



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR
LANEIRO: Um estudo multicase em Santana do Livramento**

Autoria: Paulo Cesar Fagundes da Silva Filho
Orientadora: Mygre Lopes da Silva

Resumo: O objetivo desta pesquisa é analisar a internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) exportadoras de lã de Santana do Livramento (RS). Especificamente, busca-se delinear o perfil das empresas exportadoras de lã do município, identificar os atores que cooperam para a internacionalização destas organizações e verificar as principais vantagens e desvantagens em atuar no exterior. Trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, com abordagem qualitativa. O método empregado foi o estudo multicase. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e observação não-participante, os quais são confrontados com os principais estudos sobre a temática. De forma geral, os resultados mostram que as PMEs do setor laneiro do município se internacionalizam através da exportação direta. As organizações possuem, em média, 19 anos de mercado e são de pequeno e médio porte. Quanto aos parceiros nesse processo de internacionalização, destacam-se as empresas uruguaias e os pequenos e médios produtores rurais. Em relação às vantagens, a internacionalização é crucial para a sua sobrevivência, tendo em vista que as empresas exportam por necessidade, uma vez que o mercado interno não oferece demanda suficiente para a sua manutenção. Além disso, as empresas não enfrentam burocracia excessiva, pois o processo de exportação é ágil. Contudo, o produto exportado é de baixo valor agregado devido ao elevado Custo Brasil, o qual dificulta o processamento da lã no mercado interno.

Palavras-chave: Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas (PMEs), Setor laneiro. Exportação.

**INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE
WOOL SECTOR: A multicase study in Santana do Livramento**

Abstract: The purpose of this research is to analyze an internationalization of small and medium sized wool exporter enterprises (SMEs) from Santana do Livramento (RS). It is specifically sought to outline the profile of the wool exporter enterprises from the city, to identify the actors that cooperate to the internationalization of these organizations and to verify the main advantages and disadvantages of acting abroad. It is about a descriptive-exploratory research, with a qualitative approach. The method employed was the study of multiple cases. The data was collected through semi-structured interviews and non-participant observation, which are confronted with the main studies about the thematic. In general, the

results show that the SMEs of the wool sector from the city are internationalized through the direct export. Organizations have, in average, 19 years of market, they are small, and medium sized. About partners in this process of internationalization, the Uruguayan enterprises and the small and medium sized rural producers stand out. Regarding to the advantages, the internationalization is crucial to their survival, given that the enterprises export by necessity, since internal market does not offer enough demand for their maintenance. Besides, enterprises do not face excessive bureaucracy, as the export process is agile. However, the exported product is low added value due to the high Brazil Cost, which hinders the wool processing in the internal Market.

Keywords: Internationalization. Small and Medium Enterprises (SMEs). Wool sector. Export.

INTERNACIONALIZACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EXPORTADORAS DEL SECTOR LANERO: Un estudio multicasos en Santana do Livramento

Resumen: El objetivo de esta investigación es analizar la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras de lana Santana do Livramento (RS). Específicamente, se busca trazar el perfil de las empresas exportadoras de lana del municipio, identificar los actores que cooperan para la internacionalización de estas organizaciones y verificar las principales ventajas y desventajas en actuar en el exterior. Se trata de una investigación descriptivo-exploratoria, con enfoque cualitativo. El método empleado fue el estudio de casos múltiples. Los datos fueron colectados a través de entrevistas semi estructuradas y observación no-participante, los cuales fueron confrontados con los principales estudios sobre la temática. En general, los resultados muestran que las PYMES del sector lanero del municipio se internacionalizan a través de la exportación directa. Las organizaciones poseen, en promedio, 19 años de mercado y son de pequeño y mediano porte. En cuanto a socios en este proceso de internacionalización, se destacan las empresas uruguayas y los pequeños y medianos productores rurales. En relación a las ventajas, la internacionalización es crucial para su sobrevivencia, teniendo en cuenta que las empresas exportan por necesidad, una vez que el mercado interno no ofrece demanda suficiente para su mantenimiento. Además de eso, las empresas no enfrentan burocracia excesiva, pues el proceso de exportación es ágil. Sin embargo, el producto exportado es de bajo valor agregado debido al elevado Costo Brasil, lo cual dificulta el procesamiento de la lana en el mercado interno.

Palabras-clave: Internacionalización. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Sector lanero. Exportación.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização é um fenômeno organizacional, estabelecido a partir de uma estratégia empresarial, visto que tem a capacidade de diversificar e ampliar o mercado, promovendo aprendizagem de novos conhecimentos técnicos e métodos de negócios e a inovação (GUIMARÃES; AZAMBUJA, 2018).

A internacionalização não é algo fácil e nem simples, pois requer um estudo da estabilidade econômica por parte da empresa, além de mudanças importantes nas motivações e estratégias adotadas. Diante da globalização e oportunidade de expansão, as empresas que se firmam no mercado nacional, consideram seu produto altamente competitivo e com isso,

buscam atingir novos horizontes e acabam encontrando como alternativa principal a abertura de um novo mercado, internacionalizando o seu empreendimento (CASSOL et al., 2018).

De forma geral, a internacionalização surge como oportunidade para as empresas aumentarem a competitividade no mercado e alcançarem novos mercados em casos de crises no país de origem. Lopes e Gama (2010) reforçam que a internacionalização possibilita melhoras nas condições internas da empresa em relação à produção, possibilitando o aumento dos ganhos financeiros e conseqüentemente ampliando as perspectivas de sucesso. Essa oportunidade não cabe apenas para as grandes empresas e multinacionais, mas para Pequenas e Médias Empresas¹ (PMEs) também. Segundo McDougall *et al.* (2003), o estudo da internacionalização das PMEs se tornou uma área importante da literatura internacional.

A internacionalização se tornou uma opção para as PMEs pelo fato de que o atual cenário econômico se caracteriza pelo dinamismo, fazendo com que busquem novos mercados como uma solução de sobrevivência e de inovação (CASSOL *et al.*, 2018).

Na economia brasileira, cabe destacar que o setor primário desenvolveu sua produção significativamente nos últimos cinquenta anos (CASTRO, 2016).

Entre todos os estados brasileiros, o Rio Grande do Sul possui destaque, no ano de 2014, pois contribuiu com 11,6 % do total do Valor Adicionado Bruto (VAB) da agropecuária do país, isso fez com que o Estado ocupasse o primeiro lugar no ranking nacional (IBGE, 2016). A ovinocultura tornou-se uma das principais atividades pecuárias realizadas no Rio Grande do Sul.

No ano de 2017, a produção gaúcha representava 94,1% de toda lã produzida no Brasil. De acordo com o último censo do IBGE realizado no ano de 2010, município de Santana do Livramento possui aproximadamente 84.464 habitantes e sua expansão territorial é 6.941,399 km², o que contribui para a criação de ovinos, o que torna o município o maior produtor de lã, seguido pelos municípios de Alegrete e Quaraí, respectivamente (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2017).

As barracas² de lã de Santana do Livramento optam pela internacionalização, pois na cidade não há recurso de indústrias que utilizem a lã para outro fim, ou seja, empresas de tecidos. Desse modo, internacionalizar a lã é uma possibilidade para o melhor aproveitamento dos processos de produção, pois diminui os custos e promove novas redes internacionais de comércio.

A partir deste contexto, pretende-se responder a seguinte questão: Como ocorre a internacionalização de pequenas e médias empresas exportadoras de lã no município de Santana do Livramento? Neste sentido, busca-se analisar a internacionalização de pequenas e médias empresas exportadoras de lã em Santana do Livramento. Especificamente, busca-se caracterizar as pequenas e médias empresas exportadoras de lã no município; identificar os atores que cooperam para a internacionalização das empresas e verificar as principais vantagens e desvantagens em atuar no exterior.

O presente estudo justifica-se pelo fato de que o processo de internacionalização de empresas é um tema que ganhou espaço no cenário global nos últimos anos, não apenas entre

¹ Pequena Empresa são as que possuem receita bruta anual maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões. Média Empresa São as que possuem receita operacional bruta anual a cima de R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões (BNDES, 2010).

² Denominam-se “barracas” os locais que armazenam, qualificam e distribuem a lã para as indústrias (VIANA, 2012).

investidores e empresários, mas também ganhou força no ambiente acadêmico e entre os responsáveis pelas políticas de desenvolvimento (AMAL; FREITAG FILHO; MIRANDA, 2008). Segundo Hollenstein (2005), foi a partir dos anos 80 que a internacionalização das PMEs iniciou seu profundo ritmo de crescimento, sendo a modalidade de exportação a atividade mais desenvolvida no processo de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte.

Existem diversos estudos que tratam da internacionalização de empresas tais como Burtet (2010), Khuaja e Toledo (2011), Andrade e Olave (2015), Vaczelewski e Zen (2015), entre outros. No entanto, verifica-se a ausência de estudos no setor agrícola, mais especificamente no setor laneiro, o que justifica a lacuna teórica a ser respondida pela presente pesquisa.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, encontra-se uma revisão teórica sobre a internacionalização de empresas acompanhada de uma síntese dos principais estudos sobre a internacionalização. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos; na quarta seção, dispõem da análise e discussões dos resultados, e na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os tópicos referentes à internacionalização de empresas e a síntese dos principais estudos sobre o tema.

2.1 Internacionalizações de empresas

A internacionalização de empresas é caracterizada como uma orientação estratégica empresarial, que pode impactar consideravelmente as estruturas da organização, devido às condições de competitividade do mercado internacional. A estrutura mais atingida pelo processo de internacionalização é a governança corporativa (SANTOS; VASCONCELOS; LUCA, 2015).

Como assegura Dunning (2001) e Floriani (2010), a internacionalização de empresas é um dos recursos utilizados pelas instituições como meio de expansão, seja para conectar-se a diferentes mercados, preservar a produtividade combatendo as sazonalidades internas, aquisição de novas tecnologias, insumos e produtos, ou para explorar novas oportunidades de negócios.

A internacionalização facilita na criação de um caminho para o desenvolvimento das organizações, possibilitando seu desenvolvimento a modelos internacionais de produtos, métodos de gestão e tecnologias, criando importantes resultados para as operações domésticas. Além disso, a internacionalização de empresas permite a concentração no acréscimo da sua habilidade de competição, através de uma melhor qualificação dos seus colaboradores nos mais diversos níveis, correlacionada com sua qualidade tecnológica (STAL, 2010).

Floriani e Fleury (2012) apresentam a ótica de estudo da internacionalização considerando fundamentos como as oportunidades de mercado, as variações de dotação de recursos e a capacidade gerencial, dentro da organização. Em outros termos, leva-se em conta a determinação da internacionalização apoiada em múltiplos indicadores.

Contudo, cabe destacar que antes de uma empresa se inserir no mercado internacional é necessário preparação e planejamento. O planejamento inicia-se com um estudo intenso do país em que ocorrerá o investimento, de forma que a firma tenha êxito no processo de exportação (VOLPATO; LOPES, 2010). De acordo com Schierholt e Bassan (2015), para a

empresa ter sucesso no processo de internacionalização é fundamental que ela se adapte com a cultura do país.

A cultura empresarial é fundamental no processo adaptação à cultura da região, uma vez que o processo de transformação da empresa nacional para internacional é componente crítico ao sucesso do empreendimento. Além disso, o fato de se internacionalizar gera para a organização maiores desafios frente a novos negócios, como novos costumes, novas formas sociais, diferente legislação, diferentes culturas e novos sistemas políticos (PALACIOS; SOUZA, 2004).

Podem ser diversos e diferenciados os incentivos que fazem uma empresa adotar o comércio internacional como destino de seus produtos. Um desses incentivos é a melhoria financeira, que proporciona a empresa aumentar seu capital de giro, reduzir seus custos e consequentemente melhorar seu fluxo de caixa. As exportações possuem um mecanismo interno que facilita a recepção antecipada das receitas de exportação, antes de produzir o produto, antes do seu embarque e até mesmo antes do pagamento pelo importador (CASTRO, 2005).

Dessa forma, as firmas ingressam no mercado exterior na busca de se inserir de maneira mais rentável, com o menor custo e com o mínimo de risco, buscando, então, mercados em crescimento e mais próximos, culturalmente mais parecidos, onde a competição é menos agressiva para o sucesso do negócio (SCIERNHOLT; BASSAN, 2015).

Há duas correntes teóricas que abordam o processo de internacionalização das empresas, fundamentadas em dois critérios, comportamental e econômico. A abordagem comportamental trata de aspectos menos racionais e mais subjetivos, baseada em modelos comportamentais, tais como Teoria das Redes de Relacionamentos, Estratégia de Negócios, *Born Globals* e a Escola de Uppsala. Já a corrente econômica trata dos paradigmas ecléticos, dos custos de transação, do ciclo de vida do produto, da organização industrial e das vantagens das nações (BOEHE; TONI, 2006).

Cassol *et al.* (2018) afirma que tanto a abordagem econômica quanto a comportamental demonstram o motivo da internacionalização, estando ambas relacionadas com a capacidade organizacional da empresa e com as condições ambientais nas quais estão inseridas.

No modelo de Rede de Relacionamentos, as relações entre as organizações dão formato às estruturas. Essa teoria enfatiza que o grau de internacionalização de uma firma não reflete apenas nos recursos alocados no exterior, mas também no grau de internacionalização das redes de relacionamentos da qual participa. Com isso, a internacionalização deixa de ser vista como transferência de produtos para o mercado exterior e passa ser entendida como exploração de relacionamentos possíveis para além-fronteiras (HILAL; HEMAIS, 2003).

No modelo de *born globals*, desde seu surgimento, as organizações tem como objetivo o mercado internacional, elas já nascem internacionalizadas (ROCHA et al., 2005).

O modelo de Uppsala, é o mais utilizado na literatura sobre internacionalização. Nesse modelo de processo, a inserção no mercado externo seria lenta, por etapas, e o seu desenvolvimento seria com base no conhecimento alcançado através do envolvimento em operações externas. Primeiramente, as empresas se estabeleceriam no mercado interno, para mais tarde buscarem mercados externos semelhantes, sem barreiras linguísticas ou choques culturais (CHETTY; CAMPBELL-HUNTA, 2004; FIGUEIREDO; GRIECO; 2013).

A corrente econômica possui diversas abordagens, porém, os autores destacam quatro como as mais utilizadas, são elas: o paradigma eclético, a teoria dos custos de transação, a teoria do ciclo de vida do produto e a teoria da organização industrial.

O paradigma eclético se baseia em identificar a produção no mercado exterior, obtendo todos os recursos econômicos existentes em diferentes regiões para seu devido aperfeiçoamento (HEMAIS, 2004).

A teoria dos custos de transação é a unidade que define a estrutura de governança de uma empresa, essa unidade básica tem a capacidade de influenciar na escolha do sistema da organização no exterior (MELSOHN, 2012).

A teoria do ciclo de vida do produto refere-se a uma análise entre exportação e o investimento estrangeiro direto (IED), com foco nas vantagens comparativas entre os países. Se por acaso o país de origem de uma determinada empresa apresentar vantagens comparativas, ela deverá exportar seu produto, mas caso contrário, ela deverá exportar sua tecnologia para o exterior de forma que o produto seja produzido lá, com isso, irá retomar o ciclo de lucratividade (RABOCH; AMAL, 2007).

A teoria da organização industrial enfatiza que produzir no exterior é mais custoso que no mercado doméstico e, para ter sucesso na internacionalização, é necessário explorar as vantagens comparativas (RABOCH; AMAL, 2007).

O comércio internacional passou por mudanças em sua formação com o passar dos anos, obteve novos padrões e dinâmicas. A literatura indica, no entanto, uma lacuna de mercado para as PMEs de países que se encontram em desenvolvimento para interagirem na economia global, que é a participação nas cadeias globais de valor. Estas podem facilitar o acesso das PMEs ao mercado internacional (OLIVEIRA, 2014), pois inserem as organizações em uma nova dinâmica produtiva internacional.

Baldwin (2012) destaca que em um mundo modernizado, profundamente interconectado, as empresas passaram a ser dependentes das trocas internacionais para “fazer coisas”, e não mais se limitando em apenas “vender coisas”. Para Oliveira (2014), o comércio internacional deixou de limitar-se apenas em venda de um produto final produzido em um determinado país para consumidores localizados em outros países. Ainda conforme o autor, o comércio internacional passou a ser essencial no desenvolvimento e no processo produtivo das organizações, cuja fragmentação e a dispersão em cadeias produtivas internacionais pode ser considerada sem precedentes.

A internacionalização tem sido a opção para muitas empresas que almejam se tornar mais competitivas, mas é necessário apurar se a mesma tem capacidade para exportar, como também é necessário verificar se o produto que vai ser oferecido tem potencial de aceitação. Isso irá exigir da organização além de investimentos um estudo de mercado, o retorno pode ser em curto prazo, mas na maioria das vezes é de longo prazo. Isso fará que com ao longo do tempo ela se torne mais competitiva tanto no mercado interno quanto no mercado externo (VOLPATO; LOPES, 2010).

A partir desta conceituação, a seção seguinte busca aprofundar a temática, a partir de um apanhado sobre as pesquisas recentes encontradas na literatura nacional.

2.2 Sínteses dos principais estudos sobre internacionalização

O comércio internacional começou a se desenvolver após a segunda guerra mundial, através das ações integradas entre países, com o objetivo de incrementar o comércio e os negócios internacionais. A partir disso, uma série de outros fatores fez com que as empresas elevassem seus níveis de competição, fazendo com que muitas organizações, localizadas nos cinco continentes, ampliassem os negócios em níveis internacionais (KRAUS, 2006).

De acordo com Galdino (2016), os primeiros estudos sobre internacionalização surgiram na década de 1960, quando começou sua evolução conceitual, de forma incremental, acompanhando a dinâmica do mercado na realidade dos dias atuais.

A literatura de comércio exterior, em geral, mostra que as empresas começam seus processos de internacionalização através das possíveis afinidades detectadas com os prováveis mercados (VACZELEWSKI; ZEN, 2015). Segundo Minervini (2012), as organizações na maioria das vezes iniciam o processo de desenvolvimento através de feiras internacionais,

geralmente essas firmas optam por exportar para mercados com rápido crescimento, com uma cultura parecida com que ela já atua nacionalmente, para mercados mais próximos e onde a concorrência seja menos acirrada.

Conforme Cassano et al. (2013), um dos motivos das organizações brasileiras se internacionalizarem é a busca pelo rendimento em ganhos de arbitragem, isto é, ao entrar no mercado internacional, principalmente nos mercados de países desenvolvidos, as firmas desfrutam de uma melhor estrutura jurídica para conduzir seus negócios, o que não ocorre no Brasil. Com isso, o autor ressalta as dificuldades que as empresas enfrentam em razão da burocracia que há no país, sendo o mercado exterior uma solução de se desprender das obrigações.

A internacionalização quando realizada sem estratégia pode ser um fator determinante para o fracasso no mercado exterior (CASSOL et al. 2018). Por esse motivo, Schierholt e Bassan (2015), afirmam que é importante as empresas exportadoras adotarem estratégias de entrada em um país. As organizações que almejam iniciar a exportação podem optar pelas seguintes estratégias: uma exportação direta, exportação indireta ou por uma exportação cooperativa (KOTABE; HELSEN, 2000).

Na exportação direta, a organização possui sua própria repartição de comercialização e exportação (SCHIERHOLT; BASSAN, 2015). Já na exportação indireta, é utilizado um agente do seu próprio país para realizar a comercialização no mercado externo, podendo ser um corretor, uma empresa de administração de exportação ou uma *trading³ company*, que se trata de uma organização que atua como agente entre empresas nacionais e compradores estrangeiros, sendo intermediário nas operações de exportação (KOTABE; HELSEN, 2000).

A exportação cooperativa trata-se de empresas que utilizam uma rede de distribuição de outras empresas, podendo ser local ou estrangeira, para vender seus produtos no comércio exterior, em comum acordo, cabendo à organização escolher a que melhor se adequa ao seu objetivo no comércio internacional (SCHIERHOLT; BASSAN, 2015).

Outro artifício utilizado pelas empresas para a inserção no mercado internacional, de acordo com Kotabe e Helsen (2000), é a estratégia de produção, na qual as organizações precisam realizar ajustes na capacidade de produção conforme o mercado exigir, além de realizar análise dos gastos do produto para saber o real custo.

Para Costa e Santos (2011), o primeiro passo para a internacionalização de uma organização é a exportação ocasional, na qual surge a oportunidade de vender os produtos com uma chance pontual e um tanto errática. Com isso, as mesmas devem ter precauções em relação às legislações que possivelmente possam surgir e consequentemente dificultar o processo de exportações para mercados internacionais (VACZELEWSKI; ZEN, 2015).

Com base nos estudos citados anteriormente foi elaborado uma síntese com as principais pesquisas sobre internacionalização, conforme a Tabela 1.

³ Agentes que atuam como intermediadores em uma relação triangular entre fornecedor, cliente e empresa (THOMÉ; MEDEIROS; CALEGÁRIO, 2013).

Tabela 1 - Síntese das principais pesquisas sobre internacionalização de empresas

Objetivos e autores	Abordagem	Metodologia	Resultados
Compreender as estratégias, adotadas pelas pequenas e médias empresas para a internacionalização (CASSOL <i>et al.</i> , 2018).	Qualitativa	Estudos multicaseos	A internacionalização das empresas ocorreu por necessidade e busca de alternativas para enfrentar a atual crise econômica brasileira.
Analisar o processo de internacionalização da empresa Vipal S/A e seu impacto na rentabilidade da mesma (DONIN, 2008).	Qualitativa	Estudo de caso	O resultado obtido está vinculado à obtenção de vantagens competitivas, através da consolidação da marca e da obtenção de linhas de financiamento no exterior, da aprendizagem organizacional e de uma maior taxa de crescimento.
Investigar o processo de internacionalização da empresa Marcopolo (ROSA; RHODEN, 2008).	Qualitativa	Estudo de caso	Os resultados comprovaram a eficácia das teorias sobre o assunto e houve uma evolução na aplicabilidade das mesmas e um crescimento da empresa no que diz respeito à experiência.
Investigar a influência do grau de internacionalização no desenvolvimento de novas competências internacionais e explicar a relação com o desempenho organizacional das pequenas e médias empresas do sul do Brasil (DALBOSCO; FLORIANI, 2016).	Qualitativa	Estudo multicaseos	Os resultados identificaram que as PMEs do Sul do Brasil estão experimentando modos de entrada no exterior mais complexos, sendo que duas delas com maior envolvimento de recursos do que a exportação. Foi constatado que a internacionalização faz com que as empresas desenvolvam competências
Identificar a relação entre o Grau de internacionalização (GRI), o desempenho financeiro e o desenvolvimento de competências internacionais das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras. (FLORIANI; FLEURY, 2012)	Quantitativa	Estudo transversal	Os resultados indicam que, com o aumento do grau de internacionalização, a PME desenvolve competências internacionais e, assim, apresenta um desempenho superior. A relação de mediação do desenvolvimento de novas competências entre o aumento do GRI e o desempenho financeiro organizacional explora uma nova abordagem nos negócios internacionais, principalmente para as PMEs.
Investigar se há relação entre o grau de internacionalização, as competências e o desempenho das PMEs brasileiras internacionalizadas (FLORIANI, 2010).	Qualitativa e Quantitativa	Estudo de caso	O aumento do Grau de Internacionalização por si só, não possibilita uma melhora no desempenho da PMEs. Para que as PMEs possam melhorar seu desempenho, via aumento do grau da internacionalização, elas deverão desenvolver novas competências.

Fonte: Elaboração própria.

A partir da Tabela 1, na literatura especializada, não há, entretanto, estudos teóricos em relação ao processo de internacionalização de empresas, ou sobre o desenvolvimento do comércio em nível internacional. A maior parte dos autores realiza estudos de casos, relatos de consultorias ou relatos de experiências (KRAUS, 2006). Além disso, observa-se ausência de estudos em setores específicos do agronegócio, como o setor de lã, na região Sul do país. A partir desta perspectiva teórica, a seção seguinte aborda sobre o delineamento metodológico empregado na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa descritivo-exploratória. A pesquisa descritiva tem o propósito de conhecer, entender, interpretar e descrever as características de determinado fenômeno ou população. A pesquisa exploratória proporciona uma visão geral, de forma aproximativa sobre determinado fato, esse tipo de pesquisa é empregada particularmente quando o tema escolhido é pouco explorado (GIL, 2012).

A abordagem do estudo é qualitativa, a qual proporciona uma melhor visão e compreensão da conjuntura do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Esta abordagem analisa e interpreta questões mais profundas, sendo capaz de descrever a complexidade do comportamento humano e contribuindo para uma análise mais detalhada a respeito da investigação, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O método empregado foi o estudo multicase. Esse tipo de estudo é amplamente utilizado nos estudos organizacionais, tendo como principal objetivo contribuir no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, sociais, organizacionais, políticos e relacionados. O estudo multicase em relação ao estudo de caso único, possui a vantagem da generalização de resultado através de análise comparativa (YIN, 2010).

Segundo Yin (2015), este método busca compreender e reparar os comportamentos e as incertezas no campo do estudo contemporâneo, possibilitando aos pesquisadores uma melhor visão em relação ao ponto de vista holístico e do mundo real, sendo capaz de ser explorada e comparada com outros casos pesquisados. O método é o mais utilizado em pesquisas exploratórias, pois é caracterizado mais flexível e menos estruturado em relação a outros métodos.

Os dados foram coletados através de uma entrevista semiestruturada e pela observação não participante, os quais são confrontados com os principais estudos sobre a temática. A entrevista foi embasada nos estudos de Dalbosco e Floriani (2016), Floriani (2010) e Floriani e Fleury (2012).

A entrevista semiestruturada permite que o entrevistado tenha liberdade de falar abertamente, expor sua opinião sobre determinado tema ou assunto. Em relação a observação não participante o pesquisador não possui contato direto com a comunidade a qual está pesquisando, ele tem apenas o papel de espectador do objeto observado (GIL, 2006).

A pesquisa foi realizada em três empresas do setor laneiro, as quais serão denominadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C. A escolha destas organizações se deu por conveniência, com a seleção dos elementos que se tem acesso, fazendo com que estes representem o universo em análise. Contudo, cabe destacar que este tipo de amostragem é o menos rigoroso de todos, sendo destituído de qualquer rigor estatístico (GIL, 2008).

O roteiro da entrevista (Apêndice A) abordam questões sobre o perfil dos entrevistados, das empresas, do processo de internacionalização e dos atores relacionados ao processo. Anteriormente à aplicação da entrevista, foi realizado um pré-teste com especialistas da área.

As entrevistas foram aplicadas presencialmente com os gestores das empresas a fim de um melhor aproveitamento e entendimento das questões centrais sobre internacionalização.

As mesmas foram gravadas e tiveram duração média de 1 hora e meia e, posteriormente, transcritas. As entrevistas foram realizadas com os gestores das empresas, os quais denominaremos de Entrevistado 1, para empresa A, Entrevistado 2, empresa B, e Entrevistado 3, empresa C.

A observação não-participante se deu a partir de seis visitas às empresas pesquisadas. Os registros ocorreram por meio de um diário de campo.

Para análise dos dados coletados utilizou-se à técnica de análise de conteúdo. Esta caracteriza-se pelo tratamento dos dados alcançados através de entrevistas e pela observação não participante, com o propósito de descrever e entender o conteúdo. Neste sentido, é necessário que haja uma categorização, ou seja, o processo passa por três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2010).

A pré-análise consiste na organização das informações pesquisadas e a organização das ideias, objetivando o registro de todas as entrevistas. Na exploração do material, examina-se todo o material bruto coletado na primeira fase, com a finalidade de relacionar as afirmações conforme a desenvoltura do estudo.

No tratamento dos resultados, ocorre à interpretação do pesquisador em relação aos dados coletados, realizando o embasamento e o suporte dos objetivos teóricos da pesquisa.

Além disso, a análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas com capacidade de realizar análise de informações sobre o comportamento humano. Segundo a autora, a análise de conteúdo possui duas funções: verificação de hipóteses e descoberta do que está por trás dos conteúdos (MINAYO, 2010).

Para melhor entendimento dos resultados encontrados, elaborou-se um mapa conceitual, o qual é um meio de representação gráfica com maior efetividade para apresentação de conteúdos mais complexos, pois o processamento mental de imagens é menos exigente em relação a um texto verbal (VEKIRI, 2002).

Mapa conceitual é um sistema de representação, pois abrange um grupo de conceitos inseridos em uma teia de sugestões. Ele pode ser estabelecido também através de uma estrutura óptica, a qual irá dividir os conteúdos presentes no mesmo (TAVARES, 2007). Para criação de mapas conceituais foi utilizado o *software Mindmanager*, com intuito de simplificar a apresentação das informações obtidas. Após a discussão dos procedimentos metodológicos empregados, têm-se, na seção seguinte, a apresentação e discussão dos principais resultados encontrados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, os tópicos analíticos que serão divididos em três seções, no primeiro discute-se o caso da empresa A, no segundo, sobre a empresa B e, no terceiro, da empresa C.

4.1 Empresa A

A empresa está no mercado há trinta anos e há dez anos no ramo da exportação, iniciando quando o atual proprietário assumiu o empreendimento. Trata-se de uma empresa de porte médio, a qual possui 15 funcionários. O gestor de empresa possui 57 anos e ensino médio completo.

Em relação ao nascimento da empresa, o entrevistado relata:

“A empresa foi fundada em 1989 por dois sócios, na época o mercado interno era forte e a empresa conseguia se manter. Só que com o passar dos anos esse mercado foi perdendo as forças e a empresa começou a declinar. Com isso, houve a divisão dos sócios onde um comprou a parte do outro, só que não foi o bastante para afastar a crise e o sócio que ficou acabou falindo. Eu que vendia para a empresa e tinha um pouco de experiência em exportação, percebi a oportunidade e resolvi comprar a empresa, foi nesse ano que a empresa iniciou o processo de exportação para o Uruguai” (ENTREVISTADO 1).

A crise da lã afetou diversos países do mundo, no Brasil, chegou na década de 90, fazendo com que houvesse redução dos créditos governamentais para as cooperativas (SANTOS, 2018). A crise se estendeu ao longo dos anos, e o rebanho ovino foi reduzindo no Rio Grande do Sul. Consequentemente, o preço da lã caiu em torno de 80% na época, logo, manter-se na atividade era algo totalmente inviável, já que não havia como se sustentar (VIANA; SOUZA, 2007).

A empresa passou por uma transição no momento que o atual gestor assumiu a organização, ele teve a percepção que não teria condições da empresa se manter apenas por meio do mercado interno. Foi então que ele iniciou o processo de exportação, que foi à solução para a sobrevivência da mesma. Este resultado pode ser corroborado por Cassol et al (2018), uma vez que a internacionalização se tornou uma solução para as PMEs, devido ao atual cenário econômico, buscando novos horizontes como uma solução para se manter no mercado.

De acordo com o entrevistado:

“Apenas no mercado interno é impossível de manter a empresa em atividade. Na cidade, conseguimos negociar alguma lã bruta apenas com pequenos artesãos, e não é algo fixo também, eles nos procuram conforme a sua necessidade de demanda” (ENTREVISTADO1).

No município, não há indústrias ou empresas que trabalhem com lã, por isso é fundamental que o empresário invista no mercado exterior, pois cerca de 80% da lã produzida é exportada para o Uruguai, somente uma pequena quantidade é destinada à indústria nacional e aos artesãos (ALBUQUERQUE, 2016). De acordo com dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2019), no que diz respeito à balança comercial de Santana do Livramento, a lã *in natura* é principal produto exportado, representando 69% de toda a exportação realizada pelo município de janeiro a outubro do presente ano.

A lã é comprada no mercado interno de pequenos produtores da região como, Quaraí, Rosário, Bagé, Dom Pedrito e Herval. A organização também realiza a compra de lã de outros estados, como Santa Catarina e Paraná. A empresa apenas custeia o transporte para recolhimento da lã dos produtores que estão localizados dentro do estado, produtores de outros estados arcam com toda a despesa de transporte até a empresa.

A barraca laneira exporta sua lã diretamente para o Uruguai. Durante a entrevista, o proprietário ressaltou que este país reexporta para grandes compradores de lã, situados na Europa e China. Segundo ele, estes são os maiores compradores de lã do mundo, mas não conseguem negociar com eles por não terem condições de tratar a lã no Brasil. Neste sentido, o entrevistado destaca:

“No Brasil não há empresas que lavem e tratem a lã, também não temos condições e nem estrutura de realizar esse processo aqui na empresa. O Uruguai já possui uma estrutura estabelecida para o tratamento da lã, não é à toa que é uma das maiores exportadoras de lã para Europa e China” (ENTREVISTADO 1).

De acordo com o entrevistado foi possível confirmar que as empresas laneiras não entregam um produto final ao importador. Desta forma, em mundo globalizado as empresas estão focando em trocas e não mais apenas na entrega de produto final (OLIVEIRA, 2014).

As empresas atuam na cidade como intermediários, pois realizam a compra da lã *in natura* dos produtores rurais e a exportam para o Uruguai, o qual realiza a lavagem, secagem, desembaraçamento, cardação e fiação dessa lã e a reexporta para a China e Europa (ALBUQUERQUE, 2016). Através do processo de tratamento da lã o Uruguai agrega valor e exporta, o que se caracteriza como uma cadeia global de valor.

Por este motivo, o público alvo da organização é o Uruguai. De acordo com a empresa, a exportação para o país vizinho é simples, e eles não sofrem nenhum tipo de obstáculo ou burocracia para realizar essa exportação. De acordo com o entrevistado: “A principal motivação é que não há mercado interno, no Uruguai já existe um mercado pré-estabelecido onde a lã é lavada e tratada” (ENTREVISTADO 1).

Por não haver mercado interno, a exportação foi a solução para sobrevivência da empresa. Para realizar essa exportação, o entrevistado enfatiza que vê como parceiro apenas as grandes empresas uruguaias, como menciona abaixo:

“Só identificamos como parceira para a exportação as empresas uruguaias que compram a nossa lã, não vejo os pequenos produtores como parceiros, pelo fato de que se a concorrência oferece R\$ 0,10 a mais na hora da compra da lã eles não pensam duas vezes e acabam vendendo, mesmo a empresa tendo toda a preocupação em oferecer todo o suporte. Muitas vezes realizamos o pagamento dessa lã quando ela ainda está no lombo da ovelha, somos cientes de todos os custos que o produtor tem com a produção ovina, mas muitas vezes isso não é levado em conta pelo produtor” (ENTREVISTADO 1).

Não há contratos estáveis e relações de longo prazo entre os produtores rurais e a empresa. Apesar da organização demonstrar uma preocupação com os custos que os produtores possuem com a criação ovina e procurar dar suporte financeiro a eles, parece não ser o suficiente, tendo em vista que no momento da venda da lã, os produtores procuram as empresas que pagam mais pelo produto, mesmo que seja pequena a diferença entre os preços.

Segundo Williamson (2000), quando não há contratos estáveis e nem de longo prazo, gera-se um grau de incerteza em relação à transação, possibilitando o aumento dos custos de transação ⁴potencializado pelo oportunismo.

No processo da exportação, o empresário ressalta que não identifica nenhuma desvantagem, pelo contrário, de acordo com ele:

“A exportação para a empresa é muito vantajosa, primeiro porque não há muita burocracia pelo lado do país vizinho, e segundo, pois o Uruguai está aqui do lado, em questão logística, o nosso custo com transporte é menor, comparado se fôssemos exportar para outro país mais distante, como por exemplo, a China, claro que tenho que destacar que se negociasse diretamente com a China a lucratividade possivelmente seria maior. Nós sobrevivemos por causa da exportação, no nosso caso existem apenas vantagens” (ENTREVISTADO 1).

Em nível mundial, a China é uma das maiores compradoras de lã, suas compras aumentaram após a economia da Europa e dos Estados Unidos obterem uma melhora significativa, que são mercados compradores de produtos proveniente da lã (BOTTARO, 2013).

⁴ São custos que aparecem quando há uma negociação de bens ou serviços, ou seja, custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (VASILIAUSKIENE; SNIESKA,2009).

O crescimento da demanda chinesa pelo produto deve-se ao crescimento da indústria têxtil, a qual é impulsionada pela economia intensiva em trabalho (mão-de-obra), a qual torna competitiva este setor. Além disso, esta demanda é impulsionada pelo crescimento populoso e de renda vividos pela economia chinesa desde o início dos anos 2000 (NASSAR; NOGUEIRA, 2007).

O entrevistado relata que não recebe nenhum tipo de apoio governamental. Segundo ele:

“Algumas empresas chinesas entraram em contato com o intuito de abrir uma empresa aqui no município para lavar e tratar a lã, porém não houve andamento da proposta, pois os investidores alegaram que os impostos para implantar a empresa no Brasil eram muito altos” (ENTREVISTADO 1).

Estas informações vão ao encontro da discussão sobre o Custo Brasil, que são todos os custos desnecessários, desproporcionais que tornam os processos mais lentos, caros e ineficientes, provocados pela burocracia, o que dificulta o desenvolvimento. Dessa forma, os preços ficam mais altos tanto para quem compra quanto para quem vende. Isso ocorre pelo fato de que as matérias-primas e os insumos, em parte produzida fora do país, chegam aqui já com valores elevados por causa dos impostos de importação e da taxa de câmbio desfavorável, conseqüentemente ocorre o encarecimento do custo do produtor. Por consequência, o valor do produto final para o consumidor é superior ao similar produzido e comprado no exterior (MARTINS, 2014).

Segundo Souza (2012) é alto o custo de se produzir no Brasil, devido o desprovimento de infraestrutura, por uma carga tributária elevada, pela carência de fontes de financiamento a longo prazo, pelo alto custo logístico, da energia elétrica e do capital de giro. Na próxima seção, discute-se o segundo caso de análise, a empresa B.

4.2 Empresa B

A empresa está no mercado há dezesseis anos e desde seu nascimento realiza exportação, é uma empresa de porte médio, seu proprietário possui 58 anos e cursou o ensino médio completo, e conforme o gestor:

“A empresa nasceu em 30 de dezembro de 2003, iniciou pequena, com o passar dos anos conseguimos nos desenvolver e crescer dentro do mercado. Hoje somos três sócios proprietários, eu e meus dois filhos. Por não possuímos mercado interno para trabalhar tivemos a necessidade de exportar desde o início para o Uruguai, o nosso foco está totalmente no mercado externo” (ENTREVISTADO 2).

A partir desse contexto, pode-se evidenciar que a empresa exporta pelo fato de não haver mercado interno para trabalhar, por esse motivo ela já nasceu internacionalizada.

Segundo Rocha et al. (2005), as organizações que possuem a necessidade de internacionalizar são compreendidas pela teoria de *born globals*. A partir deste modelo comportamental, as organizações possuem como objetivo o mercado internacional, pois elas já nascem internacionalizadas.

Neste sentido, se a Empresa B não exportasse não teria como a empresa se manter, segundo o entrevistado, as grandes empresas laneiras se encontram na China e Europa, mas não conseguem negociar diretamente com esses mercados, pois a lã precisa chegar no destino já processada. No Brasil, não há empresas que tratem a lã, como relata o entrevistado:

“Seria mais lucrativo para a empresa se negociasse a lã diretamente com os grandes mercados, que hoje são a Europa e China, mas para isso era necessário lavar e tratar

essa lã, aqui não temos empresas que façam isso e nós não temos condições de fazer aqui na própria empresa, o custo é muito alto” (ENTREVISTADO 2).

A Europa possui um dos maiores rebanhos ovinos do mundo, porém essa criação é destinada apenas para o consumo de carne e leite. A raça cultivada na Europa é de baixa qualidade para o desenvolvimento da lã, não sendo propícia para utilização. Para solucionar o déficit da lã e para atender a demanda de suas indústrias têxteis a solução do continente é importar (CRUZ, 2002).

A lã que é exportada para o Uruguai é comprada no mercado interno de pequenos e grandes criadores de rebanho ovino, que estão localizados em regiões próximas a Santana do Livramento e até em outros estados, como Paraná, semelhante ao caso A. A empresa disponibiliza o transporte para recolhimento da lã, apenas dentro estado. Para produtores de outros estados, os custos de transporte da lã até município são por conta do produtor.

Após a compra da lã no mercado interno, ela é classificada e negociada diretamente com as empresas uruguaias. A empresa participa diretamente de toda a negociação, onde o comprador indica o tipo de lã que deseja, a empresa separa e faz o contrato de compra e venda da lã e prepara para carregamento. Segundo o entrevistado:

“O processo é bem simples, a gente faz o documento para carregamento e dentro de três ou quatro dias já estão liberando, a empresa então faz um contrato na hora da negociação da lã” (ENTREVISTADO 2).

O custo de transporte da lã para o Uruguai fica a cargo da empresa B, porém o proprietário também possui uma empresa de transporte internacional de carga, o que facilita e torna mais ágil o deslocamento.

A maior motivação da empresa em se manter no mercado exterior é por não haver mercado interno, a sobrevivência da organização depende dessa internacionalização. Apesar de ser um processo simples, sem burocracia, conforme relatado pelo proprietário, a firma não recebe nenhum apoio do governo. Neste sentido, ele destaca: “Do governo recebemos apenas aumento nos impostos, infelizmente não nos ajudam em nada, o que é uma pena, pois é um setor que tem muito a oferecer” (ENTREVISTADO 2).

Ao encontro de Santos (2017), que destaca que há falta de incentivo governamental para o crescimento e desenvolvimento da cadeia produtiva de ovinos. Ainda segundo o autor, o apoio governamental aliado com a integração dentro da cadeia produtiva e o estímulo ao consumo de produtos provenientes da ovinocultura como carne e produtos a base de lã tornaria a ovinocultura mais sustentável e competitiva.

Em relação às vantagens e desvantagens de atuar nos exterior o entrevistado relata:

“Hoje não consigo identificar desvantagens em negociar com o Uruguai, desde que abrimos as portas negociamos diretamente com eles, é a nossa fonte de renda, não há muita burocracia na negociação, e a vantagem é que eles são nossos vizinhos, em questão de dias conseguimos entregar a mercadoria” (ENTREVISTADO 2).

Graf e Azevedo (2012) destacam as vantagens de se negociar comercialmente com países vizinhos, segundo os autores quanto menor for a distância entre os países, menor será o custo de transporte e conseqüentemente diminuirá os preços dos produtos a serem importados.

Como parceiro no processo de exportação, a empresa apenas reconhece os produtores e as empresas laneiras do Uruguai, que o produto é destinado.

O gestor ainda destaca que a empresa já foi considerada a maior exportadora de lã do Rio Grande do Sul para o Uruguai, segundo ele:

“Quando a empresa iniciou o processo de exportação, chegamos a exportar 3 milhões de fibras para o Uruguai, hoje esse número reduziu para a metade, pelo fato de que o rebanho ovino diminuiu mais ou menos em 60%” (ENTREVISTADO 2).

Segundo o entrevistado, essa redução no rebanho ovino foi ocasionada pela dificuldade em conseguir mão de obra qualificada no meio rural, além de ter que lidar com pragas, como o javali e o abigeato. Para Coimbra Filho (2005), essa redução foi ocasionada pela expansão das fibras sintéticas, diminuindo o comercialização da lã e, conseqüentemente, causando uma queda nos preços e uma drástica redução do rebanho ovino. Na seção seguinte, discute-se o terceiro caso de análise, a empresa C.

4.2 Empresa C

Fundada em 11 de novembro de 2009, há dez anos no mercado, a empresa é de pequeno porte, com sete colaboradores. Seu gestor possui 53 anos e tem o ensino médio completo. Conforme relata o proprietário:

“A empresa foi fundada em 11 de novembro de 2009, eu já trabalhava no ramo, era funcionário de outra barraca da cidade, nunca tive a oportunidade ter meu próprio negócio, quando surgiu resolvi agarrar com as duas mãos, pois já tinha experiência na área. Hoje conto com o apoio do meu filho, que me auxilia na escolha da lã e na parte da exportação” (ENTREVISTADO 3).

A empresa já nasceu internacionalizada, não foi uma opção e sim uma necessidade, já que o país não possui mercado para esse tipo de comércio. Embora a empresa consiga vender a lã para pequenos artesãos da cidade, não é o suficiente para sustentar os custos da organização, conforme relatado: “Alguma lã conseguimos negociar internamente com artesãos, mas não é o suficiente para sustentar a empresa. Nossa sobrevivência realmente é o mercado externo” (ENTREVISTADO 3).

A lã é comprada de pequenos e grandes produtores da região e proximidades, a empresa não disponibiliza nenhum transporte para fazer o recolhimento do produto, os produtores são os responsáveis. Após comprada, a lã é selecionada, separada e classificada conforme a sua espessura e de acordo com as suas especificações.

Após a compra e seleção, a lã é preparada em fardos para ser exportada, com destino as grandes empresas laneiras uruguaias. Cabe ressaltar que a lã é enviada bruta, sem tratamento algum. De acordo com o entrevistado, a empresa não faz nenhum contrato quando realiza a venda da lã.

O gestor relata que o principal motivo para atuar no exterior é por não haver mercado interno. Ele ainda relata que a exportação para o Uruguai é simples e não há burocracia, o processo é rápido, no máximo em três dias a carga já está liberada para ser carregada e transportada. Para ter o controle do carregamento do produto, é utilizada uma lista denominada *Packing List*, na qual se encontra o nome da empresa que está comprando a lã, o lote, o número do pedido, o código, o peso bruto, o peso líquido e a descrição da lã de acordo com a raça dos ovinos. Dessa forma, o entrevistado relata:

“A nossa principal motivação hoje de atuar no exterior é por não haver mercado interno, tendo como fator impulsionador a lucratividade. Claro que na minha opinião como proprietário, essa lucratividade poderia ser maior se negociássemos diretamente com os grandes mercados da lã, que hoje é China e Europa, mas infelizmente não há como fazer isso pelo fato de não ter como tratar a lã aqui no Brasil e muito menos aqui na empresa. Por isso que quem lucra mais nessa negociação são as empresas uruguaias” (ENTREVISTADO 3).

O Uruguai possui importantes recursos no que diz respeito a ovinocultura, pois o país possui usinas para a semi-industrialização da lã, ou seja, lavar, cardar e pentear. A partir deste processamento, a lã fica pronta para ser fiada e tecida. Além disso, o país possui um ambiente institucional e organizacional mais desenvolvido no setor laneiro do que o Brasil (FERREIRA, 2005).

No processo de exportação, a organização percebe os produtores de ovinos como os principais parceiros, os quais vendem a matéria prima para a empresa. É importante ressaltar que a empresa não recebe nenhum tipo de apoio governamental. Segundo o gestor:

“Os produtores de ovinos da região são nossos maiores parceiros para a exportação, sem eles não teríamos a lã para exportar. Infelizmente do governo não recebemos nenhum apoio o que seria muito bom para a economia do município e até mesmo do estado.” (ENTREVISTADO 3).

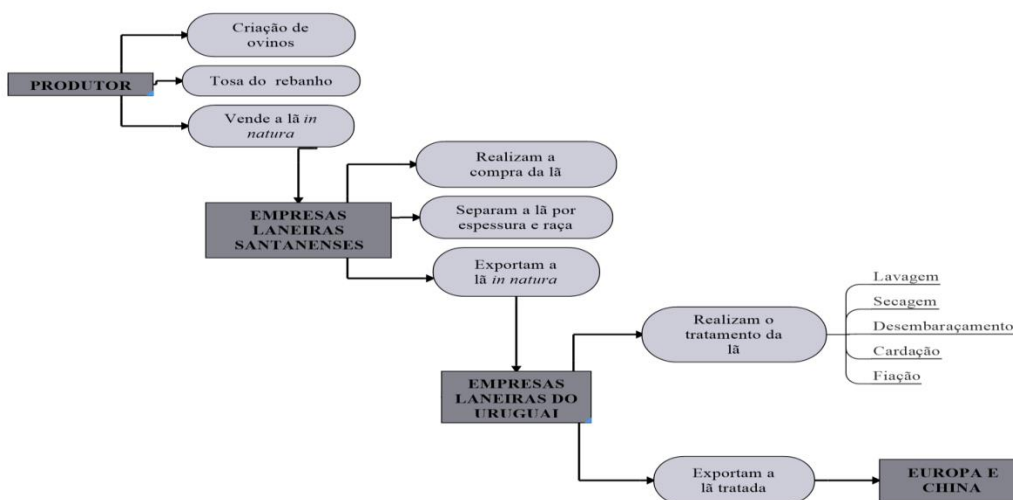
A maior dificuldade enfrentada é não ter nenhum apoio de instituições de fomento, o que seria fundamental para que a empresa pudesse negociar com outros países. Caso houvesse o incentivo governamental a partir da redução dos impostos ou pela criação de empresas de fomento do setor, haveria a possibilidade de instalação de empresas especializadas no tratamento da lã, com isso, abriria portas para negociações diretas com a China e Europa.

De forma geral, a partir dos três casos de análise, pode-se evidenciar que os resultados obtidos nesta pesquisa são corroborados pelos de Cassol et al.,(2018), uma vez que a internacionalização das empresas ocorrem pela necessidade de demanda, de novas possibilidades para combater a crise econômica brasileira atual.

Contudo, os resultados obtidos vão de encontro às pesquisas de Donin (2018), Rosa e Rhoden (2008) e Oliveira et al. (2008), os quais apontam que a internacionalização das empresas ocorrem por motivos de consolidação da marca e aquisição de experiência, indicando modos de entradas ao exterior mais complexos do que a exportação direta.

A partir dos resultados encontrados foi elaborado um mapa conceitual, com a síntese das etapas do processo de internacionalização por meio da exportação de lã, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Internacionalização das PMEs do setor laneiro e principais atores



Fonte: Elaboração própria, a partir do *Mindmanager*.

A partir da Figura 1, é possível verificar parte da cadeia produtiva do setor laneiro, desde o produtor rural e os primeiros processamentos, seguido pela compra do produto pelas empresas santanenses, posteriormente uruguaias, até o seu destino final, os mercados europeus e chineses.

De forma geral, o setor não recebe incentivos governamentais para seu fomento. Além disso, o ambiente de negócios não proporciona condições favoráveis para o processamento da lã, não sendo competitivo frente ao uruguaio. Os custos logísticos, trabalhistas, tributários e o excesso de burocracia, na economia brasileira, impedem a agregação de valor e a competitividade do setor laneiro no mercado externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ovinocultura é uma das principais atividades pecuárias realizadas no Rio Grande do Sul e o município de Santana do Livramento tem um grande destaque nesse cenário, pois é o maior produtor nacional de lã, gerando renda tanto para os produtores rurais que são os fornecedores quanto para as PMEs que exportam o produto.

Este trabalho teve como objetivo compreender como ocorre a internacionalização das pequenas e médias empresas exportadoras de lã, seu perfil, o processo de internacionalização e os principais atores relacionados.

As empresas em questão possuem em média 19 anos de mercado e possuem pequeno e médio porte. De forma geral, os gestores possuem ensino médio e com experiência profissional no setor.

As empresas analisadas se internacionalizam a partir do método direto, na qual as organizações participam de todo o processo de exportação da lã para as empresas uruguaias, ou seja, a lã exportada é faturada pelas próprias empresas laneiras do município aos importadores.

Evidencia-se que, com exceção da empresa A, tanto a empresa B quanto a empresa C tiveram a necessidade de exportar desde seu nascimento, por não possuírem mercado interno. No caso da empresa A, esse processo ocorreu quando a empresa já estava no mercado, porém, pela falta de demanda interna, a solução para a sobrevivência foi à internacionalização da mesma.

Neste sentido, as empresas exportam suas lãs diretamente para o Uruguai, onde o produto é processado e reexportado para a Europa e China. Contudo, as organizações brasileiras não conseguem negociar diretamente com estes mercados por não terem condições de tratar a lã no mercado interno, devida à falta de empresas especializadas no tratamento da lã, nos processos de lavar, cardar e pentear. Por esse motivo, a lã é vendida ao Uruguai da mesma forma que é comprada dos produtores, bruta, sem tratamento.

Pode-se evidenciar que os principais parceiros das empresas são as empresas uruguaias (clientes) e os produtores de lã (fornecedores). Cabe destacar, a ausência de incentivos governamentais para o fomento do setor, seja de forma direta ou indireta, pela redução do Custo Brasil e a geração de um ambiente de negócios competitivo.

Em relação às vantagens de atuar no exterior, foi possível observar que as empresas não enfrentam burocracia excessiva e o processo de exportação é ágil, além do negócio internacionalizado ser fator de sobrevivência no mercado, tendo em vista que as empresas exportam por necessidade, pois o mercado interno não oferece demanda suficiente para a sua manutenção. Não houveram desvantagens no processo de internacionalização, a partir dos três casos analisados.

Como limitações do estudo, cabe ressaltar que as entrevistas carregam o teor subjetivo das crenças e valores individuais de cada entrevistado. Além disso, também há escassez de

estudos voltados para a internacionalização das empresas do setor laneiro, o que limitou o estudo.

Para pesquisas futuras, sugere-se a análise da internacionalização das empresas uruguaias do setor laneiro, as quais são as responsáveis pela maior parte do processamento do produto. Além disso, pode-se acrescentar a análise da cadeia produtiva do produto, com o intuito de apontar oportunidades e desafios do setor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C. T. **Economia solidária: a importância do artesanato em lã para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural sustentável de Sant'Ana do Livramento/RS.** Dissertação (Graduação em Ciências Econômicas) – Unipampa, Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento.

AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, art. 4, p. 63-80, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIND, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.

BOEHE, D. M.; TONI, D. T. Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes. In: 24º SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Gramado, 2006, Gramado, **Anais...** Gramado: ANPAD, 2006. p. 73-82.

CASSANO, F. A. et al. Estratégias de internacionalização e marca top of mind: o caso Sagatiba. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 4, p. 55-74, 2013.

CASSOL, A.; NOVAKOWSK, B. F. D.; TONIAL, G.; DALBOSCO, I. B. Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas: Estudo Multicasos . **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 55-78, 2017.

CASTRO, C. N. de. Pesquisa Agropecuária Pública Brasileira: Histórico E Perspectivas. **IPEA - Boletim Regional, Urbano E Ambiental**, v. 15, p. 45-52, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7104/1/BRU_n15_Pesquisa.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2019.

CASTRO, J. A. **Exportação Aspectos Práticos e Operacionais.** São Paulo: Lex, 2005.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v.12, n. 1 p. 57-81, 2004.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. S. **Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização**. 1. ed. Curitiba:IPBEX, 2011.

COSTA, L. F.; LUCIO, G. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE**, v. 15, n. 4, p. 960-973, 2017.

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

FAOSTAT. **FAO Statistics Division, 2011**. Disponível em:
<<http://faostat.fao.org/site/573/DesktopDefault.aspx?PageID=573#ancor>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; AGRANONIK; C. **Painel do agronegócio no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2017.

FIGUEIREDO, J. C. B.; GRIECO, A. M.; O papel da inovação aberta na internacionalização De empresas em rede: o caso brasil foods. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n.4, p. 63-84, out./dez. 2013.

FLORIANI, D. E. ; FLEURY, M. T. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012.

FLORIANI, D. E. **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

GALDINO, C. Competências Organizacionais e Internacionalização de Empresas: Um Ensaio Teórico. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 21-31, 2016.

GASQUES, J.G.; BASTOS, E.T.; BACCHI, M.R.P.; CONCEIÇÃO, J.C.P.R. da. Condicionantes da produtividade da agropecuária brasileira. **Revista Política Agrícola**, n. 3, p. 75-92, jul./ago./set. 2004.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GUIMARÃES, S. K.; AZAMBUJA, L. R. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil - Desafios do novo paradigma de desenvolvimento . **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 33, p.1-19, 2018.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? **Small Business Economics**, n. 24, p. 431-450, 2005. Disponível em:
<<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-005-6455-x>>. Acesso em: 30 mar. 2019

IBGE. **Censo Agropecuário Municipal**. 2017. Disponível em:
<https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pecuaria.html?tema=75674&localidade=43>. Acesso em 28 mar.2019

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KRAUS, P. G. O processo de internacionalização das empresas: o caso Brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 2, p.25-47, abr./jun. 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M.. **Comércio Exterior Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, p. n/a-n/a, 3 abr. 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
MCDUGALL, P. P.; OVIATT, M. B.; SHRADER, C. R. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, V. 1, p.59–82, 2003.
Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1023246622972>>. Acesso em: 26 mar. 2019.

MDIC. ESTATÍSTICAS DE COMÉRCIO EXTERIOR. 2019. Disponível em:
<<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-municipio?municipio=4317103>> Acesso em: 07 nov.2019

MINAYO. M. C. S; **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 6ª Edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012.

NOCCHI, E. D. **Os efeitos da crise da lã no mercado internacional e os impactos socioeconômicos no município de Santana do Livramento RS Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Integração e Cooperação Internacional).– CERIR, Universidad Nacional de Rosário, Rosário.

OLIVEIRA, S. E. M. C. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: uma análise comparada das estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. 2014. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília.

PALACIOS, T. M. B; SOUZA, J. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

RABOCH, H.; AMAL, M. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamis Revista Tecno-Científica**, Blumenau, v. 1, n. 14, p. 1-11, 2008.

SANTOS, J. G. C. D.; VASCONCELOS, A. C.; LUCA, M. M. M. Internacionalização de Empresas e Governança Corporativa: Uma Análise das Maiores Companhias Abertas do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 3, p. 300-319, 2015.

SANTOS, J. G. C. D.; VASCONCELOS, A. C.; LUCA, M. M. M. Internacionalização de Empresas e Governança Corporativa: Uma Análise das Maiores Companhias Abertas do Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 8, n. 3, p. 300-319, 2015.

SANTOS, L. L. Análise da cadeia da ovinocultura voltada para a lã: um estudo de caso em Dom Pedrito/RS. In: II SIMPAGRO DA UNIPAMPA EMPREENDEDORISMO NA CAMPANHA GAÚCHA, 2., 2017, Dom Pedrito. **Anais ... Dom Pedrito**, 2017. p. 1-5.

SANTOS, V. S. **Processo histórico da ovinocultura e sua influência no município de Santa Vitória do Palmar-RS**. Dissertação (Graduação em Desenvolvimento Rural- Plageder) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Santa Vitória do Palmar.

SCHIERHOLT, C.; BASSAN, D. S. Estratégias de internacionalização: estudo de caso em uma empresa de calçados no município de Rolante/RS. **Universo Acadêmico**, v. 8, n. 1, p. 105-122, 2015.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, art. 92, p. 120-149, 2010.

TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro. v. 12, p. 72-85, out/dez. 2007.

THOMÉ, K. M.; MEDEIROS, J. J.; CALEGARIO, C. L. L. Estratégia em negócios internacionais: evidência em uma trading company que atua entre economias emergentes. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 19, n. 1, p. 219-246, 2013.

VEKIRI, I. What is the value of graphical displays in learning? **Education Psychology Review**, New York, v. 14, n. 3, p. 261-312, 2002.

VIANA, J. G. A. **Evolução da produção ovina no Rio Grande do Sul e Uruguai: análise comparada do impacto da crise da lã na configuração do setor**. 2012. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. Cadeia Produtiva Da Ovinocultura No Rio Grande Do Sul: Um Estudo Descritivo. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 2, n. 1, p. 9-20, jan./abr. 2009.

VIANA, J. G. A.; SOUZA, R. S. **Comportamento dos preços dos produtos derivados da ovinocultura no Rio Grande do Sul no período de 1973 a 2005.** Ciência e Agrotecnologia, Lavras, v. 31, n. 1, p. 191-199, 2007.

VOLPATO, D.; LOPES, G. S. C. Os desafios das pequenas e médias empresas de moda íntima da região Sul de Santa Catarina a ingressarem no mercado Internacional. **Revista Iniciação Científica**, v. 8, n. 1, p. 25-40, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima.

Bloco 1- Perfil do entrevistado

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Tempo de atuação na empresa:
5. Cargo:

Bloco 2- Perfil da empresa

6. Qual a história de vida da empresa, do seu nascimento até os dias atuais?
7. Qual o porte da empresa?
8. A empresa atua no mercado interno?
9. Desde quando a empresa atua no exterior?
10. Quais são as etapas do processo de exportação?

Bloco 3- Processo de internacionalização

11. Quais as principais formas que a empresa atua no exterior?
12. Em quais países a empresa atua?
13. Existem contratos de venda da lã?
14. Quais as principais motivações para atuar no exterior?
15. Quais são os obstáculos para poder atuar no exterior?
16. Qual foi o fator impulsionador para atuar no exterior?

Bloco 4- Atores para o processo de internacionalização

17. A empresa recebe algum tipo de Apoio/ incentivo governamental? Se sim, quais?
18. Quem são os fornecedores da lã? E como ocorre a negociação com os mesmos?
19. Quais são os principais clientes no mercado externo?
20. Você identifica algum outro parceiro no processo de exportação?
21. Você gostaria de deixar mais algum esclarecimento ou expor alguma outra questão?