

A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR QUÍMICO DO SUL DE SANTA CATARINA

Gisele Silveira Coelho Lopes¹
Julio César Zilli²
Maykon Jhony Elias³
Melissa Watanabe⁴

RESUMO

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas buscam diferenciais para se destacarem em seu mercado de atuação, sendo que a inovação e a internacionalização surgem como estratégias frente à competitividade internacional. Dessa forma, o presente estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização de uma indústria química do Sul de Santa Catarina. Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e, quanto aos meios de investigação, enquadrou-se como bibliográfica e um estudo de caso. Utilizou-se a técnica qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados uma entrevista em profundidade realizada com o apoio de um roteiro semiestruturado junto ao diretor comercial, gerente de exportação e supervisor de P&D. A indústria química em estudo está internacionalizada via subsidiárias e escritório administrativo no exterior, sendo que a entrada no mercado internacional ocorreu de forma experimental, evoluindo para exportações contínuas e com investimento direto no exterior. Constatou-se que a internacionalização teve como fatores preponderantes a redução dos custos de transação, associados à introdução de um produto sem concorrentes no mercado de destino. A incorporação de uma cultura inovadora faz parte dos projetos da indústria, visualizando a sua importância para a competitividade em seu mercado de atuação.

1. Mestre,
e-mail: giselelopes@unesc.net
2. Especialista,
e-mail: nadiazilli@hotmail.com
3. Graduado,
e-mail: maykon_elias85@hotmail.com
4. Doutora,
e-mail: melissawatanabe@unesc.net

PALAVRAS-CHAVE: TI - Inovação. Internacionalização. Indústria Química.

1 INTRODUÇÃO

Com as economias cada vez mais globalizadas, o comércio internacional exerce papel estratégico para o bom desenvolvimento das organizações, uma vez que as mesmas estão se tornando interdependentes no contexto global. Essa realidade exerce forte pressão para um monitoramento constante, por parte das organizações, do ambiente econômico internacional que, muitas vezes, resulta na sua internacionalização. (MACINTYRE, 2005).

A internacionalização das organizações, em maior ou menor grau, de acordo com Gomes et al. (2009), está relacionada com a capacidade inovadora da empresa, que demonstra forte relação com a inovação e a internacionalização. Essa relação no desempenho internacional pode ser observada também na indústria química, pois Miron, Cavalcanti e Wongtschowski (2005) destacam que a inovação é a principal ferramenta para manutenção da competitividade e crescimento desta indústria.

Tendo em vista que a inovação é uma característica fundamental para a geração de competitividade e destaque das indústrias, tanto no cenário nacional quanto internacional, esta pesquisa direciona suas intenções para o estudo de uma empresa do sul de Santa Catarina que se encontra inserida e internacionalizada em um dos setores mais inovadores da atualidade, a indústria química.

A indústria química se desenvolveu muito até o início da década de 1990, quando houve a

abertura comercial do Brasil para o mercado externo. A partir da abertura do mercado brasileiro, o setor químico sofreu com fortes dificuldades em virtude da intensa concorrência internacional. Porém, o que a princípio representou um entrave para o setor, posteriormente resultou numa melhora de desempenho, redução de custos, renovações do parque fabril, com repercussão na inovação no setor e, conseqüentemente, maior competitividade entre as empresas inseridas neste contexto. (WONGTSCHOWSKI, 2002).

A HABILIDADE DE INOVAR PODE SER O MAIOR DIFERENCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO PARA SE DESTACAR NO SEU MERCADO DE ATUAÇÃO, INCLUSIVE QUANDO A ATUAÇÃO ESTÁ DIRIGIDA PARA O CONTEXTO INTERNACIONAL, QUE REQUER UMA CAPACIDADE AINDA MAIOR.

Nesse sentido, o presente estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização de uma empresa do setor químico do sul de Santa Catarina, destacando especificamente o contexto empresarial, o ingresso e participação no mercado internacional e a inovação no processo de internacionalização.

2 INOVAÇÃO

A inovação pode ser definida, de acordo com Drucker (2005), como a atribuição de novas capacidades para recursos já existentes, gerando, desta forma, riqueza para a organização. A inovação refere-se à “[...] introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos [...]”. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57).

Para a visão schumpeteriana, um dos precursores na discussão sobre inovação, há o entendimento de que a inovação é promotora de mudança, de forma que o desenvolvimento econômico se dá por meio da utilização de novas combinações de recursos produtivos, novos processos de produção, novos mercados, novas fontes de oferta de matéria-prima e novas formas de organização industrial, como um processo por ele chamado de “destruição criadora”. (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Chesbrough (2003), inovação pode, ainda, ser dividida entre dois grupos, a inovação fechada e a inovação aberta. O primeiro grupo (inovação fechada) limita o processo de inovação a pesquisas e desenvolvimento dentro da organização. O modelo de inovação aberta considera novas possibilidades, conhecimentos e tecnologias externas à organização, propondo a formação de parcerias com universidades, outras organizações e governo para potencializar resultados e acelerar o processo de inovação.

Ainda a respeito das características da inovação, Furquim e Arantes (2011) informam que a inovação pode ser classificada de duas formas, i) a inovação radical, quando o produto é totalmente novo e inexistente no mercado, ou ii) a inovação incremental, quando é fruto do aprimoramento

de um produto já existente. Tushman e Nadler (1997) denominam a inovação que deriva de um produto ou processo já existente como inovação sintética. Se a inovação for resultado de pesquisa ou aplicação de tecnologias sem precedentes, então é denominada inovação descontínua.

No tocante à inovação, a indústria brasileira apresenta uma evolução tardia, pois, de acordo com Brito et al. (2009), o Brasil concentrou energias para o aumento de produtividade em setores tradicionais, o que resultou na perda de participação em segmentos dinâmicos como a indústria automobilística, equipamentos eletrônicos, computadores e químico. Para Brito et al. (2009), os esforços empregados para o ganho de eficiência produtiva emanou em negligência de trabalhos direcionados para criação de produtos e processos inovadores.



De acordo com dados do *Global Competitiveness Report* (2012-2013) e *The Global Innovation Index* (2012), 80% dos países mais inovadores, como a Suíça, Estados Unidos da América, Suécia, Finlândia, Cingapura e Hong Kong destacam-se como os mais competitivos no mercado global, uma vez que estão fortemente impulsionados pelo crescimento baseado na inovação.

Por conseguinte, a inovação é ressaltada pelo *Global Competitiveness Report* (2012-2013), como um dos pilares essenciais para o aumento de competitividade de um Estado, e a inovação tecnológica garante maior produtividade e retorno para a organização. Dessa maneira, Knight e Cavusgil (2004) afirmam que a inovação ou os conhecimentos gerados durante o processo de inovação é o fator propulsor para a internacionalização, pois a internacionalização da organização já representa sua capacidade inovadora.

3 COMÉRCIO INTERNACIONAL

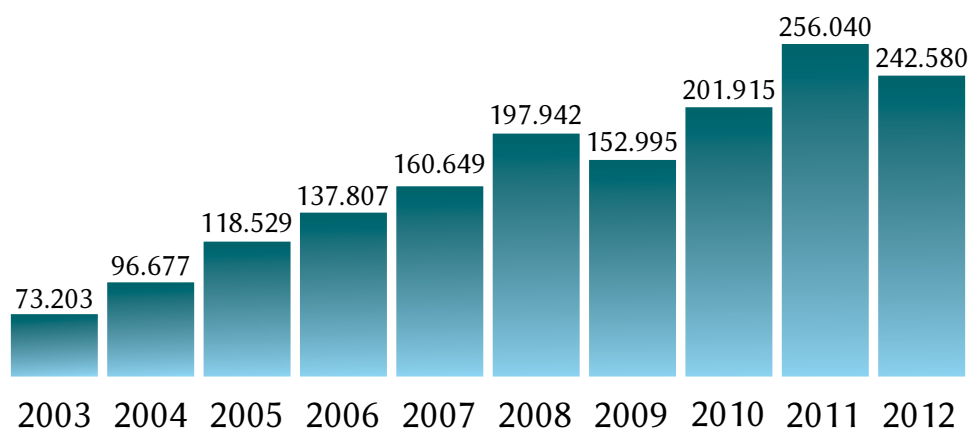
Com o advento da globalização, o volume das relações comerciais aumentou significativamente nas últimas duas décadas, fazendo com que o mercado internacional estivesse na pauta das negociações empresariais. Para Macintyre (2005), este cenário condiciona os países a uma interdependência econômica inédita na história do comércio internacional.

De acordo com dados da Organização Mundial do Comércio – OMC (2012), a corrente de comércio dos 25 (vinte e cinco) maiores importadores e exportadores mundiais aumentou

227,21% nas últimas duas décadas, com um acréscimo de 8,5 trilhões em 1990 para 27,8 trilhões em 2011.

Para Corrêa e Silva (2011), esse aumento das relações comerciais beneficia tanto organizações como consumidores, pois promove o aumento da qualidade e redução de preços, além do aumento das receitas para as empresas. Nesse cenário de crescimento, é perceptível verificar o desenvolvimento da balança comercial brasileira do total das exportações em U\$/FOB no período de 2003 a 2012.

Figura 1: Evolução das exportações em FOB/US\$ milhões 2003/2012



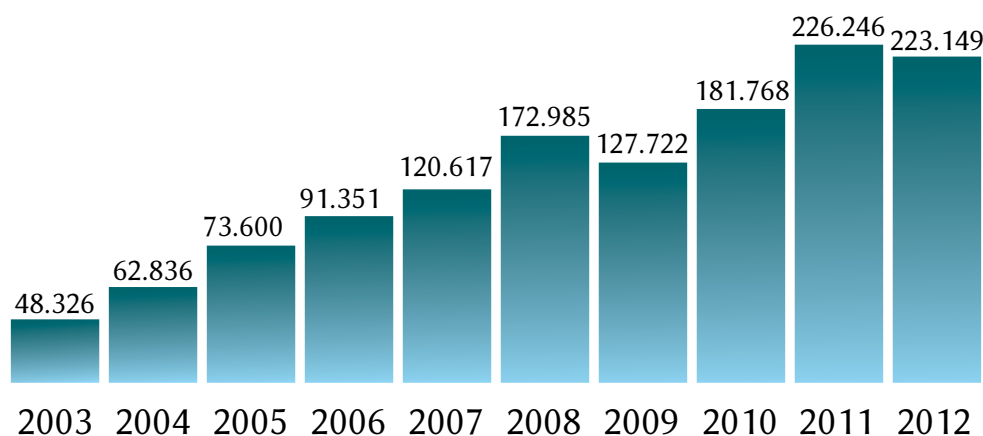
Fonte: MDIC/Brasil (2012, p. 07)

De acordo a figura 1, houve um sucessivo crescimento das vendas internacionais brasileiras entre os anos de 2003 até 2008, com destaque para uma redução significativa das exportações no ano de 2009. Mesmo com o desaquecimento da economia internacional, em 2010 o Brasil voltou a apresentar uma elevação nos números das exportações atingindo US\$/FOB 201,9 milhões. O fechamento no ano de 2012 foi caracterizado pela comercialização de US\$/FOB 242,5 milhões. “Na comparação com 2011, as vendas de produtos básicos recuaram 7,4%, as de semimanufaturados 8,3% e os manufaturados 1,7%. O grupo de produtos industrializados

respondeu por 51% do total exportado pelo Brasil em 2012” (MDIC/BRASIL, 2012, p.01).

Da mesma maneira que ocorreu nas exportações, as importações brasileiras também tiveram significativos aumentos entre os anos de 2003 e 2012, com destaque para o ano de 2008 que atingiu um valor de US\$/FOB 172,9 milhões. A respeito das exportações brasileiras, em 2009 as compras internacionais representaram um decréscimo, finalizando o ano com um montante de US\$/FOB 127,7 milhões. Após a crise, no ano 2010 o Brasil volta a ter um crescimento contínuo fechando o ano de 2012 em US\$/FOB 223,1 milhões, conforme destaca a figura 2.

Figura 2: Evolução das importações em FOB/US\$ milhões 2003/2012



Fonte: MDIC/Brasil (2012, p. 08)

Ainda em relação às importações, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC/BRASIL, 2012, p.02) afirma que:

Do lado da importação, as compras de matérias primas e intermediários representam 44,7% da pauta total, e as de bens de capital, 21,8%, demonstrando que a pauta de importação brasileira é fortemente vinculada a bens direcionados à atividade produtiva. As importações de bens de consumo representaram 17,6% e as de combustíveis e lubrificantes, 15,8%. Sobre 2011, destaque para a categoria

de bens de capital que apresentou crescimento de 1,5%. As demais apresentaram as seguintes reduções: combustíveis e lubrificantes (-2,4%), matérias-primas e intermediários (-2,2%) e bens de consumo (-1,8%).

Frente ao cenário de forte concorrência global, gerado a partir do aumento das relações comerciais em nível internacional, Miron, Cavalcanti e Wongtschowski (2005) alertam que a facilidade de acesso a produtos importados, devido à abertura dos mercados, força os produtores a serem mais competitivos e inovadores, especialmente

as empresas que atendem o mercado internacional. Aderindo à cultura inovadora, a organização possibilita a redução de custos de produção, melhoria da qualidade de produtos e processos e lançamentos de novos produtos, o que viabiliza o aumento das vendas no mercado interno e externo.

Neste sentido, Hage (1999) indica que a constante inovação que ocorre dentro das organizações é apontada como o principal elemento criador e sustentador de vantagens competitivas. Isso significa, de acordo com Galbraith e Kazanjian (1986), que as empresas inovadoras almejam a criação de novos produtos, processos e modelos de gestão, pois reconhecem que seus produtos possuem um ciclo de vida cada vez menor, que necessita de investimentos em pesquisas e desenvolvimento constantes.

3.1 Internacionalização das organizações

Em face ao cenário de grande competitividade vivenciado pelas organizações, devido à globalização das economias, inovações tecnológicas e abertura dos mercados, as empresas estão criando ou reformulando suas estratégias com o objetivo de garantir sua sobrevivência em um ambiente de concorrência elevada. (MDIC/BRASIL, 2009).

Diante disso, a internacionalização se apresenta como a estratégia para aumento de competitividade. Fleury e Fleury (2007) destacam que a internacionalização é a busca por vantagem competitiva sustentável no exterior, permitindo o acesso das empresas a mercados maiores ao possibilitar ganhos em escalas antes não vislumbrados, além de aprendizagem, melhorias no processo de gestão e produção e acesso

facilitado a financiamentos para investimentos em tecnologia.

Macadar (2008) corrobora a afirmação sobre a internacionalização ao acreditar que ela permite a expansão do mercado de atuação da empresa ao possibilitar ganhos de escala, redução de custos e aquisição de *know-how*, o que, por sua vez, possibilita à empresa auferir melhores resultados. Outro benefício importante, destacado pelo autor, é a internacionalização bem sucedida com o aumento dos benefícios apurados pela empresa internacionalizada para outras empresas do país de origem, uma vez que a ela demandará de bens e serviços com padrões de qualidade e competitividade de níveis internacionais.

Nesse contexto, Macadar (2008) lembra ainda que o bom desempenho das empresas nacionais em mercados externos é fundamental para a competitividade internacional do país, promovendo o desenvolvimento e acesso a recursos com maior tecnologia e mercados mais exigentes.

No que se refere às empresas brasileiras, Barreto (1998) informa que a internacionalização das organizações foi estimulada a partir da década de 1990, em especial pela abertura comercial, que foi fortemente impulsionada pela criação do Mercosul em 1991. Em comparação com os países desenvolvidos, a internacionalização das empresas brasileiras tem se processado de forma lenta e tardia. (ROCHA, 2002). Entretanto, de acordo com Fleury e Fleury (2007), apesar desse atraso, suas ações tem se destacado no mercado internacional.

De acordo com a tabela 1, os investimentos diretos de empresas brasileiras no exterior representam uma pequena parcela do total de investimentos realizados em âmbito global.

Tabela 1: Participação relativa dos investimentos diretos brasileiros 2001-2008

| (Em %) | Média | | | | | | | | | Média |
|---------------------------------------|-----------|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| | 1990-2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004-2008 |
| Brasil/ Mundo | 0,2 | -0,3 | 0,5 | 0,0 | 1,1 | 0,3 | 2,0 | 0,3 | 1,1 | 1,0 |
| Brasil/PED | 2,6 | -2,7 | 5,0 | 0,5 | 8,1 | 2,1 | 13,1 | 2,5 | 7,0 | 6,6 |
| Brasil/ América Latina | 23,3 | -53,3 | 46,9 | 4,0 | 56,6 | 13,6 | 66,0 | 30,5 | 58,4 | 45,0 |

Fonte: Hiratuka e Sarti (2011, p. 28)

Os investimentos realizados pelas organizações brasileiras no exterior, ainda que relativamente baixos, apresentam na média um grande avanço em relação à década de 1990. Hiratuka e Sarti (2011) argumentam que o fluxo de investimento brasileiro no exterior teve um grande avanço, em especial após 2004, seguindo a mesma tendência de outros países em desenvolvimento, sobretudo asiáticos.

Todavia, a maior parte dos investimentos brasileiros no exterior, de acordo com Vieira (2008), tem o objetivo de facilitar a comercialização das mercadorias, sendo que apenas uma fração das organizações estabelecem plantas industriais, uma vez que este nível de comprometimento requer maiores investimentos e envolvem maiores riscos.

Tal comportamento das empresas brasileiras é explicado, em parte, pelas teorias comportamentais, que explicam a internacionalização como um processo gradativo, no qual as empresas aumentam o grau de envolvimento com o mercado internacional à medida que adquirem conhecimento experiencial com o desenvolvimento do seu próprio processo de internacionalização. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No âmbito das Teorias de Internacionalização, o quadro 1 destaca as abordagens econômica e comportamental com as suas principais teorias e características.

Quadro 1: Principais teorias de internacionalização

| ABORDAGEM | TEORIAS | CARACTERÍSTICAS |
|----------------|--------------------------|---|
| Econômica | Internalização | i) Maximização dos lucros por meio de outros mercados; ii) Busca constante pela redução de custos; iii) Benefícios devem ser sempre maiores do que os custos; iv) Busca de vantagens vindas do país acolhedor; e v) Localização racional. |
| | Paradigma Eclético | i) A decisão da internacionalização é feita de forma racional; ii) Empresas passam a possuir vantagens de “localização”; iii) Licenciamento; iv) Associação sobre a forma de <i>joint venture</i> ; v) Unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor. |
| | Poder de Mercado | i) Altos lucros no mercado interno seriam investidos em operações externas; ii) Aumento da participação no mercado interno por meio do mercado externo; iii) Aumento do lucro é proporcional ao poder de mercado da empresa; iv) Lucros obtidos do poder monopolístico do mercado doméstico e externo seriam investidos externamente. |
| | Ciclo de Vida do Produto | i) A estratégia parte da melhor localização da produção no comércio exterior; ii) A incerteza é identificada na decisão de inserir um novo produto no mercado externo pelo fato dos produtos ainda não possuírem um nível padrão; iii) Na fase de maturação, o padrão do produto se torna único, o consumo se intensifica e a escala de produção é otimizada. |
| Comportamental | Modelo de <i>Uppsala</i> | i) Exportações normalmente ocorrem de modo simples e gradual; ii) Internacionalização segue uma relação entre a distância psíquica entre o país alvo <i>versus</i> a do país de origem; iii) Crescimento embasado em uma aprendizagem sucessiva. |
| | Teoria de Redes | i) Baseada nas redes de relacionamentos; ii) Indústrias internacionalizadas têm padrões heterogêneos de oportunidades; iii) Busca contínua de novos parceiros. |

Fonte: Teixeira et al. (2010) e Varanda et al. (2010)

Complementar a isso, Borini et al. (2006) menciona que o maior obstáculo no processo de internacionalização, de acordo com a Escola de Uppsala, é a falta de conhecimento. Dessa forma, a aprendizagem adquirida durante o processo de internacionalização da empresa é fundamental para o incremento e comprometimento em operações no mercado estrangeiro.

Ao encontro da Escola de Uppsala, Steffen e Morini (2006) alegam que para as organizações, sobretudo micro e pequenas empresas, as maiores dificuldades para internacionalização, em especial por meio de exportações, estão relacionadas às dificuldades de acesso e falta de conhecimento, em especial sobre as sistemáticas do comércio internacional.

Frente ao desafio de internacionalizar-se, enfrentado pelas organizações brasileiras, destacam-se as empresas da indústria química, que de acordo com Galembek (2007), disputam espaço em um mercado altamente inovador e dominado por grandes potências mundiais. Em virtude de tal concorrência, registrou-se em 2012, segundo a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM, 2013), um *déficit* comercial na ordem de U\$ 28,2 bilhões. Para Galemek (2007), fatores estratégicos para mudanças na indústria química nacional, estão associados diretamente com as fronteiras da inovação, como nano e biotecnologia.

3.2 Processo de internacionalização

Grieco e Figueiredo (2012) atestam que os processos de inovação, sobretudo inovação aberta, facilitam a internacionalização das empresas, pois possibilitam a busca de novos mercados e trocas de conhecimento em âmbito global. Em contrapartida Kafouros et al. (2008), alegam

que a inovação, por si só, em muitos casos, não beneficia a organização. Os autores afirmam que a relação inovação *versus* desempenho é medida pelo grau de internacionalização da empresa. Isso significa que para se beneficiar das inovações em produtos e/ou processos, a empresa precisa apresentar um grau mínimo de internacionalização. Lecerf (2012) corrobora com a linha de pensamento de Grieco e Figueiredo (2012), afirmando que as empresas inovadoras possuem maior potencial para expansão de mercado e que o processo de internacionalização acontece com maior velocidade e controle.



Entretanto, a internacionalização, segundo Lacerf (2012), exerce influência sobre o direcionamento da inovação, uma vez que a empresa está inserida em um novo mercado, o relacionamento entre organização e consumidor resulta em novas percepções sobre demandas e necessidades, direcionando, dessa forma, o foco de inovação. Kafouros et al. (2008), defendem que um maior grau de internacionalização potencializa os resultados da inovação, afirmando que empresas presentes em diferentes mercados se beneficiam de diversos fatores que influenciam o potencial inovador, como, por exemplo, diferentes fontes de informação,

vantagens específicas de diferentes países, parcerias com diferentes universidades e centros de pesquisa, acesso à mão de obra qualificada e redução de custos por meio de instalações de P&D em mercados mais competitivos.

Segundo Jolanda e Hassels (2007), empresas que investem intensamente em P&D estão mais propensas a exportar e se tornarem internacionalizadas, do que outras empresas do mesmo setor. As inovações derivadas dos investimentos em P&D elevam a competitividade internacional da organização, com reflexos no desempenho exportador da mesma.

Empresas inovadoras tendem a responder mais rapidamente à demanda do mercado por novos produtos. Esta característica possibilita à organização vislumbrar antecipadamente oportunidades em mercados externos abertos para novos produtos. (JOLANDA; HASSELS, 2007).

A internacionalização por meio de exportação, de acordo com Jolanda e Hassels (2007), afeta positivamente as atividades de P&D, uma vez que a empresa se relaciona com novos mercados, novas fontes de conhecimento, ideias e tecnologias que estão ao alcance da organização. Isso quer dizer que a internacionalização influencia as organizações a inovarem ou investirem em inovação mais intensamente, pois indicam uma influência positiva e recíproca entre inovação e internacionalização.

No que tange à internacionalização e inovação frente às indústrias brasileiras, segundo Queiroz, Héris e Queiroz (2010), as empresas que investem em inovação comercializam seus produtos com melhor preço no mercado internacional e possuem 16% a mais de chances de se tornarem exportadores, quando comparado aos concorrentes do mesmo segmento.

Nesse sentido, Furtado e Carvalho (2005) indicam que o setor da indústria química se apresenta como um dos destaques na indústria nacional no tocante à intensidade tecnológica e aos investimentos em P&D. Este setor emprega o maior número de pesquisadores (2.162) em P&D de toda a indústria nacional e apresenta intensidade tecnológica de 1,8%, ou seja, 20% maior que média geral da indústria brasileira.

Mesmo sendo um dos segmentos mais inovadores da indústria nacional, Furtado e Carvalho (2005) apontam que quando comparado com números da indústria química de outros países, como Estados Unidos da América, Coreia do Sul e Japão, é notável uma significativa diferença, uma vez que estes, no setor químico, apresentam intensidade tecnológica de 6,6%, 3,6% e 15,2%, respectivamente.

No Brasil, a indústria química apresentou faturamento de U\$ 153 bilhões em 2012, com destaque para os produtos químicos de uso industrial que representaram 46,5% do faturamento total. A indústria brasileira ocupou a sexta posição no *ranking* da indústria química mundial e exportou U\$ 15,1 bilhões em 2012, porém apresentou *déficit* na balança comercial na ordem de U\$ 28 bilhões. (ABIQUIM, 2013).

No que se refere à indústria química da região sul de Santa Catarina, o destaque está na indústria de tintas e vernizes, com mão de obra qualificada e linha de produção automatizada, sendo que a microrregião de Criciúma abriga empresas com reconhecimento internacional. Vale ressaltar que dentre os segmentos da indústria química brasileira, o setor de tintas e vernizes é o único com saldo positivo na balança comercial. (ABIQUIM, 2010; QUEIROZ; HÉIKS; QUEIROZ, 2010).

Portanto, Queiroz, Héris e Queiroz (2010) afirmam que as empresas químicas, produtoras de tintas da região sul de Santa Catarina utilizam a gestão estratégica de inovação ao implementarem ferramentas de incentivo às atividades inovadoras e aos estímulos para solucionar

problemas de forma criativa. Ainda de acordo com os autores, as empresas orientadas para inovação atuam no mercado internacional, ao passo que os concorrentes que não praticam a gestão de inovação, atuam apenas no mercado doméstico.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica quanto aos fins de investigação como descritiva que, de acordo com Pinheiro (2010), objetiva descrever fatos, fenômenos e processos de uma determinada população, bem como a relação existente entre os mesmos. Nesse sentido, a aderência desse tipo de pesquisa com o estudo se justifica, uma vez que se procurou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização de uma empresa do setor químico do sul de Santa Catarina.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é classificada como bibliográfica e um estudo de caso. (DIEHL; TATIM, 2004). A pesquisa foi realizada em uma empresa química do sul de Santa Catarina que, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013), manteve relacionamento comercial com o mercado externo por meio das exportações, com um faturamento entre U\$ 1 a 10 milhões.

Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista em profundidade gravada (APPOLINÁRIO, 2006), sendo realizada nos meses de maio a junho de 2013 nas dependências da indústria em estudo. Utilizou-se um roteiro semiestruturado no qual as questões buscaram responder

e contemplar os seguintes assuntos: o contexto empresarial, evolução nas relações internacionais, o ingresso e a participação no mercado internacional, a participação da inovação no processo de internacionalização e de que forma a internacionalização ocorreu.

A entrevista foi realizada envolvendo três áreas da indústria, sendo: a) Gerência de Exportação: questões relacionadas à área de exportação, com ênfase no aspecto de operacionalização da operação internacional; b) Supervisor de Pesquisa e Desenvolvimento: questões relacionadas ao desenvolvimento de produtos e inovação; c) Diretor Comercial: questões relacionadas à gestão da indústria e inovação no contexto internacional.

Por fim, a técnica de análise dos dados foi a de conteúdo, cujo caráter de análise foi qualitativo. Para analisar os dados, os autores leram os discursos dos entrevistados para identificar as principais contribuições de cada gestor para o alcance do objetivo desta pesquisa. As contribuições de cada entrevistado foram mantidas na forma literal como falaram, não sendo retirados os vícios de linguagem que eventualmente surgiam em cada fala.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Destacam-se, a seguir, os dados coletados com a pesquisa, indicando o contexto empresarial, o ingresso e a participação no mercado internacional, a participação da inovação no processo de internacionalização, bem como o resgate da literatura para a discussão dos itens relacionados ao estudo.

5.1 Contexto empresarial

Fundada em 1984, a indústria química objeto do estudo tinha como principal objetivo suprir as necessidades da indústria cerâmica, muito forte na região sul de Santa Catarina.

Por meio de um *mix* de produtos mais diversificados, que inclui produtos para indústria de limpeza e higiene, tintas e vernizes, tratamento de superfícies, produtos para fundição, indústrias têxteis e coureira e tratamento de efluentes, a empresa alcançou, em 2012, um faturamento em torno de R\$ 150 milhões, sendo que desse valor R\$ 16,2 milhões ou 10,8% são receitas das unidades internacionais.

Por ser uma empresa de capital fechado, conta com três acionistas com maior parte do capital (85,80%, 6,70% e 2,50%), e uma parcela de 5% dividida entre outros acionistas. Com 311 colaboradores, 228 distribuídos nas unidades brasileiras e 83 no exterior, a indústria possuiu seis unidades fabris (quatro unidades no Brasil e duas subsidiárias localizadas em Bogotá/Colômbia e Puebla/México), e um escritório em Texas/Estados Unidos da América.

5.2 Ingresso e participação no mercado internacional

Com relação à venda de produtos para o mercado internacional, a empresa fez seus primeiros contatos em 1997, 13 anos após a sua fundação, iniciando suas operações de exportação para os vizinhos da América do Sul (Paraguai, Colômbia e Argentina), exportando unicamente produtos químicos para a indústria cerâmica.

As exportações iniciaram de forma esporádica e, posteriormente, evoluíram para exportações frequentes. Nesse sentido, os estudos de Fiates e Kress (2009) apresentam a mesma direção, uma vez que os autores corroboram que a exportação experimental normalmente é realizada para mercados vizinhos, devido à similaridade dos hábitos e das preferências dos consumidores, com ênfase também para as normas técnicas, favorecendo o sucesso da operação internacional.

Com um maior nível de envolvimento e investimento, em 1999 foi implantada uma subsidiária em Puebla, a 150 km da capital Mexicana e, em 2007, foi finalizada a unidade em Bogotá, capital da Colômbia e um escritório comercial no estado americano do Texas. Esse desempenho vai ao encontro da ideia de Melo (2010), pois o investimento direto no exterior, por meio da criação de uma subsidiária, representa o envolvimento de uma nova capacidade produtiva da empresa, objetivando a realização de negócios com maior profundidade e melhor controle sobre os seus ativos. Já no aspecto da filial administrativa, torna-se necessário o desenvolvimento de equipes de vendas, instalações, depósitos e meios de transporte, conforme destacam Cassar (2007) e Gignacco (2009).

A evolução nas relações internacionais, em 2009, proporcionou o início das exportações para a Turquia e, em 2010, para a África do Sul, incrementando a carteira de clientes da indústria em estudo. Na Turquia, a inserção foi efetuada por meio de exportações via agente, facilitando, assim, a penetração no mercado Turco, visto que o agente possui vasto conhecimento técnico e comercial. Para a África do Sul, as exportações acontecem de forma direta, ou seja, sem intermédio de agente ou qualquer outro tipo de atravessador.

De acordo com Schneider (2002), a exportação indireta é um canal utilizado para a internacionalização via empresas comerciais exportadoras/importadoras ou *trading companies*, uma vez que elas possuem conhecimento do mercado externo, em âmbito comercial e operacional, facilitando a inserção no mercado desejado. Em contrapartida, Schneider (2002) também destaca as vendas efetuadas de forma direta, permitindo às empresas um maior grau de envolvimento e conhecimento do mercado internacional, pois possuem contato direto com os seus clientes.

De acordo com a gerente de exportação, os fatores que levaram a indústria a investir em unidades internacionais foram: “custo logístico interno muito elevado, necessidade de trabalho em conjunto com clientes para desenvolvimento de produtos personalizados e forte trabalho de pós-venda envolvido no segmento”. As subsidiárias atendem, ainda, os países vizinhos, como por exemplo, no caso da unidade mexicana que atende o mercado norte-americano prestando, assim, um serviço mais rápido e com menores custos.

Nessa linha, Schneider (2002) argumenta que o investimento direto oferece às empresas economia de custos, pelo fato da mão de obra e matéria-prima serem baratas, incentivos por

parte dos governos, fortalecimento da imagem/marca e maior relacionamento com os clientes, fornecedores e distribuidores.

Entretanto, de acordo com a gerente de exportação: “[...] a abertura de uma nova unidade internacional requer investimentos de grande monta, o que, em alguns casos, leva a matriz a sustentar a nova unidade por um período de tempo” e, desta maneira, os investimentos “[...] são analisados com cautela e sempre mantendo uma visão de longo prazo”.

Floriani e Fleury (2012) destacam que conforme aumenta o grau de internacionalização, as empresas adquirem maior experiência e, sobretudo, eficiência no mercado internacional. Porém, quanto maior for o grau de envolvimento, maior serão as demandas relacionadas aos investimentos financeiros, humanos e tecnológicos, o que requer da empresa um maior controle, podendo atingir, assim, maior lucratividade com o incremento de suas atividades.

De acordo com a gerente de exportação, o envolvimento com o mercado internacional deu-se também por meio de importações (década de 1990): “[...] em especial de matéria-prima, em busca de produtos com melhor qualidade e menor custo, sendo que atualmente a empresa realiza importações dos Estados Unidos, China, Índia e Suécia, sendo que a China e os Estados Unidos detêm, aproximadamente 70% dos materiais importados pela empresa estudada”.

5.3 Inovação e internacionalização

A indústria em estudo está sempre em busca de inovação, acompanhando as mudanças constantes que ocorrem no mercado, seja doméstico ou externo. A gerente de exportação ainda destaca que: “por meio de feiras especializadas, a

empresa pode identificar as novas tendências e também o que os concorrentes estão lançando no mercado”. Nesse sentido, a indústria faz uso da inovação de fora para dentro, a qual é mencionada nos estudos de Nonaka e Takeushi (2004), como o processamento de informações disponíveis no mercado para desenvolver novos produtos.

De acordo com dados obtidos durante a pesquisa, para cada segmento atendido, existe um corpo técnico de pesquisadores especializados, no qual compreende o desenvolvimento de novos produtos, a aplicação de testes para análise de desempenho na escala industrial e a assistência técnica. Para tanto, a empresa mantém uma estrutura de P&D voltada para os negócios, a qual gera inovações com resultados mais rápidos, ou seja, com retorno de curto prazo. Essa estrutura possibilita, de acordo com o supervisor de P&D: “[...] maior agilidade nas tomadas de decisões e sustenta as adequações necessárias à demanda dos clientes, sendo este um dos diferenciais da empresa”. Todavia, continua ele, para que uma estrutura de inovação radical seja criada “[...] é necessária a cooperação entre empresa e universidades, a qual, no atual contexto da empresa, ainda é incipiente. A empresa conta, atualmente, com poucos projetos em parcerias com universidades e, em sua grande maioria, são serviços de análise”. Diante disso, observou-se um modelo de inovação fechado, o qual, resgatando as ideias de Chesbrough (2003), limita o processo de inovação à pesquisa e ao desenvolvimento dentro da estrutura da organização.

O diretor comercial lembra que a empresa conta com uma parceria estabelecida com uma universidade do Paraná, a qual já rendeu bolsas do CNPq, e atualmente possui pesquisadores trabalhando *full time* em P&D com foco exclusivo em inovação. Entretanto, o mesmo informa

que “a cultura inovadora ainda encontra-se em fase inicial na organização [...]. A empresa não possui uma estratégia definida para inovação, mas estuda a implementação de um plano de inovação para o ano de 2014”.

Observou-se, ainda, que atualmente a empresa mantém um número mais elevado em inovações de produtos, em especial inovações incrementais que, conforme Furquim e Arantes (2011), são frutos do aprimoramento de um produto já existente.

No atual cenário de forte concorrência global, faz-se necessário entender o papel desempenhado pela inovação no processo de internacionalização das organizações, nesse sentido, questionou-se o diretor comercial qual a importância da inovação durante o processo de internacionalização. O mesmo declara que: “devido ao fato da empresa trabalhar com mercados com pouca concorrência, a inovação não se apresentou como diferencial”, no caso do México, cita o entrevistado: “[...] a empresa foi a primeira fornecedora de aditivos químicos a se instalar nos países”.

Quando questionado se a indústria tornou-se mais inovadora após a inserção no mercado internacional, o diretor comercial afirmou que este é um fator independente, no qual é influenciado diretamente pela cultura inovadora da empresa, o qual necessita ser aprimorada. “Nós precisamos melhorar muito neste quesito de inovação, faz dois anos que começamos a fazer algo mais estruturado, as inovações são desenvolvidas a partir da criatividade e experiências dos vendedores, sendo fatores culturais que são adquiridos com o tempo” destaca o diretor comercial.

Complementarmente, os estudos de Jolanda e Hessels (2007), Grieco e Figueiredo (2012) e Lacerf (2012) destacam a inovação como

propulsor e facilitador no processo de internacionalização, sendo que a inovação não foi fator preponderante para o desempenho da indústria no mercado internacional e em seu investimento direto no exterior. Entretanto, verificou-se que a internacionalização da indústria em estudo sofre forte influência das teorias econômicas de internacionalização, sobretudo a Teoria do

Custo de Transação e do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966; STAL, 2007), uma vez que a redução de custos logísticos, pós-venda, comunicação e introdução de produtos relativamente novos nos mercados de destino foram os fatores-chave para a internacionalização da mesma.

6 CONCLUSÃO

A capacidade inovadora, muito valorizada no mercado doméstico e internacional, é apontada por Hage (1999) como um elemento criador e sustentador de vantagens competitivas, destacando-se também como catalisador no processo de internacionalização empresarial. (GRIECO; FIGUEIREDO, 2012). Nesse sentido, o presente estudo objetivou identificar o papel da inovação no processo de internacionalização de uma indústria química localizada na região sul de Santa Catarina.

Constatou-se, por meio da pesquisa, que o processo de internacionalização, iniciado pela indústria química no final da década de 1990, teve como fatores preponderantes a redução dos custos de transação, associados à introdução de um produto sem concorrentes no mercado de destino. Dessa forma, verificou-se maior importância em fatores econômicos, os quais não convergem com a estrutura de inovação. Quando analisado o processo de internacionalização sob a ótica da Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), evidencia-se uma maior distância entre inovação e os fatores preponderantes.

Contudo, conclui-se que a inovação, apesar de sua importância para o desenvolvimento e competitividade das organizações, em especial

para empresas que competem em nível global, não exerceu papel decisivo no processo de internacionalização da indústria foco da pesquisa. Entretanto, vale ressaltar que a indústria encontra-se, atualmente, em fase de estruturação e planejamento para incorporar a cultura da inovação em seus produtos e processos, estabelecendo parcerias com universidades e empregando profissionais dedicados exclusivamente a atividades de P&D.

Nesse sentido, verifica-se uma preocupação e a elaboração de um planejamento de cultura inovadora caracterizando, assim, a sua importância e participação nos futuros projetos de investimentos nos mercados nacionais e internacionais da indústria em estudo.

Destaca-se, ainda, que algumas informações estratégicas relacionadas ao processo de inserção internacional e à elaboração de produtos inovadores não foram apresentados neste estudo em virtude de serem informações de foco estratégico e confidencial. A dificuldade de obter informações e dados mais estruturados da empresa também é uma limitação do estudo, tendo em vista que a empresa ou não apresenta memórias estruturadas referentes ao objeto estudado, ou não apresentou interesse em apresentar aos pesquisadores, tendo em vista

a desconfiança ainda existente na divulgação das informações.

Para que o tema seja discutido com maior abrangência, sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos contemplando uma amostra maior

de indústrias do setor químico, objetivando identificar novos fatores determinantes para o processo de internacionalização e a participação da inovação em produtos e processos nessa estratégia de ingresso no mercado internacional.



REDE SENAI DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

**SOLUÇÕES INOVADORAS PARA A
SUA INDÚSTRIA CRESCER FORTE
E COMPETITIVA**



FIESC SENAI

INNOVATION IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION: A CASE STUDY IN A FIRM OF THE CHEMICAL SECTOR OF SOUTH OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment, companies are seeking differentials to excel in the market where they operate, considering that innovation and internationalization arise as leading strategies to face international competitiveness. Thus, the present study aimed to identify the role of innovation in the process of internationalization of a chemical plant in southern Santa Catarina. As for purposes the research was characterized as descriptive and as for the methods of investigation, it is characterized as literature and case study. We used the qualitative technique, and as a tool for data collection in-depth interview conducted with the support of a semi-structured framework together with the Commercial Director, Export Manager and P & D supervisor. The chemical firm under study is internationalized via subsidiaries and administrative offices abroad, where the access to international market occurred experimentally, evolving to continuous exports and foreign direct investment. It was found that internationalization had as important factors the reduction of transaction costs associated with the introduction of a product without competition in the destination market. Incorporating an innovative culture is part of industry projects, visualizing its importance to competitiveness in its operating market.

*Keywords: Innovation.
Internationalization. Chemical
Industry.*

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. ABIQUIM. A **indústria química brasileira**. 2012. Disponível em: <http://canais.abiquim.org.br/braz_new/>. Acesso em: 10 jul. 2013.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.

BARRETO, Antonio Sergio Peixoto. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998, 266 f. Tese (Doutorado em Administração). Área de concentração: Negócios internacionais - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

BORINI, Felipe Mendes *et al.* O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Faces R. Adm.**, Belo Horizonte, v.5, n.3, p. 42-55, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/download/81/78>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira: dados consolidados 2009**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1365786922.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2013.

_____. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira: dados consolidados 2012**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1365787109.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2013.

BRITO, Jorge (Org.). **Produtividade competitividade e inovação na indústria brasileira. Projeto PIB, [S.I.]**, UFRJ/UNICAMP, 2009.

CASSAR, Mauricio. Alavancagem e manutenção dos negócios internacionais. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org). **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

CORRÊA, Carolina Rodrigues; SILVA, Orlando Monteiro da. Impacto das notificações ao acordo de barreiras técnicas nas exportações de produtos químicos do Brasil. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v.10, n.4, p. 471-492, out./dez. 2011.

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

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; KRESS, Hans Ulrich Roland. **Consórcios de Exportação: uma alternativa para a inserção de Micro, Pequenas e Médias empresas Catarinenses de Apicultura no Mercado Externo**. Área Temática: globalização e internacionalização de empresas – Universidade do Extremo sul Catarinense, Criciúma, 2009.

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, 2007.

FLORIANI, Dinorá Elite, FLEURY, Maria Tereza. O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 6, p. 438-458, Maio/Jun. 2012.

FURQUIM, Nelson Roberto, ARANTES, Edmur Caniato. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para expansão de uma empresa multinacional. **Internext – Revista Eletrônica de negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 116-137, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7984/estrategias-de-internacionalizacao-e-de-inovacao-como-diferenciais-para-a-expansao-de-uma-empresa-multinacional>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

FURTADO, André Tosi; CARVALHO, Ruy de Quadros. Padrões de intensidade tecnológica da indústria brasileira um estudo comparativo com os países centrais. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 70-84, jan./mar. 2005.

GALEMBECK, Fernando et al. Indústria química: evolução recente, problemas e oportunidades. **Quim. Nova**, Campinas, v. 30, n. 6, p. 1413-1419, 2007.

GALBRAITH, Jay R., KAZANJIAN, Robert K. **Strategy implementation: Structure, systems, and process**. 2. ed. St. Paul: West Pub, 1986.

GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. GCR . 2012-2013. Switzerland: WEF, 545 p. Disponível em: <<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>>. Acesso em: 25 mar. 2013.

GLOBAL INNOVATION INDEX. GII. **Stronger Innovation linkages for global growth**. France: INSEAD, 2012. Disponível em: <www.wipo.int/freepublications/en/economics/gii/gii_2012.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2013.

GOMES, Claudia Manffini et al. Gestão da inovação tecnológica para o desenvolvimento sustentável em empresas internacionalizadas. **Gestão e regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 25, n. 73, p. 35-47, jan./abr. 2009.

GRIECO, Antonio Augusto de Miranda; FIGUEIREDO, Júlio César Bastos de. O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso Brasil Foods. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO A PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV.

HAGE, J. T. Organizational innovation and organizational change. **Annual Review of Sociology**, College Park, v. 25, n.1, p. 597-622, ago. 1999. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/geopi/seminarios/semin%E1rio_3.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2013.

HIRATUKA, Célio, SARTI, Fernando. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, abr. 2011. 56 p.

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.

JOLANDA, S.; HESSELS, A. Innovation and international involvement of Dutch SMES. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, [S.I], v. 4, n. 3, p. 234-255, 2007.

KAFOUROS, Mario I. et al. The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, [S.I], v. 28, n. 1-2, p. 63-74, jan./fev. 2008.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, [S.I], v. 35, n. 4, p. 334-334, 2004.

LECERF, Marjorie-Annick. Internationalization and innovation: the effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. **International Business Research**, Strasburg, v. 5, n. 6, p. 2-13, jun. 2012.

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.

MACINTYRE, David Ewing Archibald. A Importância dos ambientes no processo de internacionalização das empresas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.6, n.2, p. 11-20, dez. 2005.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S.I.], FINEP, 2005. 184 p. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.

MELO, Germana Tavares de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas**: um estudo de caso na Weg S.A.

Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul. 2010.

MIRON, Maria Vitória G., CAVALCANTI, Flávio do Couto Bezerra; WONGTSCHOWSKI, Pedro. Inovação tecnológica e produção no setor químico. **Quím. Nova**, São Paulo, v. 28, Suplemento, p. S86-S90, nov./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422005000700016>. Acesso em: 20 fev. 2013.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE COMÉRCIO. OMC. 2012. Disponível em: <stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDDBStatProgramHome.aspx?Language=E>. Acesso em: 21 abr. 2013.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; HÉKIS, Helio Roberto; QUEIROZ, Jamerson Veigas. A geração de inovação como estratégia de diferenciação: um estudo com empresas do setor de tintas, vernizes e solventes do sul de Santa Catarina. **Revista CEPPG – CESUC – Centro de Ensino Superior de Catalão**, [S.I.], v.8, n.23, p. 8-23, jul./dez. 2010.

ROCHA, Angela da (org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'anna. **O Processo de Internacionalização de Uma empresa do setor Moveleiro**. UFRS, Porto Alegre, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Tradução Brasileira Abril Cultural. São Paulo - SP, 1982.

STAL, Eva. Gerdau S.A.: a empresa brasileira mais internacionalizada. **Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 194-220, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/25/23>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

STEFFEN, Nathallye; MORINI, Cristiano. Um estudo sobre *trading company* e comercial exportadora como alternativas para inserção de produtos de empresas de pequeno porte no comércio internacional. **Revista de Negócios Internacionais**, Piracicaba, v. 4, n. 7, p. 27-33, nov. 2006.

TEIXEIRA, Ana Paula Leite et al. Processo de internacionalização das empresas do setor de revestimentos cerâmicos. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1 (12), jan./jul. 2010.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizando-se para a inovação. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

VARANDA, André José Montoro et al. Estratégias de internacionalização: análise de empresas brasileiras do setor alimentícios. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 7, n. 1 (12), jan./jul. 2010.

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

VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. **Gestão de multinacionais**: análise de trajetórias de internacionalização de empresas brasileiras e de estratégia de gestão de subsidiárias. 2008. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química**: riscos e oportunidades. 2. ed. São Paulo: Blücher, 2002.

Data de recebimento: 16/02/14

Data de aprovação: 29/10/14

SOBRE OS AUTORES



GISELE SILVEIRA COELHO LOPES

É mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (2009), especialista em Gestão de Pessoas pela UNESC (2006) e bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela UNESC (2003). É professora do Curso de Administração e Comércio Exterior UNESC e do Curso de Tecnologia em Design de Moda e Estilo do Serviço Nacional de Aprendizagem SENAI/SC em Criciúma. É *Coaching* Profissional, palestrante e consultora empresarial. Atua nas áreas de gestão da qualidade, gestão da produção, recursos humanos e gestão estratégica.



JULIO CÉSAR ZILLI

Mestrando no Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), possui MBA em Gestão Empresarial (2003) e Especialização para o Magistério Superior (2007) pela UNESC e é graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Possui experiência de 10 anos como professor nas disciplinas de Introdução ao Comércio Exterior, Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transporte e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais e Projeto/Trabalho de Curso na UNESC e Escola Superior de Criciúma (ESUCRI). Atua, ainda, há 20 anos, na gestão

empresarial, com experiência nas áreas relacionadas ao comércio internacional e na área estratégica, de competitividade, governança inovadora, internacionalização das organizações, gestão e estrutura portuária.



MAYKON JHONY ELIAS

É graduado em Administração com linha de formação específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Atua como analista de Importação em uma empresa no Sul de Santa Catarina, gerenciando todos os processos de importação e participação na elaboração do planejamento estratégico empresarial.



MELISSA WATANABE

É doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001) e graduada em Agronomia pela Universidade Federal do Paraná (1996). Atualmente é professora pesquisadora da Universidade do Extremo Sul Catarinense e pesquisadora da Universidade Federal do Paraná. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia de Produção atuando, principalmente, nos seguintes temas: bioenergia, agronegócio, uso da terra, recursos hídricos, estratégia e desenvolvimento regional.

