

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR LANEIRO: UM ESTUDO MULTICASO

Recebido em 14/08/2020. Aprovado em 09/01/2021.
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Mygre Lopes da Silva ¹
Paulo Cesar Fagundes da Silva Filho ²
Paulo Vanderlei Cassanego Junior ³
Gabriela Cappellari ⁴

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 qualitativo, a partir de um estudo multicase. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e observação não-participante. De forma geral, os resultados mostram que as PMEs do setor laneiro 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 neste processo, 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-SIZED ENTERPRISES IN WOOL SECTOR: A MULTI-CASE STUDY

Abstract:

The objective of this research is to analyze the internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) exporting wool from Santana do Livramento (RS). Specifically, the aim is to outline the profile of wool exporting companies in the municipality, to identify the actors that cooperate for the internationalization of these organizations and to verify the main advantages and disadvantages of operating abroad. It is a descriptive-exploratory research, with a qualitative approach, based on a multi-case study. Data were collected through semi-

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Professora Adjunta da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: mygresilva@unipampa.edu.br

² Graduado em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: pc_3151@hotmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (PPGA/FEA- USP). Professor Adjunto da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: paulojr@unipampa.edu.br

⁴ Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Professora da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil. E-mail: gabrielacappellari@unipampa.edu.br

structured interviews and non-participant observation. In general, the results show that SMEs in the shipping sector are internationalized through direct export. The organizations have, on average, 19 years in the market and are small and medium-sized. As for partners in this process, Uruguayan companies and small and medium-sized rural producers stand out. In relation to the advantages, internationalization is crucial for its survival, considering that companies export by necessity, since the domestic market does not offer sufficient demand for their maintenance. In addition, companies do not face excessive bureaucracy, as the export process is agile. However, the exported product has low added value due to the high Brazilian cost, which makes it difficult to process wool in the domestic market.

Keywords: Internationalization, Small and Medium Enterprises (SMEs), wool sector, export.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização é um fenômeno organizacional, estabelecido a partir de uma estratégia empresarial para diversificar e ampliar o mercado. Ela promove aprendizagem de conhecimentos técnicos, métodos de negócios e inovação (Guimarães, Azambuja, 2018).

A internacionalização requer um estudo da estabilidade econômica por parte da empresa e de suas 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, Novakowsk, Tonial, & Dalbosco, 2017).

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. Lopez 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 Empresas (PMEs) também. Segundo McDougall, Oviatt e Shrader (2003), o estudo da internacionalização das PMEs se tornou uma área importante da literatura internacional. A internacionalização se tornou uma opção para as PMEs, devido ao atual cenário econômico de crise, promovendo, inclusive, a busca por novos mercados (Cassol *et al.*, 2017).

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 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2017).

A ovinocultura tornou-se uma das principais atividades pecuárias realizadas no estado. 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 era o maior produtor de lã, seguido pelos municípios de Alegrete e Quaraí, respectivamente (IBGE, 2017).

As organizações de lã de Santana do Livramento optam pela internacionalização, pois, na cidade, não há indústrias que utilizem a lã para outro fim, ou seja, empresas do setor têxtil. Desse modo, internacionalizar-se é uma possibilidade, pois promove novas redes de comércio. Assim, pretende-se responder aos seguintes questionamentos: Quais os atores que cooperam para a internacionalização de pequenas e médias empresas exportadoras de lã no município de

Santana do Livramento? Quais as principais vantagens e desvantagens destas organizações em atuar no exterior? Como objetivos da pesquisa, 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.

Este estudo pretende contribuir para o estabelecimento de estratégias para as organizações que buscam ingressar no mercado exterior ou para aquelas que já operam internacionalmente. Além disso, fornece *feedback* para a construção de políticas públicas para o setor, com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico regional.

O presente estudo justifica-se pois o processo de internacionalização de empresas ganhou espaço no cenário global nos últimos anos, não apenas entre investidores e empresários, mas também no ambiente acadêmico e entre os responsáveis pelas políticas de desenvolvimento (Amal, Freitag, & 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 Cassol *et al.* (2017), Dalbosco e Floriani (2016), Floriani e Fleury (2012), 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 preenchida.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, encontra-se uma revisão teórica sobre a internacionalização de empresas. 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

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 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. Neste sentido, 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, 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).

Para Schierholt e Bassan (2015), o sucesso no processo de internacionalização depende da adaptação da organização com a cultura do país. A cultura empresarial é fundamental no processo de adaptação à cultura da região, uma vez que o processo de transformação da empresa nacional para internacional é componente crítico ao sucesso do empreendimento. 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 (Scierholt, & 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 na Teoria das Redes de Relacionamentos, *Born Globals* e na Escola de Uppsala (Boehe, & Toni, 2006).

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 têm como objetivo o mercado internacional. Pode-se dizer que estas organizações já nascem internacionalizadas (Rocha, Mello, Did, & Maculan, 2005). O modelo de Uppsala, é o mais utilizado na literatura sobre internacionalização. Nesse modelo, 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 (Boehe, & Toni, 2006). 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 (Hilal, & Hemais, 2003).

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 (Lopes, 2017). 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 o país de origem de uma determinada empresa apresentar vantagens comparativas, ela deverá exportar seu produto. 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.

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, 2008). 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 (2013) 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. 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.

Cassol *et al.* (2017) 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. A internacionalização tem sido a opção para muitas empresas que almejam se tornar mais competitivas, mas é necessário apurar se possuem capacidade para exportar, como também verificar se o produto que vai ser oferecido tem potencial de aceitação. Isso irá exigir da organização, pois são necessários de investimentos em um estudo de mercado e o retorno, que na maioria das vezes, é de longo prazo (Volpato, & Lopes, 2010).

Por meio desta perspectiva teórica, a seção seguinte aborda sobre o delineamento metodológico empregado na pesquisa.

3. Metodologia

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 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, 2015). Para o autor, 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. 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, 2012).

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, este tipo de amostragem é o menos rigoroso de todos, sendo destituído de qualquer rigor estatístico (Gil, 2012). O foco nestes três casos refere-se à representatividade do setor na região, o qual é formado principalmente por pequenas e médias empresas, as quais exportam o produto *in natura*.

O roteiro da entrevista trata de 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 são denominados de Entrevistado 1, para empresa A, Entrevistado 2, empresa B, e Entrevistado 3, empresa C.

A observação não-participante ocorreu em 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. A categorização dos dados é formada 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.

A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas com capacidade de realizar análise de informações sobre o comportamento humano, possuindo duas funções: verificação de hipóteses e descoberta do que está por trás dos conteúdos (Minayo, 2001). 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). Na criação de mapas conceituais, foi utilizado o *software Mind Manager* para simplificar a apresentação das informações obtidas. Após a discussão dos procedimentos metodológicos empregados, têm-se, na seção seguinte, a apresentação 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. Conseqüentemente, 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 se iniciou o processo de exportação, sendo fundamental para a sobrevivência da empresa. Este resultado pode ser corroborado por Cassol *et al.* (2017), uma vez que a internacionalização se tornou uma solução para as PMEs, devido ao atual cenário econômico, buscando novos horizontes 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” (Entrevistado 1).

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 Economia (2019), no que diz respeito à balança comercial de Santana do Livramento, a lã *in natura* é o principal produto exportado, representando 69% de toda a exportação de janeiro a outubro do mesmo 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 custeia apenas o transporte para recolhimento da lã dos produtores que estão localizados dentro do estado. Os produtores de outros estados são responsáveis pelo transporte da mercadoria.

A organização exporta sua lã diretamente para o Uruguai. Durante a entrevista, o proprietário argumentou 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. Desta forma, 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 um dos maiores exportadores 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). A empresa atua na cidade como intermediária, pois realizam a compra da lã *in natura* dos produtores rurais e a exportam para o Uruguai. Neste país, realiza-se a lavagem, secagem, desembaraçamento, cardação e fiação da lã, a qual é reexportada para a China e Europa (Albuquerque, 2016). A partir destes processos, 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 realizá-la. O entrevistado relata que:

“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 a produção e procurar dar suporte financeiro, 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 (2010), 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 potencializado pelo oportunismo. No processo da exportação, o empresário relata que não identifica nenhuma desvantagem, pelo contrário:

“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 (Amarilho-Silveira, Brondani, & Lemes, 2015). 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). Esta demanda é motivada pelo crescimento populoso e de renda vividos pela economia chinesa desde o início dos anos 2000 (Vieira, Buainain, & Figueiredo, 2016). 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 do Custo-Brasil, que são todos os custos trabalhistas, tributários, logísticos e burocráticos que tornam os processos lentos, caros e ineficientes, dificulta o desenvolvimento dos negócios. 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 produzidos 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. Desta forma, o valor do produto final para o consumidor é superior ao similar produzido e comprado no exterior (Silva, & Barbieri, 2015).

Segundo Souza (2012), o alto o custo de se produzir no Brasil deve-se ao desprovimento de infraestrutura, à carga tributária elevada, à carência de fontes de financiamento a longo prazo, ao alto custo logístico, à energia elétrica e à escassez de 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 a sua origem realiza exportação, é de porte médio. O proprietário possui 58 anos e cursou o ensino médio completo. O gestor relata que:

“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).

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*. Para o 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 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 do produto e para atender a demanda de suas indústrias têxteis a solução do continente é importar (Comex Stat, 2020).

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 do produto 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 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 principal motivação da empresa em se manter no mercado externo é por não haver demanda no 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.

“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 (2018), há falta de incentivo governamental para o crescimento e desenvolvimento da cadeia produtiva de ovinos. 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 à base de lã tornaria a ovinocultura mais sustentável e competitiva. Em relação às vantagens e desvantagens de atuar no 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, onde 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 Gorini (2000), essa redução foi ocasionada pela expansão das fibras sintéticas, diminuindo a 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.

4.3 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 suas especificações. Após a compra e seleção, a lã é preparada em fardos para ser exportada, com destino as grandes empresas laneiras uruguaias. O produto é enviado bruto, sem tratamento algum. Para 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:

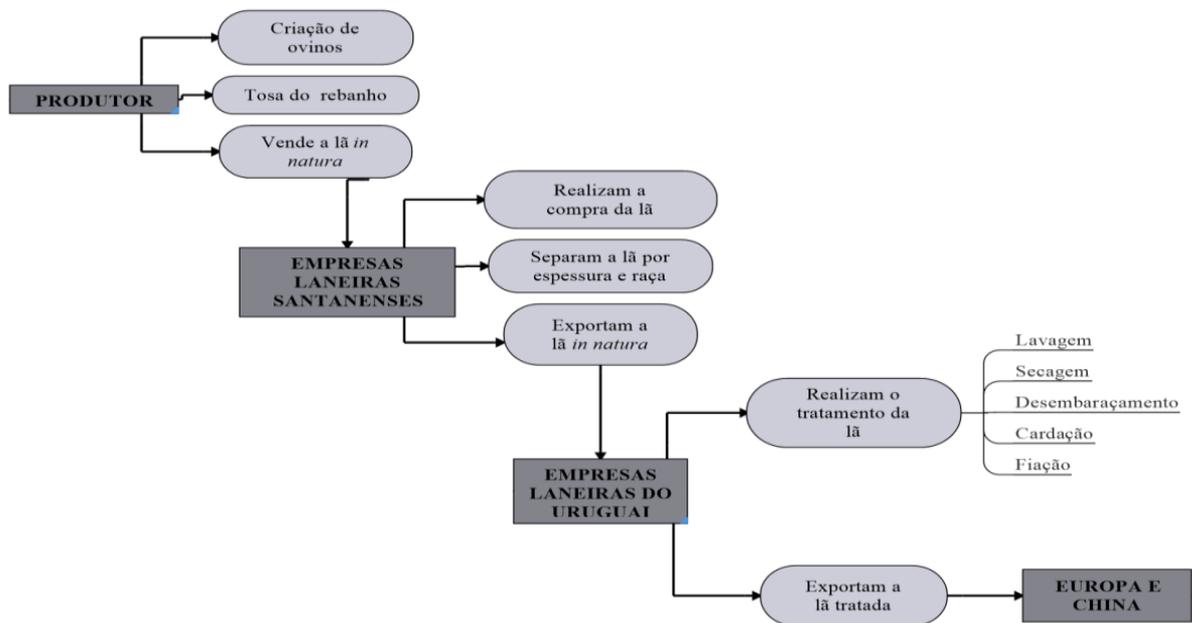
“A nossa principal motivação hoje de atuar no exterior é por não haver mercado interno, tendo como fator impulsionador a lucratividade. Claro que na minha opinião como proprietário, essa lucratividade poderia ser maior se negociássemos diretamente com os grandes mercados da lã, que hoje é China e Europa, 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. 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 acredita que os produtores de ovinos são 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, seja pela redução dos impostos ou pela criação de empresas de fomento do setor, haveria a possibilidade de instalação de empresas especializadas no tratamento da lã, abrindo 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.* (2017), uma vez que a internacionalização das empresas ocorre 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 (2008), Rosa (2006) e Dalbosco e Floriani (2016), os quais apontam que a internacionalização das empresas ocorre por motivos de consolidação da marca e aquisição de experiência, indicando modos de entradas ao exterior mais complexos do que a exportação direta, ocasionando no desenvolvimento de competências. Foi elaborado um mapa conceitual, com a síntese das etapas do processo de internacionalização 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. 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 objetivos 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.

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, exportando a lã para as empresas uruguaias, processadoras do produto. 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 a sua internacionalização.

Assim, 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. O Brasil participa desta cadeia de valor global apenas com a matéria-prima, não há agregação de valor e efeito transbordamento no restante da economia.

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 houve desvantagens no processo de internacionalização, a partir dos três casos analisados.

Como contribuição acadêmica, foi possível acrescentar ao estado da arte a discussão sobre os principais atores, as vantagens e desvantagens de pequenas e médias empresas do setor laneiro em atuarem no comércio exterior. Como contribuição prática, as organizações podem traçar estratégias para superar as suas fraquezas e ameaças, bem como potencializar as suas forças e oportunidades.

Conforme esta perspectiva, esta pesquisa fornece *insights* para o desenvolvimento de estratégias para fortalecer o setor. É necessário fomentar o processamento do produto em território nacional, com o intuito de agregar valor à mercadoria exportada, gerar empregos e promover o desenvolvimento da região. Cabe aos agentes públicos e privados realizar esforços para tornar o setor mais competitivo e capaz de gerar de riquezas para o Brasil. Contudo, no cenário atual, há a necessidade de exportar o produto ao mercado uruguaio para garantir a sobrevivência organizacional.

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. 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. Pode-se acrescentar como sugestão, a análise da cadeia produtiva do setor para apontar oportunidades e desafios.

Referências

Albuquerque, C. T. (2016). *Economia solidária: a importância do artesanato em lã para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural sustentável de Sant'Ana do Livramento/RS*. Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa.

Amarilho-Silveira, F., Brondani, W.C., & Lemes, J. S. (2015). Lã: Características e fatores de produção. *Archivos de Zootecnia*, 64 (1).

Amal, M., Freitag Filho, A. R., & Miranda, C. M. S. (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7 (1).

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baldwin, R. (2013). *Global supply chains: why they emerged, why they matter and where are they going*. In: Elms, D.; Low, P. *Global Value Chains in a Changing World*. Fung Foundation, Temasek Foudation and World Trade Organization.
- Boehe, D. M.; Toni, D. T. (2006). *Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes*. Gramado: 24º Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.
- Cassol, A., Novakowsk, B. F. D., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2017). Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicase. *Revista Gestão Organizacional*, 10 (3).
- Castro, C. N. (2016). Pesquisa agropecuária pública brasileira: histórico e perspectivas. *Boletim Regional, Urbano e Ambiental (IPEA)*, 15 (1).
- Castro, J. A. (2005). *Exportação aspectos práticos e operacionais*. São Paulo: Lex.
- Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1).
- Comex Stat. (2020). *Exportação e Importação Municípios*. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/>
- Dalbosco, I. B.; Floriani, D. E. Grau de internacionalização, competências. internacionais, e desempenho organizacional da PME: estudos de caso no Sul do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 22 (2).
- Donin, L. M. (2008). *Processo de Internacionalização de Empresas: Estudo de Caso Borrachas VIPAL S.A.* Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Ferreira, H. S. (2005). *Coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Figueiredo, J. C. B., & Grieco, A. M. (2013). O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso Brasil Foods. *Revista de Administração e Inovação*, 10 (4).
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (3).
- Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Gorini, A. P. F. (2020). Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. *BNDES Setorial*, 1 (12).

Graf, C. O., & Azevedo, A. F. Z. (2013). Comércio bilateral entre os países membros do Mercosul: uma visão do bloco através do modelo gravitacional. *Economia Aplicada*, 17 (1).

Guimarães, S. K., & Azambuja, L. R. (2018). Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil - Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 33 (97).

Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1).

Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 24 (5).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. (2017). *Censo Agropecuário Municipal*. Disponível em: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pecuaria.html?tema=75674&localidade=43

Lopes, A. E. M. P. (2017). Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. *Gestão & Produção*, 24 (4).

Lopez, J. M. C., & Gama, M. (2010). *Comércio exterior competitivo*. 4a ed. São Paulo: Aduaneiras.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2010). *A. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa*. 7a ed. São Paulo: Atlas.

McDougall, P. P., Oviatt, M. B., & Shrader, C. R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1).

Ministério da Economia. (2019). *Estatísticas de comércio exterior*. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-municipio?municipio=4317103>

Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.

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

Palacios, T. M. B., & Souza, J. (2004). *Estratégias de marketing internacional*. São Paulo: Atlas.

Raboch, H., & Amal, M. (2008). A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do Vale do Itajaí. *Dynamis Revista Tecno-Científica*, 1 (4).

- Rocha, A., Mello, R. C., Did, L. A. R., & Maculan, A. M. (2005). *Processo de internacionalização de empresas nascidas globais: estudo de casos no setor de software*. Rio de Janeiro: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD).
- Rosa, P. R. (2006). *Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Santos, J. G. C. D., Vasconcelos, A. C., & Luca, M. M. M. (2015). Internacionalização de Empresas e Governança Corporativa: Uma Análise das Maiores Companhias Abertas do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8 (3).
- Santos, V. S. (2018). *Processo histórico da ovinocultura e sua influência no município de Santa Vitória do Palmar-RS*. Santa Vitória do Palmar: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Schierholt, C., & Bassan, D. S. (2015). Estratégias de internacionalização: estudo de caso em uma empresa de calçados no município de Rolante/RS. *Universo Acadêmico*, 8 (1).
- Silva, A. S. E., & Barbieri, A. C. (2015). Prospectando influências sobre o Custo-Brasil e o investimento direto estrangeiro à luz do modelo de regressão linear múltipla. *Cadernos de Prospecção*, 8 (4).
- Souza, R. C. (2012). A indústria brasileira e contexto adverso à competitividade. *Revista Conjuntura da Construção (FGV)*, 10 (1).
- Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, 7 (3).
- Tavares, R. (2007). Construindo mapas conceituais. *Ciências & Cognição*, 12 (1).
- Vekiri, I. (2002). What is the value of graphical displays in learning? *Education Psychology Review*, 14 (3).
- Viana, J. G. A., & Souza, R. S. (2007). Comportamento dos preços dos produtos derivados da ovinocultura no Rio Grande do Sul no período de 1973 a 2005. *Ciência e Agrotecnologia*, 31, (1).
- Vieira, P. A., Buainain, A. M., & Figueiredo, E. V. C. (2016). O Brasil alimentará a China ou a China engolirá o Brasil? *Revista Tempo do Mundo (IPEA)*, 2 (1).
- Volpato, D., & Lopes, G. S. C. (2010). Os desafios das pequenas e médias empresas de moda íntima da região Sul de Santa Catarina a ingressarem no mercado Internacional. *Revista Iniciação Científica*, 8 (1).
- Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *Journal of Retailing*, 3 (86).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.