).

Posto isso, depreende-se que a inserção internacional das empresas está relacionada à adoção de estratégias de entrada, de posicionamento e de cooperação no mercado externo. Logo, partindo desses pressupostos, surgiu a motivação para esta pesquisa, que tem como base a seguinte questão: quais os fatores ligados a estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio que influenciam a internacionalização de empresas exportadoras?

Tendo em vista o interesse dos pesquisadores e também a viabilidade do estudo, a aplicação de tal pesquisa ateu-se à região Sul de Santa Catarina, com enfoque na Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC)<sup>1</sup>. Portanto, além da questão norteadora, levou-se em consideração o referido *locus*, delimitando o objetivo geral do estudo da seguinte maneira: identificar os fatores ligados a estratégias, posicionamento no mercado internacional e redes de apoio que influenciam a internacionalização de empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina, com enfoque na AMREC.

Para que seja possível apresentar, portanto, como se alcançou esse objetivo, o artigo trata, inicialmente, sobre os conceitos de internacionalização, seguindo com a apresentação dos procedimentos metodológicos e os meios utilizados para a coleta dos dados. Na sequência, são apresentados o universo da pesquisa e os respectivos resultados, as considerações finais, bem como as referências.

## **2. Internacionalização de empresas**

Em meados dos anos 1940, após o término da Segunda Guerra Mundial, o comércio começou a dar os primeiros sinais de internacionalização das negociações, graças às ações coordenadas entre países, que visavam o incremento da economia em escala global. Não somente essa integração entre nações, mas também o acirramento da competição entre empresas em mercados onde a escassez de produtos já não era mais latente, fizeram com que empresas de todos os continentes passassem a considerar o cenário internacional como forma de manterem-se em atividade (Goulart; Arruda; Brasil, 1994).

Como reflexo dessa internacionalização dos negócios, ainda que incipiente, tem-se a proliferação de companhias multinacionais, distribuídas entre os diferentes continentes. Como

---

<sup>1</sup> Associação de municípios localizada no Sul de Santa Catarina, a qual tem como objetivos e finalidades ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que dela fazem parte e promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental dos mesmos (AMREC, 2020).

consequência, ocorreu uma homogeneização geral dos produtos: produtos padronizados, vendidos em praticamente todos os países e regiões do mundo, de forma igual. Seria esse o primeiro traço do que viria a ser conhecido como globalização dos mercados (Levitt, 1983).

Apesar das diferentes conceituações apresentadas pelos autores que abordam o tema, há certa concordância quanto aquelas atribuídas à globalização em si. Contudo, há que se ressaltar a existência de uma dicotomia entre a ideia de padronização de produtos e processos *versus* a crescente demanda pela customização/adaptação de produtos. Evidências indicam que o comportamento dos consumidores se assemelha apenas em segmentos específicos ou para determinados produtos/serviços. A maior parte dos bens e serviços comercializados ainda é influenciada pelas diferenças geopolíticas, econômicas, sociais, tecnológicas e culturais entre os países de destino. No comércio internacional, portanto, há produtos e serviços que, apesar da sua similaridade, apresentam peculiaridades em relação aos anseios e necessidades do mercado-alvo. Em outras palavras, as tendências à globalização influenciam a padronização de produtos e processos, mas não padronizam preferências dos consumidores (Melin, 1992).

Assim, a internacionalização pode ser encarada como a atuação em diferentes nações, com a movimentação de fatores de produção, transferência de capital, desenvolvimento de projetos com a cooperação de parceiros estrangeiros, ou simplesmente a comercialização dos seus produtos em outros países. Em um nível macro, tem a ver com o fluxo das trocas de matéria-prima, produtos e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, sempre entre, pelo menos dois países (Meloan; Graham, 1998).

A internacionalização das empresas também pode ser definida como uma manifestação da vontade de se obter ganhos a partir da concentração industrial e do controle sobre o mercado, que as conduzem de forma global, tendo sempre em vista o aumento de sua rentabilidade (Boone; Kurtz, 1998). Boone e Kurtz (1998) vão além e estabelecem modalidades de internacionalização, categorizando-a de três formas distintas: (i) transações, que seriam o estágio mais básico, consistindo na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas; (ii) investimentos diretos, que são a instalação de operações em outros países, inclusive por meio de *joint-ventures* e subsidiárias; e (iii) envolvimento em projetos específicos – que estejam limitados a um período de tempo – como os projetos de transferência de conhecimento e operação.

Há organizações que enxergam na internacionalização e, conseqüentemente, nas estratégias de marketing globais, uma forma de detectar a necessidade e as mudanças de hábito dos consumidores de seus mercados-alvo. Esperam, com isso, reduzir custos com as

negociações internacionais e assim optar por diferentes e melhores canais de distribuição. Buscam por meio dessa ferramenta coletar informações valiosas sobre mercados em potencial ao redor do mundo e, ainda, incrementar os processos ligados à inovação dentro da companhia, considerando também as estratégias aplicadas por concorrentes. Isso faz com que outras formas de internacionalização surjam, sobretudo aquelas provenientes de organizações que desconhecem o mercado no qual pretendem se inserir ou para aquelas que não dispõem de recursos financeiros e/ou tecnológicos suficientes (Keegan; Green, 1999).

Em relação à inserção de empresas em um mercado estrangeiro, há que se observar também a escolha do país – ou até mesmo da região – em que se pretende chegar. Para isso, tanto a diversificação de mercados, quanto a concentração podem ser estratégias válidas. Na diversificação, o objetivo é obter retorno sem que haja um elevado comprometimento de recursos nos vários mercados escolhidos. A concentração demanda um alto nível de empenho no mercadológico – especificamente, no que se refere à divulgação – em cada um dos mercados selecionados, visando uma participação significativa nestes. Nesses casos também, somente ocorre a entrada em novos mercados após a consolidação da marca naquela determinada localidade (Bradley; Gannon, 2000).

Os motivos para a internacionalização, segundo Yip, Biscarri e Monti (2000) são muitos. Em alguns casos, a saturação do mercado interno é a força motriz. A possibilidade de acesso a recursos estratégicos em outros países, com o estabelecimento de unidades fora do país de origem, além da chance de explorar vantagens competitivas em mercados em desenvolvimento, também são motivos usuais. E ainda que se procure elencar os principais motivos que levam à internacionalização de uma organização, há que se considerar que os tomadores de decisão dessas companhias possuem diferentes experiências e visões, o que acaba afetando diretamente nos critérios adotados por uma companhia para a sua inserção no mercado internacional (Yip; Biscarri; Monti, 2000).

Soares (2008) discorre sobre os estágios de internacionalização das empresas, e afirma que a maior parte das empresas brasileiras estaria nos estágios iniciais de internacionalização, valendo-se de uma estratégia de inserção gradual. Segundo o autor, o baixo grau de internacionalização de grandes companhias brasileiras decorre de alguns fatores, como o modelo de desenvolvimento econômico baseado na substituição de importações – que perdurou até o início da década de 1990 –, as demandas do mercado interno, as limitações decorrentes da alta carga tributária, bem como as medidas adotadas em relação à política cambial.

É importante ressaltar ainda que o comércio internacional tem se tornado essencial não apenas para a permanência e expansão de empresas no mercado, mas também para o crescimento econômico dos países envolvidos nas negociações. As razões vão desde a expansão de mercados, a geração de oportunidades de produção e distribuição de bens, a descoberta e desenvolvimento de nichos crescentes em outros países, além de evitar a dependência do mercado interno, que pode sofrer com impactos diretos na cadeia produtiva o próprio país (Goulart; Arruda; Brasil, 1994).

Pautando-se na bibliografia de base até aqui descrita, foi possível estabelecer procedimentos metodológicos adequados à aplicação da pesquisa, entendendo a sua importância para a devida fundamentação do estudo em teorias consolidadas. Sobre a aplicação dos métodos, discorre-se no tópico a seguir.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Ao se definir os procedimentos metodológicos de um estudo, evidencia-se o seu caráter 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 de 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 a execução da mesma. 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 *online*, 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), Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL) e 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, Siderópolis, 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, 2020). 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 às mesmas.

Inicialmente efetuou-se o contato telefônico junto ao departamento de exportação de todas as empresas, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando 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, 20 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, 1999) elaborado e adaptado a partir de alguns estudos efetuados em 2015, 2018 e 2019 e publicados por Zilli, Heinzen e Vieira (2015), Pereira, Zilli, Vieira e Volpato (2018), Dondossola, Zilli, Volpato e Vieira (2019), Zilli, Locks, Freire e Engel (2019), bem como Zilli e Freire (2020). Foram feitos testes junto a três profissionais que possuem experiência acadêmica e também vivência perante 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. Importante ressaltar que os resultados analisados neste artigo referem-se aos Módulos I e III. Essa segmentação foi

feita para que cada módulo pudesse ser explorado em um estudo específico, voltado às particularidades das seções que estruturam o referido questionário.

Com relação à análise dos dados, a mesma 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”.

Por fim, vale ressaltar que todo o processo de construção da pesquisa contou com 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, contemplando uma pesquisa com amplitude maior, intitulada “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”.

#### 4. Apresentação e discussão dos resultados

##### 4.1 Objetos de estudo: contexto empresarial e modelo de gestão

A partir da primeira pergunta, foi possível verificar a distribuição das empresas entre municípios integrantes da AMREC. Como se vê na tabela a seguir, há uma concentração de empresas exportadoras no município de Criciúma, por ser este um polo econômico dentro da região. Tal fato é corroborado com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): segundo o instituto, o município tem o maior PIB dentre os demais da AMREC, alcançando R\$ 6,8 bilhões em 2016 (IBGE, 2016). O segundo município com maior número de empresas é Içara, município limítrofe a Criciúma, havendo inclusive uma conurbação<sup>2</sup> entre ambos em algumas regiões, o que pode explicar a quantidade elevada de empresas para um município menor em termos econômicos e populacionais.

**Tabela 1** – Cidade sede das empresas.

CIDADE	QTDE.	%
Balneário Rincão	2	4,26%
Cocal do Sul	2	4,26%
Criciúma	16	34,04%
Forquilha	2	4,26%
Içara	9	19,15%
Morro da Fumaça	7	14,89%
Nova Veneza	1	2,13%

<sup>2</sup> Conjunto formado por uma cidade e seus subúrbios, ou por cidades reunidas, que constituem uma sequência, sem, contudo, se confundirem (FERREIRA, 1999).

Siderópolis	4	8,51%
Urussanga	4	8,51%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

A segunda pergunta dizia respeito ao setor de atuação das empresas, a partir da qual se destaca a presença significativa de três setores, que são, respectivamente, o Metalmeccânico e Metalurgia, Produtos Químicos e Plásticos, e Cerâmica. Juntos, esses três segmentos representam, aproximadamente, 87% das empresas que são objeto deste estudo.

**Tabela 2** – Setor de atuação das empresas.

SETOR	QTDE.	%
Agroalimentar	1	2,13%
Celulose e Papel	1	2,13%
Cerâmica	12	25,53%
Construção Civil	2	4,26%
Metalmeccânico e Metalurgia	16	34,04%
Móveis e Madeira	2	4,26%
Produtos Químicos e Plásticos	13	27,66%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

Quanto ao porte das empresas, identificado a partir das respostas da terceira pergunta, verifica-se que se tratam de empresas cujo porte é majoritariamente médio. Para essa categorização, foram utilizados como base os parâmetros da legislação tributária vigente, como se vê na Tabela 3.

**Tabela 3** – Porte das empresas.

PORTE	QTDE.	%
Microempresa (receita bruta anual - menor ou igual R\$ 360 mil)	1	2,13%
Pequena empresa (receita bruta anual - de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões)	9	19,15%
Média empresa (receita bruta anual - de R\$ 4,8 milhões até R\$ 360 milhões)	33	70,21%
Grande empresa (receita bruta anual - acima de R\$ 360 milhões)	4	8,51%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

Das empresas participantes, foi possível também verificar a composição de seu capital, indo do “100% nacional” ao “100% internacional”. Mediante os dados obtidos com as respostas, verifica-se a prevalência de empresas com capital integralmente nacional, representando em torno de 68% das empresas questionadas.

**Tabela 4** – Composição do capital das empresas.

COMPOSIÇÃO	QTDE.	%
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: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

A fim de conhecer o tempo de atuação das empresas que se dispuseram a participar do estudo, a quarta pergunta consistia em uma questão aberta, onde a empresa deveria informar seu ano de fundação. Do total de 47, as mais antigas são 2, com ano de fundação em 1953, e as mais recentes são 3, tendo sido fundadas em 2012. Ainda assim, de maneira geral, há uma distribuição equilibrada quanto ao ano de fundação das empresas, compreendida entre o período de tempo entre 1953 e 2012, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5** – Ano de fundação das empresas.

ANO	QTDE.	%
1953	2	4,26%
1970	3	6,38%
1974	4	8,51%
1975	1	2,13%
1981	2	4,26%
1984	1	2,13%
1985	1	2,13%
1986	3	6,38%
1987	2	4,26%
1989	2	4,26%
1990	3	6,38%
1991	2	4,26%
1992	1	2,13%
1993	1	2,13%
1994	3	6,38%
1996	1	2,13%
1998	3	6,38%
2000	1	2,13%
2002	1	2,13%
2004	1	2,13%
2007	2	4,26%
2008	2	4,26%
2009	1	2,13%

2011	1	2,13%
2012	3	6,38%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

Outra questão elencada na ferramenta de coleta dos dados diz respeito ao direcionamento da produção das empresas, ou seja, quanto da produção é voltado para o mercado interno e quanto para o mercado externo. O que se constatou a partir das respostas foi a preponderância do direcionamento da produção ao mercado externo como forma de escoar a produção excedente, representada por mais de 90% das empresas respondentes.

**Tabela 6** – Direcionamento da produção das empresas.

DIRECIONAMENTO	QTDE.	%
Negócios somente com o mercado interno (Brasil)	1	2,13%
Negócios somente para o mercado externo (Exterior)	1	2,13%
Negócios com o mercado interno (Brasil), porém com excedente para o mercado externo (Exterior)	43	91,49%
Entre 70% e 75% para o mercado externo e entre 25% e 30% para o mercado interno <sup>3</sup>	1	2,13%
Mercado Interno e externo, sem diferenciação de excedente.	1	2,13%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

Por fim, caracterizou-se o modelo de gestão adotado pelas empresas, a fim de identificar o perfil familiar, misto ou profissional em cada uma delas. O que se percebe, portanto, é que não há grande diferença nas proporções entre as três formas de gestão. Ainda assim, o modelo cujo número de empresas é o maior está baseado em um perfil misto, entre familiar e profissional, como revela a Tabela 7.

**Tabela 7** – Forma de gestão das empresas.

GESTÃO	QTDE.	%
Familiar	16	34,04%
Familiar e Profissional (mista)	18	38,30%
Profissional	13	27,66%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

#### 4.2 Estratégias, posicionamento e redes de apoio

<sup>3</sup> Opção incluída como resposta por uma das empresas, no campo aberto “outros”.

Após a tabulação dos dados coletados por meio do questionário, procedeu-se à análise dos resultados. 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 III, referente às estratégias de internacionalização, ao posicionamento no mercado internacional e às redes de apoio. Esses tópicos são analisados em seis perguntas, as quais resultaram nas tabelas apresentadas na sequência.

A Tabela 8 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) às oportunidades que o mercado externo tem a oferecer para estas empresas; (ii) às 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.

**Tabela 8** – Principais motivos para a inserção internacional das empresas.

SETOR	QTDE.	%
Desejo da diretoria/gerência.	14	7,11%
Diversificação de riscos.	16	8,12%
Equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno.	9	4,57%
Estratégia de desenvolvimento da empresa.	31	15,74%
Existência de capacidade ociosa.	8	4,06%
Incentivos governamentais.	7	3,55%
Maiores lucros.	23	11,68%
Melhor uso dos recursos.	6	3,05%
Melhora da imagem com fornecedores, bancos e clientes.	9	4,57%
Mercado local saturado/muito competitivo.	9	4,57%
Oportunidades do mercado internacional.	33	16,75%
Pedidos casuais de importadores, conhecidos em feira internacional.	4	2,03%
Pedidos inesperados do exterior.	6	3,05%
Produto singular exclusivo com plena aceitação no mercado exterior.	3	1,52%
Prolongamento do ciclo de vida de um produto.	1	0,51%
Vantagens competitivas da empresa.	17	8,63%
Oportunidade de aumento de vendas.	1	0,51%
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

Na Tabela 9, são apresentadas as formas mais utilizadas pelas empresas pesquisadas para o desenvolvimento de suas operações internacionais, onde se pode 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.

**Tabela 9** – Formas utilizadas pelas empresas para desenvolver operações internacionais.

ESTRATÉGIA	QTDE.	%
Agente no exterior (de outra nacionalidade)	22	25,00%
Aliança estratégica	10	11,36%
Contrato de manufatura	2	2,27%
Distribuidor	13	14,77%
Filial de comercialização no exterior	4	4,55%
<i>Joint Venture</i>	1	1,14%
<i>Marketing subsidiaries</i> : escritórios regionais de marketing	2	2,27%
Subsidiária no exterior	2	2,27%
<i>Trader</i> da empresa posicionado na matriz da empresa (residente no Brasil)	15	17,05%
<i>Trader</i> da empresa posicionado no mercado externo (residente no exterior)	2	2,27%
<i>Trading Company</i>	6	6,82%
Empresa de origem internacional	1	1,14%
Contato direto com possíveis clientes	3	3,41%
Participação em feiras	2	2,27%
Equipe interna / Representante interno	3	3,41%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

As empresas também foram questionadas em relação às formas adotadas para a divulgação de seus produtos, cujas respostas são apresentadas na Tabela 10. Por meio de análises mercadológicas, é possível detectar a necessidade e as mudanças de hábito dos consumidores dos mercados-alvo. Com isso, se pode 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.

**Tabela 10** – Formas adotadas pelas empresas para divulgação dos produtos no exterior.

PARCEIRO	QTDE.	%
APEX-Brasil	8	8,60%
Associações de empresas de comércio exterior	2	2,15%
Empresas de consultoria	4	4,30%
Escritórios de promoção comercial das embaixadas	1	1,08%
Feiras internacionais	26	27,96%
Internet	31	33,33%
Revistas especializadas	10	10,75%
Viagens e visitas a clientes no exterior	1	1,08%
Contatos externos	1	1,08%
<i>Trading company</i>	1	1,08%
Contato direto com o cliente	2	2,15%
Redes sociais	1	1,08%
Associações empresariais nacionais	3	3,23%
Representante comercial da empresa	1	1,08%
Nenhuma	1	1,08%
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

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 Tabela 11, onde se vê um aumento no número de respostas em cada opção, comparando-se esses resultados aos de tabelas anteriores. Essa característica pode ressaltar que as respondentes auferem maior grau de importância a 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.

**Tabela 11** – Principais aspectos/áreas a serem conhecidos por empresas que buscam a internacionalização.

ASPECTO/ÁREA	QTDE.	%
Atenção especial sobre embalagens, etiquetagem e requisitos fitossanitários.	33	15,49%
Calcular com cuidado o preço de exportação.	32	15,02%
Capacitação e treinamento de recursos humanos na empresa.	18	8,45%
Conhecer os regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas.	36	16,90%
Conhecimento dos preços que os concorrentes internacionais estão praticando.	26	12,21%
Cultura e costumes.	18	8,45%
Potenciais importadores do produto.	25	11,74%
Profissionais experientes dirigindo o departamento de exportação.	25	11,74%
<b>TOTAL</b>	<b>213</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

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, se busca retorno sem que haja um elevado comprometimento de recursos. Já na concentração, se requer um alto nível de empenho no mercadológico em cada um dos mercados selecionados, até que se obtenha uma participação relevante nestes.

Na Tabela 12, 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 às empresas respondentes, que já possuem operações internacionais. Os resultados são expostos na Tabela 12.

**Tabela 12** – Foco das empresas na busca pela internacionalização.

OBJETIVO	QTDE.	%
Mercados internacionais mais próximos	34	37,36%
Mercados internacionais em rápido crescimento	13	14,29%
Mercados internacionais mais similares culturalmente	15	16,48%
Mercados internacionais onde a competição é menos agressiva	13	14,29%
Grandes mercados internacionais	16	17,58%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

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 à 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, se destacaram 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 13** – Cinco principais desafios para a internacionalização das empresas

SETOR	QTDE.	%
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 marketing	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: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

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 11. 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.

Haja vista as respostas coletadas por meio do questionário *online* 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 1.

**Quadro 1** – 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: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados (2020).

## 5. 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 das mesmas, 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).

Com a realização da presente pesquisa, foi possível caracterizar as empresas exportadoras da região Sul de Santa Catarina, com enfoque na AMREC, e identificar aspectos relevantes em relação às suas estratégias, posicionamento e redes de apoio à internacionalização. Os resultados deixaram nítidos esses aspectos, tanto em relação à motivações e estratégias de divulgação no comércio internacional, quanto ao foco e desafios cuja influência é mais facilmente percebida durante esse processo.

Apresentados e discutidos os resultados, se pode 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 as regiões 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 o perfil, as estratégias, o posicionamento e as redes de apoio dessas organizações entre as três associações de municípios. Isso permitiria, então, ter uma visão mais ampla do perfil exportador das empresas do Sul catarinense.

Em suma, o desenvolvimento de estudos que visem a identificação do perfil de empresas exportadoras e suas estratégias de internacionalização é de vital importância. Não somente para a consolidação dos conceitos de comércio internacional, mas também para impulsionar a cultura exportadora, favorável ao desenvolvimento socioeconômico de municípios, estados e países. E ainda que os resultados aqui apresentados não representem uma resposta definitiva em relação ao impacto socioeconômico e financeiro, tanto nas organizações, quanto na sociedade, pesquisas nesse sentido são fundamentais. Elas permitem que se

identifique entraves à internacionalização das empresas e, assim, mais iniciativas voltadas ao comércio exterior podem surgir no intuito de cooperar com esse processo.

### 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, contemplando uma pesquisa com amplitude maior, intitulada “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”.

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

### Referências

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.

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*, v. 8, n. 4, p. 12-36, jul. 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jimk.8.4.12.19791>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Estatísticas de comércio exterior. *Empresas brasileiras exportadoras e importadoras*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>. Acesso em: 30 mar. 2020

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

Crick, D., Spence, M. The internationalization of ‘high performing’ UK high-tech SME’s: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, v. 14, n. 2, p. 167-185, mar. 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/227417231\\_The\\_internationalisation\\_of\\_'high\\_performing'\\_UK\\_high-tech\\_SMEs\\_A\\_study\\_of\\_planned\\_and\\_unplanned\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/227417231_The_internationalisation_of_'high_performing'_UK_high-tech_SMEs_A_study_of_planned_and_unplanned_strategies). Acesso em: 30 mar. 2020.

- 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.; Zilli, J. C.; Volpato, D. ; Vieira, A. C. P. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz. *Revista Gestão & Sustentabilidade - RG&S*, v. 1, p. 1-20, 2019.
- Duarte, S. V.; Furtado, M. S. V. *Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- Ferreira, A. B. de H. *Novo Aurélio século XXI: o Dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Goldenberg, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- Gomes, J. S., Silva, L. C. da. Estratégias de internacionalização: uma abordagem teórica sobre as escolhas do modo de entrada no mercado externo. In: Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – AdCont, 6, 2015, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos [...]*. Rio de Janeiro: Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, 2015. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2015/paper/viewFile/1722/426>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- Goulart, L., Arruda, C. A., Brasil, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, v. 1, n. 41, p. 31-40, out./dez. 1994. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%201994/Revista%20RBCE.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Brasil em síntese*. 2016. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- 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.
- Levitt, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, v. 2, n. 3, p. 13-23, jul./dez. 1983. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228123514\\_Theodore\\_Levitt's\\_'The\\_Globalization\\_of\\_Markets'\\_An\\_Evaluation\\_after\\_Two\\_Decades](https://www.researchgate.net/publication/228123514_Theodore_Levitt's_'The_Globalization_of_Markets'_An_Evaluation_after_Two_Decades). Acesso em: 30 mar. 2020.
- Loureiro, F. A., Santos, S. A. Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração*, v. 28, n. 1, p. 23-24, jan./mar. 1991. Disponível em: [https://www.academia.edu/7416631/LOUREIRO\\_SANTOS\\_1991\\_Internacionalizacao\\_de\\_e](https://www.academia.edu/7416631/LOUREIRO_SANTOS_1991_Internacionalizacao_de_e)

mpresas\_brasileiras. Acesso em: 30 mar. 2020.

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

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

Melin, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 98-118, dez. 1992. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130908>. Acesso em: 30 mar. 2020.

Meloan, T. W., Graham, J. L. *International and global marketing: concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

Pereira, J. R.; Zilli, J. C.; Vieira, A. C. P. ; Volpato, D. . Business internationalization: decisive factors for decision-making. *Brazilian Journal of Development*, v. 4, p. 472-501, 2018.

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.

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

Soares, E. *et al.* Internacionalização de empresas brasileiras: as estratégias para a conquista de novos mercados. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 11, 2008, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2008. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/428.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

Spence, M. International strategy formation in small canadian hightechnology companies a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 3, p. 277-296, ago. 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/225832809\\_International\\_Strategy\\_Formation\\_in\\_Small\\_Canadian\\_High-Technology\\_Companies-\\_A\\_Case\\_Study\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/225832809_International_Strategy_Formation_in_Small_Canadian_High-Technology_Companies-_A_Case_Study_Approach). Acesso em: 30 mar. 2020.

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.

Zilli, J. C.; Heinzen, M. ; Vieira, A. C. P. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v. 5, p. 23-41, 2015.

Zilli, J. C.; Locks, A. S.; ; Freire, P. S.; Engel, E. P. J. Innovation in the brazilian exporting companies. *International Journal of Development Research*, v. 6, p. 30909-30914, 2019.

Zilli, J. C.; Freire, P. S. The innovation in the ceramic tile exporting industries in Santa Catarina, Brasil *International Journal of Development Research*, v. 10, p. 34832-34837, 2020.

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*, v. 8, n. 3, p. 10-35, ago. 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247837356\\_The\\_Role\\_of\\_the\\_Internationalization\\_Process\\_in\\_the\\_Performance\\_of\\_Newly\\_Internationalizing\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/247837356_The_Role_of_the_Internationalization_Process_in_the_Performance_of_Newly_Internationalizing_Firms). Acesso em: 30 mar. 2020.