

## **Revista Economia e Gestão**

... É permitida a reprodução, total ou parcial dos trabalhos publicados desde que seja citada a fonte.

Fonte:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/about/submissions#authorGuidelines>

## O processo de internacionalização das empresas brasileiras: o caso de Sergipe

### Internationalization process of Brazilian firms: the case of Sergipe State

Josivânia Silva Farias  
Danielle Andrade dos Santos

#### Resumo

O presente artigo destina-se a pesquisar – à luz dos modelos da Universidade de Uppsala e do *Inovation Related Model* – o processo de internacionalização de empresas estabelecidas no estado de Sergipe. Tais estudos, desenvolvidos em fins das décadas de 70, partiram de um pressuposto básico: o grau de inserção de uma empresa no mercado internacional estaria condicionado ao nível de conhecimento que esta detinha do mesmo. A intensificação da globalização, a evolução tecnológica e o avanço dos estudos organizacionais revelaram outras variáveis importantes na análise do modo de internacionalização. Tendo em vista o objetivo de apresentar as etapas realizadas pelas empresas sergipanas em sua entrada em mercados estrangeiros, o estudo caracteriza-se como descritivo, sendo o levantamento o método adotado para a coleta de dados, que abrangeu uma amostra, não probabilística, de 18 empresas. Como resultado verificou-se que as empresas sergipanas que iniciaram suas exportações há pouco mais de cinco anos se encontram em um estado inicial de comprometimento, onde o investimento de recursos financeiros e físicos não apresenta, ainda, muita expressividade. Para essas empresas o mercado externo configura-se como uma alternativa acessória, aquém de uma estratégia consolidada de crescimento firmada na busca de mercados estrangeiros e preparada para a concorrência internacional. Porém, percebeu-se que a tendência, tanto relacionada à aquisição de experiência por essas organizações, quanto à dinâmica do mercado, cujos últimos resultados têm estimulado a atividade exportadora brasileira, é aumentar os esforços dedicados ao mercado internacional.

**Palavras-chave:** Exportação; Planejamento; Internacionalização; Mercado; Experiência.

A ampliação da atuação das empresas para além dos limites de seus territórios de origem e o próprio acirramento das disputas internas têm forçado as empresas brasileiras a se depararem com novos parâmetros de concorrência. O Brasil, que até pouco tempo vivia sob condições de economia fechada, quando de sua abertura teve que se adaptar de imediato a um ambiente no qual grande parte dos concorrentes estrangeiros foi se moldando ao longo dos anos. Mas, passados cerca de 15 anos, tanto as regiões tradicionalmente exportadoras brasileiras quanto outras menos experientes comercializam mais frequentemente com outros países. Muitas facilidades surgiram e aparentemente tornaram o mercado externo mais acessível, embora existam muitas barreiras, que impedem a comparação da atuação internacional com as atividades desenvolvidas internamente.

---

\* Artigo recebido em 3/4/2006 e aprovado para publicação em 01/12/2006.

Um dos possíveis resultados da redução da participação de uma empresa no mercado nacional, ou mesmo da tentativa de ampliar a capacidade produtiva utilizada é gerar problemas no mercado interno, onde já existem bases de relacionamento com os consumidores. Por isso, como em qualquer projeto da empresa, é preciso um planejamento prévio que considere as ameaças e as oportunidades. Informação é a palavra-chave, embora às vezes seja escassa, ou difícil de conseguir, no início de um processo de internacionalização. Quanto maior o número de informações disponíveis, maior a segurança na tomada de decisão. Quanto mais envolvida a empresa com o processo, mais recursos estarão comprometidos. Este princípio guiou alguns estudiosos do processo de internacionalização das empresas.

A respeito da relação entre experiência e comprometimento no processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) são os expoentes da criação de um dos modelos mais importantes – o da Universidade de Uppsala, chamado doravante de “Modelo U”. Os autores se basearam em idéias de Penrose, Cyert, March e Aharoni (apud HEMAIS; HILAL, 2001, p. 2) e lançaram as bases para que se derivassem uma série de modelos de internacionalização. Alguns dos aspectos previstos por Johanson e Vahlne (1977) são observados nas empresas brasileiras, como perceberam Cirino e Oliveira Junior (2002) ao estudarem as maiores empresas nacionais, em cujos estudos tornou-se possível concluir que a experiência influenciava a assunção de maiores riscos. Outras pesquisas se seguiram e aprofundaram a análise à medida que o relacionamento das empresas com o mercado externo se tornava mais complexo, uma vez que novas variáveis eram consideradas.

Embora o Modelo U seja originário do início da década de 70, e por isso não contemple novos fatores que surgiram desde então, ele oferece base teórica para se analisar o início de todo o processo de internacionalização e pode indicar o grau de comprometimento das empresas com a inserção e atuação no comércio exterior. Portanto, o **objetivo** do artigo é **descrever o modo de internacionalização das empresas sergipanas, identificando em que estágio deste processo elas se encontram.**

### **O Brasil e o estado de Sergipe no cenário internacional**

O Brasil, sendo uma antiga colônia de exploração portuguesa, inicialmente teve sua economia baseada no cultivo da cana destinada à produção de açúcar. Ao longo dos anos, revezaram-se como pilastes da economia, além da cana, a criação de gado, o algodão, a extração do ouro, dos diamantes e o cultivo do café. Somente após 1930, durante a depressão, muitos cafeicultores investiram em indústrias. Para Moreira (2005), a crise de 1930 revelou a dependência do Brasil do mercado externo do café, sinalizando para a necessidade de se industrializar. Mas o Brasil, àquela época, não possuía uma política de industrialização. Getúlio

Vargas lançou as bases para a industrialização do país ao criar a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Petrobras.

Juscelino Kubitschek (JK) encontrou um país mais propício às mudanças, em clima de maior liberdade e amparado por uma série de organismos de pesquisa e de desenvolvimento – um país mais habilitado a planejar, cobrar, taxar, executar e financiar (D'ARAÚJO, 2005). Tendo o ambicioso propósito de fazer 50 anos em 5, com clara ênfase no binômio energia e transportes. Durante a ditadura militar, a associação entre o dinheiro público e o capital estrangeiro, financiou a substituição das importações, sendo um exemplo disto a indústria automobilística. Mas essas indústrias, por suas características, pouco criaram em empregos e muito geraram de insatisfação pelas fábricas brasileiras fechadas que não resistiram à concorrência.

A partir do governo Collor, em 1990, foi quebrada a “redoma” que protegia as empresas brasileiras das ameaças competitivas internacionais, e estas se viram obrigadas a competir com gigantes mundiais. Diante de um novo cenário globalizado, especialmente a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, medidas mais incisivas foram tomadas a fim de estimular a atividade exportadora. O GRAF. 1, a seguir, mostra a evolução da balança comercial brasileira. Nele percebe-se que a partir de 1990 o saldo comercial cai significativamente, apesar do aumento das vendas, que naquele momento concentravam-se em produtos de menor valor agregado. Porém, uma década depois (a partir do ano 2000), tanto o aumento do volume de vendas quanto a valorização das *commodities* agrícolas resultaram em saldos positivos crescentes.

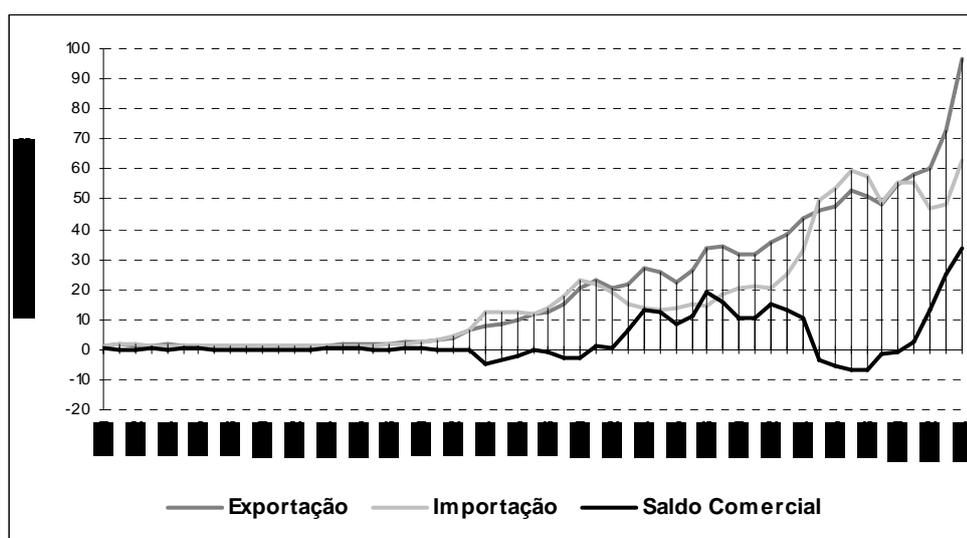


GRÁFICO 1 – Balança comercial brasileira, 1950-2004  
Fonte: MDIC (2005)

A exemplo do que ocorrera no Brasil, a indústria sergipana surgiu influenciada pelo desenvolvimento de seus principais produtos, a cana-de-açúcar e o algodão. Entretanto, eventos políticos como a independência do estado e a mudança da capital (que antes era São Cristóvão e depois passou a ser Aracaju) foram importantes à medida que aumentavam a proximidade com o litoral e, conseqüentemente com o porto, de acordo com dados da Federação das Indústrias de Sergipe (FIES, 2005). Acontecimentos externos como a guerra civil americana também criaram oportunidades ao permitirem a venda de algodão para a Inglaterra. Além disso, a chegada de inovações tecnológicas conferiu caráter mais industrial às culturas algodoeira e açucareira. Em 1973, porém, esse processo sofre um retrocesso, quando alguns municípios optam por reduzir a área destinada ao plantio comercial em favor de cultivos destinados à subsistência.

Segundo a FIES (2005), o desenvolvimento da indústria sergipana foi iniciado em 1922 e estava voltado para o beneficiamento do algodão, óleos vegetais, couros e peles. Em 1943 foram oferecidos incentivos fiscais para a instalação de novas indústrias. Essas “políticas” viriam a repetir-se nas décadas de 50 e 70. Neste ínterim foram descobertos poços de petróleo no estado de Sergipe, culminando na criação da Nitrofértil e da Petromisa na década de 80. Os anos 90 marcam a chegada da Companhia Vale do Rio Doce, que influenciou decisivamente na construção, inclusive com parceira do Governo do Estado, do novo porto de Sergipe.

Percebe-se pela recente história da indústria sergipana que é um setor ainda não maduro. As políticas de incentivo visavam, sobretudo, atender as demandas do estado e da região nordeste, tornando as exportações um objetivo secundário. Essa herança histórica resulta numa situação pouco animadora para o estado em termos de volume de negócios com o exterior. Apesar do avanço brasileiro em termos de representatividade no mercado internacional, a balança comercial de Sergipe, em alguns produtos (ou itens) apresenta uma situação menos otimista.

O *déficit* é uma realidade constante, tendo se modificado somente no fechamento do saldo de maio de 2005 (US\$ FOB 3.435),<sup>1</sup> de acordo com o MDIC (2005). O aspecto geral do comportamento da pauta é turbulento, a única constância observada no comportamento de exportação de produtos sergipanos se refere aos sucos de frutas, com destaque para o de laranja, sempre líder de vendas. Quanto aos itens restantes da pauta, a participação de alguns é esporádica e obedece a uma condição favorável de mercado, como pode ser percebido através do GRAF. 2, elaborado com dados da Secex (2004).

Ao longo dos anos, a intensificação de abertura econômica aumentou a susceptibilidade do país, e conseqüentemente de Sergipe, às alterações na economia mundial. Primeiramente, a concorrência com os produtos chineses afetou a tradicional indústria têxtil do estado, fato que

---

<sup>1</sup> Valor em escala de 1.000 US\$ FOB.

refletiu de forma negativa em todo país, onde o cultivo de algodão foi drasticamente reduzido, levando-o à condição de importador, de acordo com Rolim (1997). A situação brasileira melhorou bastante nesta área, principalmente após o investimento em lavouras mais modernas de algodão e em *design*. Alguns produtos entraram na pauta recentemente, e já apresentam uma participação significativa como a uréia e o cimento. A uréia somente deixou de ser exportada entre 2000 e 2002 devido à demanda do mercado interno. Os sucos, principalmente o de laranja, tradicional produto exportado pelo estado, nunca apresentou um comportamento regular, e apesar do incremento de suas vendas entre 2001 e 2002, registrou-se uma queda no ano seguinte.

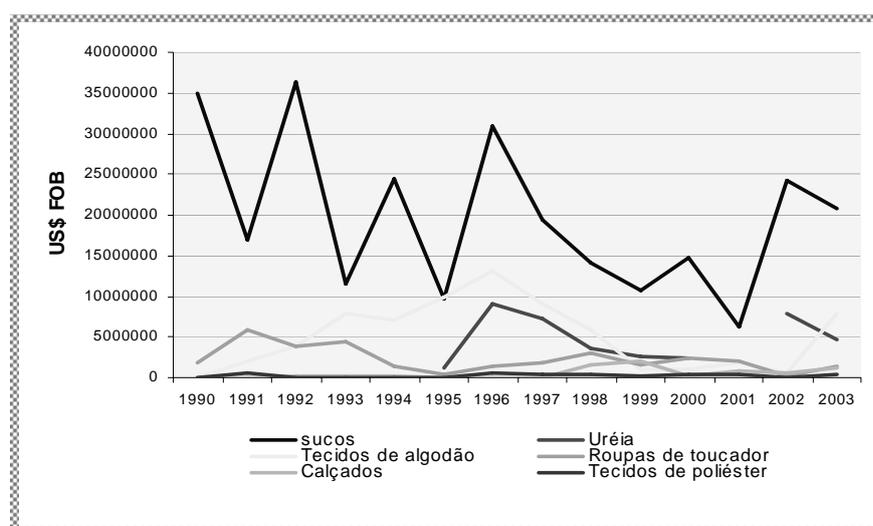


GRÁFICO 2 – Exportações sergipanas por categoria de produto  
Fonte: Secex (2004)

Outro dado importante do GRAF. 2 é a quantidade em US\$ FOB exportada. Sergipe ainda exporta muito pouco e se posiciona em um modesto 21º lugar no *ranking* nacional. Sua balança apresentou constantes déficits, cuja situação foi revertida apenas em maio de 2005, segundo dados do MDIC (2005), quando registrou um superávit de 3.435 (1.000 US\$ FOB). Por não ser um pólo exportador, o estado carece de políticas voltadas para o mercado externo.

### Alguns modelos de internacionalização de empresas

Duas teorias constituem os pilares para o estudo dos modos de internacionalização das empresas. São estudos com abordagem *behaviorista* e incremental, que vêem a entrada das empresas no mercado externo como um processo gradativo, de aprendizagem, no qual quanto mais houver a redução da percepção de risco da atividade mais recursos são investidos. Um importante componente desta percepção é o conhecimento de mercado adquirido.

Penrose (apud HEMAIS; HILAL, 2001, p. 3) contribuiu com o modelo ao visualizar a empresa como uma estrutura administrativa cujos limites são determinados pela sua área de

coordenação e comunicação de autoridade. As possibilidades de crescimento dessa estrutura, segundo a autora, seriam condicionadas por seu potencial de recursos produtivos e de conhecimento disponíveis, bem como da eficiente combinação dos mesmos. Conhecimento e crescimento estariam ligados e fariam parte do processo evolutivo da empresa.

Aharoni (apud HEMAIS; HILAL, 2001, p. 5) transpôs a teoria de Cyert e March para o plano da internacionalização de empresas, que as consideravam uma intrincada junção de interesses atuantes em condições de racionalidade limitada. Aharoni realizou um estudo no qual verificou que as empresas americanas se internacionalizavam em função de comportamentos oportunistas, de coincidência e da existência de um momento propício.

Johanson e Vahlne (1977) apresentaram um modelo que se tornou conhecido como **Modelo da Universidade de Uppsala – U model ou Modelo U** –, em razão das inúmeras pesquisas realizadas na área. A premissa básica dos autores diz que a carência de conhecimento é um obstáculo para a internacionalização, que pode ser refletida em dois aspectos: o crescente comprometimento da empresa com o mercado estrangeiro e o sucessivo incremento de sua operação no exterior. Para os autores, as empresas que iniciassem suas atividades no exterior através das exportações, pela via de agentes, posteriormente abririam subsidiárias e, em alguns casos, numa etapa posterior, produziriam localmente no país anfitrião.

Johanson e Vahlne (1977) não acreditavam que a busca de novos mercados no exterior fosse fruto de avaliação de mercados ou oportunidades e da comparação de alternativas, mas de uma reação a uma nova condição de mercado, caracterizada por uma fase inicial de adaptação, onde novas oportunidades eram buscadas, dentre as quais, a internacionalização poderia ser uma das eleitas. Por ser uma situação nova, a empresa não teria conhecimento anterior para fazer comparações, nem informações sobre o novo mercado (perfil de clientes, nível de concorrência etc.), o que consistia em um obstáculo importante para a tomada de decisões.

Essas constatações permitiram aos autores afirmarem que o processo de internacionalização era função do grau em que a empresa estava inserida no mercado externo, medido através de dois tipos de fatores. Os de natureza estática – comprometimento com o mercado estrangeiro (e conhecimento de mercado) – e os de natureza dinâmica – decisão sobre alocação de recursos e de esforços na nova atividade (indicado pela quantidade de recursos investidos e pelo grau de facilidade com que eles poderiam ser “desinvestidos”). Assim, quanto maior fosse a integração entre os recursos aplicados e os vários departamentos da empresa, ou seu resultado, maior seria o seu grau de comprometimento. Ainda como medida do comprometimento da empresa com a internacionalização, tem-se o grau de especialização dos investimentos que o mercado exige, além do emprego de pessoas.

Esse comprometimento, segundo Johanson e Vahlne (1977), seria baseado em diversos tipos de conhecimento: o de oportunidade ou de problema, quando se dá início ao processo de decisão, e o de avaliação de alternativas. Para Penrose (apud JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 28), outros tipos de conhecimento seriam: o experimental objetivo, passível de ser ensinado, e o conhecimento fruto da experiência. Destarte, nos segmentos onde houvesse menor interação com o mercado, o peso da experiência seria menor do que em outro onde o mercado tivesse maior peso nas decisões internas. Logo, as empresas dirigidas por pessoas mais experientes em determinado mercado, a princípio, teriam mais chances de serem bem-sucedidas do que aquelas onde isto não ocorre – como pode ser o caso das empresas que participam pela primeira vez da concorrência em um mercado estrangeiro. Havia, para os autores, uma relação direta entre o conhecimento de mercado e o comprometimento com o mesmo, bem como entre a quantidade de recursos aplicados e o comprometimento.

Entre os fatores dinâmicos que influenciariam o grau de comprometimento da organização com um mercado, as atividades que exigissem um período maior de tempo para serem observados seus resultados, ou que envolvessem um alto grau de complexidade levariam, naturalmente, a um maior comprometimento. Outro efeito das atividades necessárias à internacionalização seria a geração do conhecimento baseado na experiência, o qual seria importante nos segmentos onde uma maior interação com o mercado fosse necessária.

Quanto à decisão de aplicar recursos em processos de internacionalização, a escolha dependeria das alternativas levantadas e de como estas seriam escolhidas. A percepção dos problemas que motivavam a tomada de decisão dar-se-ia através dos responsáveis pela operação no mercado e por aqueles que trabalhavam ou trabalhariam nele, além das pessoas com as quais a empresa se relacionasse. Os fatores econômicos, neste caso, estariam associados inicialmente com o tamanho da operação no novo mercado. Sendo assim, a percepção de risco partiria da dificuldade de entrar no mercado e da dimensão deste, tanto no presente quanto no futuro. Se as condições de mercado fossem mais ou menos homogêneas, a incerteza seria reduzida e o peso da experiência necessária poderia ser diminuído.

Complementando as teorias sobre a internacionalização de “firmas” propostas pela Universidade de Uppsala, Eriksson, Johanson e Majkgård (1997) procuraram descobrir a percepção dos empresários acerca dos custos de internacionalização. Os autores levantaram três hipóteses de forma a testar as variáveis: **carência de conhecimento de mercado (CCM)**; **carência de conhecimento do ambiente político-legal (CPL)** e **a carência de conhecimento de internacionalização (CI)**. A primeira hipótese sustentou que maior seria a percepção de custo dos empresários, se menor fosse o seu conhecimento do mercado onde ele pretendesse atuar, pois para conseguir as informações necessárias ao funcionamento da empresa seriam

precisos investimentos na análise de mercado a fim de detectar oportunidades. A segunda, que o conhecimento das leis e de suas aplicações representaria uma vantagem para as empresas locais, pois para funcionar de acordo com a legislação do país anfitrião as empresas “entrantes” precisariam contratar especialistas locais. E a terceira, afirmando que englobando todos os esforços para se internacionalizar uma empresa, o conhecimento do processo permitiria uma melhor gestão e controle dos resultados.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma *survey* aplicada em empresas norueguesas de serviços, através do uso de uma escala do tipo *Likert*. A variável CCM incluiu indicadores que buscaram medir o conhecimento, por parte da empresa, dos clientes e do mercado externo, além de perguntas acerca da existência de subsidiárias ou de representantes no exterior e a existência de alianças. A dimensão CPL foi constituída por mais duas variáveis: o grau de conhecimento do idioma, leis e padrões. A carência de CI foi estudada através da avaliação da importância atribuída pelos entrevistados à experiência em mercados estrangeiros e à ausência de um único conhecimento ou experiência. Por fim, os custos percebidos foram medidos através da avaliação do custo adicional de um cliente externo.

Através da análise de correlação e variância, os autores perceberam que há uma relação pouco significativa entre o conhecimento em internacionalização e a percepção dos custos. Por outro lado, a relação entre o conhecimento dos recursos da empresa e a necessidade de mercado influenciou a percepção do custo de internacionalização. A experiência acumulada, por seu turno, teria um efeito generalizado na percepção dos custos.

Os autores (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGÄRD, 1997) concluíram que é importante, em um processo de internacionalização, tanto conhecer o mercado onde se vai atuar, como também conhecer muito bem a empresa internamente, seus recursos e capacidades. Finalmente os autores indicaram três caminhos para a aquisição de conhecimento baseado na experiência: a presença local, a repetição (presença duradoura) e a variação (conhecimento de diversos mercados).

Outros modelos se apresentaram após o da Universidade de Uppsala (Modelo U). O ***Innovation-Related Model***, ou, simplesmente, **Modelo I (*I Model*)**, foi uma nova perspectiva defendida por Reid, Cavusgil, Bilkey e Tesar e Czinkota (apud ANDERSEN, 1992, p. 212). Para Reid (1981), uma nova concepção da empresa era válida, ao contrário da visão adotada no Modelo U – baseada nas teorias de Penrose (apud HEMAIS; HILAL, 2001, p. 3).

Reid (1981) iniciou seu estudo após ter observado que havia dois grandes problemas nos modelos de internacionalização até então por ele estudados. O primeiro referia-se à não distinção do comportamento da grande e da pequena empresa. Para este autor, nas pequenas empresas a influência do gestor seria bem maior, já que as decisões estariam mais centradas nele, enquanto

na grande empresa o poder é, geralmente, mais diluído. O segundo problema, por seu turno, era de ordem metodológica e estava relacionado com os estudos dedicados ao processo decisório nas empresas com relação à internacionalização, mas que se baseavam em comportamentos passados. Assim, considerando os pontos levantados, Reid (1981) pretendeu em seu estudo: 1) propor um modelo explicando a influência do gestor sobre a forma de inserção no mercado externo, bem como sobre a sua forma de permanência; 2) levantar hipóteses acerca da relação entre as características do gestor e seus padrões de decisões e 3) mostrar as implicações dessas características sobre o comportamento exportador da empresa e sobre as políticas de exportação.

Para Reid (1981) são cinco os estágios pelos quais a empresa passa durante sua atuação no mercado internacional. Inicialmente, toma conhecimento de oportunidades em outros países, em seguida surge o interesse de realizar algumas operações no exterior, há a avaliação do desempenho nesse período de experiência e talvez a incorporação da operação às atividades organizacionais. A crença na suposição de que a exportação é uma inovação da empresa, para o autor, amplia os horizontes de estudo. As vendas para o exterior podem ser desencadeadas por um pedido inesperado, pela participação em feiras ou pela visita a outros países. Quanto à escolha do mercado de atuação, para Reid (1981) dois fatores são considerados: aqueles importantes para a empresa e aqueles significativos para o gestor. No caso de um processo não planejado, o gestor reage positivamente àqueles mercados sobre os quais tem boas impressões.

No segundo estágio, Reid (1981) observou que a influência das motivações e expectativas do gestor poderia ser tão forte a ponto de culminar na escolha do modo de entrada no mercado externo. Na fase de seleção de pedidos de exportação, poderiam ocorrer as primeiras vendas – fruto da demanda externa ou da busca da empresa por novos clientes. A fase seguinte, a de avaliação dos resultados, contemplaria indicadores diversos, além do usual percentual das vendas externas sobre as vendas totais. Entretanto, para o autor, a avaliação deveria ser enriquecida com dados sobre: a taxa de crescimento da empresa, o nível absoluto das exportações, o crescimento relativo das vendas para o mercado externo, a taxa de expansão do novo mercado, a taxa de introdução de novos produtos no mercado externo. Por fim, em decorrência da fase anterior, a empresa decidiria sobre o futuro de suas atividades no exterior, os quais poderiam ser: a manutenção, expansão, redução, ou mesmo saída do novo mercado.

Concentrando sua análise no gestor e baseando-se em Bilkey (apud REID, 1981, p. 104), o autor questionou por que uma empresa se dispunha a atender uma demanda externa enquanto outra a ignorava. Neste sentido, Reid (1981) considerou que certas características do gestor atuavam na forma como a informação era percebida e respondida pela empresa, tais como: tipo e nível de educação, nacionalidade, conhecimento de outros idiomas, experiência internacional e

*network*<sup>2</sup> (rede de relacionamentos).

Quanto à motivação para a entrada em um novo mercado (externo), observou-se que o dirigente possuía atitudes específicas e expectativas, as quais estavam relacionadas aos objetivos da empresa e do próprio dirigente. Alguns objetivos foram apontados na literatura (DANIELS; HIRSCH; ADAR; COLLIN et al. apud REID, 1981, p. 107), como: diminuição de risco através da diversificação de mercado, estabilização das vendas e a busca de novos negócios.

Reid (1981) propôs ainda um conceito para diminuir a confusão existente entre o que se entendia por “orientação para o mercado internacional”, por “internacionalização” e por “orientação para as exportações”. Assim, conceituou como “orientação para o mercado externo”, aquela que diferencia o mercado estrangeiro do interno (ou nacional) para a empresa, nas dimensões: econômica, cultural, política e estratégia de mercado. A implicação dessa orientação, segundo o autor, seria a preferência implícita por certos mercados a despeito da distância psíquica.

Em linhas gerais, na escolha de mercado influenciavam as experiências da empresa e do gestor com este mercado. Isto não acontecia em processos de exportação não planejados, no qual o gestor responderia favoravelmente àqueles mercados com os quais ele tem uma predisposição positiva, destacando-se os mercados de características semelhantes aos de sua atuação interna (JAFE; KACKER apud REID, 1981, p. 109), pois requereriam menos alterações no produto.

Kutschker e Bäurle (1997), com vistas a simplificar o estudo dos processos de internacionalização ocorrido nas empresas, criaram um novo modelo, denominado de **Modelo Quadri-dimensional de Internacionalização**, onde se consideraram quatro dimensões: 1) número e distância geográfico-cultural dos países, 2) valor adicionado pela operação, 3) integração e 4) tempo. As três primeiras dimensões foram amplamente estudadas anteriormente. A **distância geográfico-cultural** fora tratada pelos teóricos da Universidade de Uppsala, os quais observaram que uma empresa atuante em diversos mercados estrangeiros teria menos dificuldade para entrar em novos mercados, bem como aquela cujo mercado alvo era culturalmente próximo ao atual.

Com relação ao **valor agregado pelas atividades** das empresas, Kutschker e Bäurle (1997) perceberam que, quanto maior a importância do país para as operações da empresa, maior relevância estratégica teriam as atividades ali desenvolvidas. Por exemplo, uma empresa de celulares sediada no Japão e que decide expandir-se internacionalmente alocaria unidades que exigissem menor comprometimento nos países em que tivesse menor interesse, enquanto nos países onde a presença tem maior peso estratégico, centros de decisão como P&D e Logística

---

<sup>2</sup> O termo *network* não foi utilizado na obra do autor aqui citado. Sua inserção ocorreu em razão de a palavra melhor resumir o sentido pretendido no texto.

seriam estruturados.

Com relação à **integração**, Kutschker e Bäurle (1997) apresentaram proposições que poderiam ajudar a compreender melhor essa dimensão: 1) conforme aumentasse a intensidade das relações comerciais – e também o fluxo de informações – aumentaria a integração das atividades da empresa; 2) quanto maior a quantidade de pessoas envolvidas, maior a integração, a frequência e a intensidade dos contatos entre elas; 3) quanto mais valores fossem compartilhados entre as pessoas da organização maior a integração e 4) quanto mais flexível fosse a estrutura organizacional, melhor ela se integraria para acompanhar as mudanças no ambiente.

Uma empresa farmacêutica ilustra bem essa perspectiva. Com centros espalhados em diversos países, a troca de informações é fundamental para a **redução do tempo** de desenvolvimento de novos medicamentos, além do fato de que o intercâmbio entre funcionários é uma maneira eficiente de disseminar conhecimento. Neste caso, o grau de internacionalização é bem maior em relação a um fabricante de pneus, que possui filiais em diversos países para a venda e produção, mas que centraliza na matriz o desenvolvimento de novos produtos.

Não obstante o modelo aborde três dimensões, reconhecidamente de difícil mensuração pelos autores, eles adicionaram, ainda, a variável **tempo**. Segundo sua visão da questão, essas três dimensões variariam de acordo com o passar do tempo, numa perspectiva dinâmica do processo. A orientação adotada pelos autores, entretanto, foi diferente da defendida por seus antecessores. Para Kutschker e Bäurle (1997), as ações nas empresas não eram de todo imprevisíveis e de caráter experimental, e podiam ser administradas, seguindo uma estratégia. Para eles, havia períodos em que uma estratégia seria abandonada ou modificada, mas ainda assim funcionaria como um escopo direcionando as ações da empresa. As estratégias, devido ao objetivo a que se prestassem, variariam ao longo do tempo.

Uma segunda categoria de decisão na empresa seria a descoberta da forma como poderia se dar a sua inserção no novo mercado. O processo poderia iniciar-se com uma análise geral dos países (considerando fatores culturais, econômicos, político-legais, entre outros.), onde também seria mensurado o tamanho e o potencial do mercado. Realizada a análise e seleção do mercado, seria escolhido o segmento onde se pretenderia focar esforços. As estratégias de entrada no mercado contemplariam ações que visassem ultrapassar as barreiras existentes nesse mercado “desconhecido”. Essas estratégias poderiam ser classificadas em formas de entrada – incluindo como seria feita a introdução de produtos da empresa, e que posição esta ocuparia no futuro, além do quão comprometida esta seria com o novo mercado –, por outro lado, as estratégias funcionais, buscariam determinar que tipo de funções deveriam existir no novo mercado para apoiar suas operações.

As estratégias de alocação estariam relacionadas à geração de valor para a empresa. Poderiam ser agrupadas em estratégias de localização e globalização (neste caso incluem-se decisões de fragmentar – para segmentar – ou de padronizar a produção em prol do controle de custos) e de configuração (localização dos departamentos da empresa).

Quanto à coordenação das atividades de internacionalização, as estratégias de flexibilidade operacional (estratégia de “arbitragem” – onde se buscariam os melhores locais em termos de vantagens competitivas – e a estratégia do “poder de influência” onde se aproveitaria o fato de ser multinacional com vistas a obter vantagens em negociações), interagiria com a estrutura formal (visível) da empresa, enquanto as estratégias de orientação (etnocêntrica, onde haveria uma forma padrão de atuação, a *policêntrica*, que buscava promover competências locais e a geocêntrica, onde se procuraria equilibrar interesses de matriz e filial a fim de se conseguir um aproveitamento ótimo no desempenho da organização) se voltariam para os valores e estrutura informal da organização.

Os autores concluíram que o modelo proposto possuía limitações, pois era uma simplificação de uma realidade complexa, o que implicaria em perda de informação. Mas, por outro lado, eles admitiram que a utilidade do **Modelo Quadri-dimensional de Internacionalização** se deveu exatamente à sua simplificação, que contribuiu para o maior entendimento desta realidade. Quanto à aplicação do modelo, percebeu-se que apesar de considerar as variáveis de forma isolada, elas não ocorriam separadamente na realidade. Além disto, a pesquisa foi direcionada para indústrias, não se sabendo ao certo o seu grau de aplicabilidade às organizações de outros setores, tais como comércio e serviços. Como conclusão, os autores vêem o processo de internacionalização como multifacetado, dinâmico, que varia de unidade estratégica/ departamento/ filial e que pode ser controlado apenas até certo ponto.

Outro estudo baseado na análise de modelos de internacionalização foi o de Javier, Biscarrie e Monti (1999), que teve o intuito de verificar o quanto as empresas americanas, de médio e pequeno porte, adotavam uma estratégia formal de internacionalização, visando também propor um modelo que se adequasse à realidade dessas empresas. A contribuição do **Modelo das Estações** (ou Modelo **WSM**, que significa *Way Station Model*) referiu-se à tentativa de apresentar as fases principais de um processo de internacionalização: motivação e planejamento estratégico, pesquisa de marketing, seleção de mercado, seleção da forma de entrada, planejamento para as contingências e estratégias de permanência. Três hipóteses foram elaboradas pelos autores: 1) a maioria das empresas que se internacionalizam o faz por meio de um processo formal; 2) as companhias recém-internacionalizadas que utilizavam processos

formais de internacionalização seguiam uma seqüência sistemática de passos; 3) quanto mais fiéis fossem as empresas a esta seqüência, melhores seriam seus resultados.

Para testar a hipótese 1, os autores utilizaram a média aritmética, enquanto para as duas restantes foram utilizadas equações estruturais. Os dados foram coletados através do envio de questionários por *e-mail*, cujo retorno foi de 68 documentos de coleta. Foram feitas 23 perguntas, divididas segundo as fases apresentadas no modelo WSM: início, motivação, pesquisa, seleção de mercado, modo de entrada, planejamento para contingências e estratégia de permanência. Ao final, os autores concluíram que não havia uma predominância de um modelo em relação a outro, quanto às formas de entradas em mercados estrangeiros. Os autores estudaram e compararam ao seu mais três modelos, entre eles o Modelo U, já citado neste trabalho.

A vantagem competitiva, para as empresas pesquisadas, era resultado, inicialmente, da motivação para a internacionalização. Isto estimularia o cuidadoso planejamento; e, posteriormente, o comprometimento com a estratégia propiciaria a efetiva dedicação da empresa.

### **Desenho da pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza como **descritiva**, em face dos objetivos de descrever ou apresentar a forma de entrada das empresas sergipanas no mercado externo. O método adotado foi o do **levantamento**. Com vistas a permitir a melhor compreensão dos fenômenos observados, **variáveis** foram definidas a partir de uma associação de correlatos empíricos, passíveis de mensuração ou classificação (MALHOTRA, 2001). Para Marconi e Lakatos (2000, p. 175) **variável** é “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Para a definição das variáveis do estudo, optou-se por adotar como guia neste processo os objetivos específicos. Desta maneira, algumas questões foram deles derivadas de forma a facilitar o estabelecimento das variáveis e dos indicadores trabalhados no estudo. As **questões de pesquisa** que geraram os objetivos específicos foram: **1)** Quais as características internas das empresas e em que ambiente setorial elas atuam? **2)** Qual a seqüência de ações seguidas pelas empresas sergipanas em seu processo de internacionalização? **3)** O desempenho da empresa no mercado externo desperta o interesse da administração por maiores investimentos no comércio exterior? **4)** Qual a percepção do gestor de comércio externo sergipano em relação ao mercado exterior?

Com vistas a responder a essas questões foram selecionadas e contatadas 20 empresas sergipanas que exportaram durante os anos de 2001, 2002 e 2003. De acordo com o Modelo U, as empresas escolhidas para este estudo estariam no primeiro estágio, e isto englobaria um maior

número de empresas. Para a coleta de dados foi elaborado um **questionário**, composto por 42 questões, distribuídas em: objetivas de múltipla escolha, questões abertas e também escalas do tipo Likert. **Dezoito questionários retornaram respondidos** pelas empresas.

Sendo um estudo **transversal**, os dados foram coletados de uma só vez, no que tange aos dados primários (entrevistas). Quanto ao período em que os **dados** foram coletados, é válido explicar que as entrevistas (dados **primários**) através de questionários foram realizadas no ano 2004, e os dados **secundários**, oriundos de fontes oficiais, tais como FIES, Secex, CNI, Sebrae, *WTO* (OMC), entre outras, foram extraídos dos respectivos *sites* dessas organizações nos anos de 2004 e 2005, buscando assim a maior atualização possível dos números apresentados e analisados no estudo.

## Achados do estudo

### As empresas sergipanas estudadas

Considerando o setor de atividade, predominaram empresas do setor industrial (89%), cujos produtos são considerados manufaturados básicos e/ou semimanufaturados. Segundo dados da pesquisa realizada no Brasil pela CNI e Sebrae (2005), que destacou os setores e ramos da indústria cujo percentual do faturamento proveniente das exportações concentram-se entre 30% e 50%, são os: de álcool (17,6%), o de couro e artefatos (13%), o de produtos de metal (11,1%) e o têxtil (10,7%).

### QUADRO 1

Produtos exportados pelas empresas sergipanas pesquisadas

Produto	Qtde de empresas
Água de coco	1
Calçados	1
Camisas masculinas	1
Cimento <i>Portland</i>	1
Sucos, concentrados e óleos	2
Construção civil	1
Couro	2
Laminados de mármore	1
Limão	1
Moveis	1
Painéis eletrônicos	1
Tecidos	5
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2004).

Os produtos exportados por essas empresas requerem o uso intensivo de mão-de-obra, embora, de acordo com os entrevistados, o nível de mecanização da produção seja alto, retratado na média de 4,5 atribuída pelos respondentes à assertiva “O processo de fabricação do produto é altamente mecanizado?”, numa escala do tipo Likert que lhes foi apresentada, onde 5 significava concordo totalmente, 4 concordo, 3 não concordo nem discordo, 2 discordo e 1 discordo totalmente. Metade das empresas industriais (50%) possui mais de 200 funcionários. Naquelas de serviços, uma possui de um a cinco funcionários e uma possui de 30 a 80 funcionários. As indústrias são consideradas, portanto, de acordo com os critérios adotados pelo Mercosul na Resolução nº 59/98, como empresas de grande porte. Se for levado em conta, entretanto, o faturamento, 54% são consideradas médias empresas, segundo os critérios de classificação de porte considerados no Mercosul.

Embora o nível de comprometimento seja relativamente pequeno, considerando que 50% das empresas exportam através da mediação de agentes e 50% exportam diretamente, a relação dos países de atuação não permite comprovar a hipótese do Modelo U de que se privilegia, no início do processo de internacionalização, os países psiquicamente mais próximos. Entre os importadores de produtos sergipanos é possível citar: Estados Unidos, Argentina, Uruguai, Holanda, Austrália, Chile, Porto Rico, Bolívia, Portugal, Itália, Alemanha, Espanha, Bélgica, Inglaterra, Canadá e China.

Os riscos associados à atuação em países estrangeiros estão relacionados à não aceitação dos produtos. São necessidades e preferências pouco ou totalmente desconhecidas. Além de exigências inerentes aos hábitos, cultura e ponto de vista geral de uma população. O atendimento aos padrões de qualidade é um dos desafios das empresas exportadoras. Se no passado o “fechado” mercado brasileiro desprezava a qualidade da oferta, hoje, em mercados mais maduros, defeitos e produtos que agridem a natureza são pouco aceitos. Colocada esta questão sob a forma de afirmativa numa escala de 1 a 5, a média de concordância dos respondentes com a afirmação ficou em 4,5 (de acordo com a já citada escala de Likert).<sup>3</sup> Isto é, concordam ou concordam totalmente com a afirmativa de que “produtos ecologicamente nocivos e defeitos não são aceitos em mercados maduros”.

Uma característica marcante da maioria dos produtos exportados, que são conhecidos como *commodities*, é a sua pouca diferenciação em relação aos demais existentes no mercado. A briga por mercado nesta categoria está mais relacionada ao preço do que a um atributo específico. O preço, por sua vez, é sensível às inovações tecnológicas capazes de reduzir os custos, além da descoberta de novas matérias-primas etc. Por isso, percebe-se, neste ponto, um

---

<sup>3</sup> 5 significava concordo totalmente, 4 concordo, 3 não concordo nem discordo, 2 discordo e 1 discordo totalmente.

fato curioso, que pode até significar equívoco ou contradição dos entrevistados, que afirmaram concordar (média de 3,8 na escala de 1 a 5) serem “grandes os investimentos em promoção”.

Como custo e preço são fatores importantes na comercialização das *commodities*, o transporte passa a ser uma variável a ser avaliada com atenção, podendo até inviabilizar a exportação em alguns casos. O uso do modal marítimo é disseminado entre as empresas sergipanas exportadoras (68%), que justificaram sua escolha em virtude dos menores custos envolvidos. A relação entre *pericibilidade* dos produtos e o custo de transporte é estreita, pois, quanto maiores forem os cuidados necessários com a carga, mais oneroso é o seu transporte. No caso da pauta sergipana, os gêneros alimentícios e o cimento demandam maiores cuidados no transporte e conservação.

### **O processo de internacionalização**

A **motivação** para a **busca de novos mercados**, para a maioria das empresas, foi o seu crescimento (segundo 37,5% das respostas), seguida pela **intenção de fortalecer a imagem** junto aos clientes (17,5%) e pelo **preço superior pago pelos consumidores no exterior** (15%). Através das razões apontadas para a internacionalização é possível verificar se uma empresa possui maior ou menor grau de comprometimento, de acordo com Kutschker e Bäurle (1997). A depender da importância atribuída às operações em um determinado país, as atividades mais estratégicas seriam nele localizadas.

Assim, exportar somente em função do preço denota menor comprometimento, considerando que o preço é uma condição de mercado sensível a alterações diversas. Por outro lado, exportar visando à ampliação da atuação da empresa ou à construção de uma imagem positiva junto aos clientes demanda um relacionamento mais longo e também conhecimento do mercado.

A caracterização do modelo de inserção das empresas sergipanas no mercado externo foi baseada na descrição das etapas apontadas pelos entrevistados. Foram consideradas somente as respostas oriundas de empresas que realizaram um planejamento formal, o que representou 50% da amostra. Portanto, as etapas que correspondem ao planejamento formal em 50% ou mais das empresas foram: **1) definição dos objetivos**, **2) escolha do mercado**, **3) estratégia de permanência**. Percebem-se lacunas entre as etapas de processo de planejamento formal. **Não** fica claro, por exemplo, se a etapa de **escolha do modo de entrada** no mercado externo foi considerada no processo.

Foi considerada por duas empresas, durante o processo de planejamento, a **demand** quando da definição de seus objetivos, bem como o tempo de consecução dos mesmos. Não foi citado o nível de crescimento do mercado, o que pode ser considerado um lapso, pois o grau de

estabilidade, crescimento ou declínio influirá no ritmo de desenvolvimento da empresa no novo país. Os consumidores podem estar mais ou menos propensos a adquirirem determinados produtos, a depender da situação ambiental (econômica, demográfica, política, tecnológica, cultural etc.) vigente.

Entre as nove (portanto 50% da amostra do estudo) empresas que afirmam ter feito planejamento para a internacionalização, três delas procuraram entidades internacionais, das quais obtiveram informações acerca das características da demanda local. Por outro lado, os órgãos nacionais, que prestam uma ajuda mais direcionada à operacionalização de algumas etapas da exportação foram pouco citados.

Embora a distância cultural seja um empecilho para a aceitação dos produtos em países estrangeiros, principalmente nos mais desenvolvidos, bem como o conhecimento de mercado, seja uma vantagem competitiva daqueles atuantes no mercado há mais tempo, os entrevistados demonstraram maior preocupação com as perspectivas de crescimento de mercado.

A escolha da **forma de entrada** no mercado externo foi uma decisão **baseada**, principalmente, nos **custos** em que a opção acarretaria. Se por um lado os entrevistados demonstraram certo comprometimento com o mercado ao selecionar países com boas perspectivas de crescimento, onde os investimentos estivessem expostos a riscos menores e fosse possível manter um fluxo contínuo de exportações; por outro, os entrevistados mostraram-se cautelosos com o comprometimento dos recursos humanos. O grau de exigências legais para exportar também foi observado por duas, entre as 18 empresas. É fato que a burocracia, aliada ao mau aproveitamento de tempo, onera todo o processo de internacionalização de uma organização.

A **forma de entrada** em mercados externos que foi **mais citada** pelas empresas é a **exportação**, que corresponde, no Modelo U, ao *primeiro estágio* de internacionalização. As empresas, por terem, ainda, experiência recente no mercado internacional, buscam não envolver muitos recursos em razão dos riscos percebidos. Metade (nove empresas ou 50%) delas utiliza a opção da exportação por intermédio de agentes – uma forma “passiva” de exportar. A outra metade pode ser considerada um pouco mais “ativa”, visto que trata diretamente de suas exportações.

A evolução para outros estágios de maior comprometimento é um desafio a ser enfrentado. A transição não ocorreu mesmo em empresas mais experientes da amostra. Fenômeno semelhante foi observado por Rocha (2001), em seu estudo cuja intenção inicial foi “revisitar” as 152 empresas participantes de um estudo anterior, realizado entre 1977 e 1978. Os resultados mostraram que nesse espaço de tempo, 90 empresas continuavam em funcionamento, e destas, apenas 62 ainda exportavam. Considerando os estágios de internacionalização

constantes do Modelo U, infere-se que as empresas não avançaram porque não diversificaram suas atividades no exterior e apenas 8% aumentaram seu comprometimento neste sentido.

Naturalmente, em face das dificuldades inerentes à atuação no mercado externo, a depender do envolvimento da empresa com o mesmo, como uma melhora nas condições internas, por exemplo, uma venda não planejada pode significar a interrupção das exportações. **Ser exportador contínuo é o grande desafio** a ser enfrentado. Além da manutenção da fidelidade do cliente, é preciso manter-se competitivo globalmente. Das 18 empresas sergipanas pesquisadas, 7 (37%) deixaram de exportar pelo menos uma vez. Em parte expressiva das empresas da amostra (8 empresas, ou 43%) isto se deveu à insuficiência da quantidade/volume produzida (considerando a demanda do mercado externo) ou foi motivado pela queda dos preços no mercado externo.

Ao se confrontarem os dados referentes aos **motivos** para a internacionalização e a **ocorrência de interrupção das exportações**, observou-se que as empresas menos comprometidas (aquelas que começaram a exportar em função do *preço atrativo*, por exemplo) são menos assíduas que as empresas que justificaram sua entrada no mercado externo por motivos *estratégicos*.

Outros indicadores podem revelar qual é o posicionamento de uma empresa no mercado externo, principalmente no que tange ao comprometimento de recursos. Com base nas respostas dos entrevistados, referentes à manifestação de seus graus de concordância com as afirmativas (na escala do tipo Likert),<sup>4</sup> percebeu-se que, embora se afirme que a empresa é comprometida com o mercado externo por meio da concordância com sentenças do tipo: *o processo de internacionalização é avaliado continuamente?* (média obtida: 4,2 em uma escala de 1 a 5); *é freqüente a troca de informações com o exterior?* (média de 4,0); *o “desinvestimento” dos recursos aplicados no mercado externo é algo fácil de ser realizado?* (média de 2,0), ainda assim, por outro lado, ações mais consistentes e que demonstrariam a aplicação de recursos são pouco visíveis nas respostas analisadas, tais como: *novos equipamentos ou maquinários foram adquiridos?* (média de 3,3); e *pessoas foram contratadas para atender ao novo mercado?* (média de 3,1). Torna-se presumível, portanto, que para essas empresas o mercado externo é apenas uma boa alternativa para reduzir ou acabar com os estoques? Que estudos posteriores consigam responder a questionamentos como este.

O **acompanhamento das vendas é a forma de avaliação de performance** apontada por grande parte dos respondentes (14 empresas, ou 78% delas), revelando que a preocupação é mais pautada na **perspectiva de curto-prazo**, levando a um **menor envolvimento** com o mercado externo. Trinta e seis por cento (pouco mais de 6 empresas/respondentes) dos entrevistados

---

<sup>4</sup> 5 significava concordo totalmente, 4 concordo, 3 não concordo nem discordo, 2 discordo e 1 discordo totalmente.

acompanham o **desempenho dos lucros** a cada exercício. Como se pode notar na soma dos percentuais, esta pergunta admitia mais de uma opção de resposta do entrevistado. Por isto que a junção dos percentuais ultrapassa os 100%.

Os respondentes percebem e apontam como **principais riscos** envolvidos com a atuação das empresas no mercado internacional: as **barreiras protecionistas** (segundo 8% das empresas), a **concorrência** acirrada (para 8% das empresas) e a **demanda inferior à expectativa inicial** (para 6% das empresas).<sup>5</sup> Os dois principais **riscos estão ligados à questão do conhecimento de mercado**. O Modelo U de internacionalização enfatiza bem as conseqüências do pouco conhecimento de mercado para as empresas recém-internacionalizadas. Em Sergipe, contribuem para **desestimular as exportações** a **infra-estrutura** de armazenagem e transporte (segundo 12% das empresas estudadas), a **burocracia** (para 10% das empresas), as **barreiras protecionistas** (para 8% das empresas) e o **custo Brasil** (para 8% das empresas).

*Ad futurum*, as perspectivas de investimento não são maiores do que as atuais. Embora tenham afirmado que a atuação no exterior será incrementada, a concretização de investimentos não é algo claro nas respostas dos dirigentes entrevistados. Não contemplam os investimentos, a contratação de pessoas, nem o desenvolvimento de novos produtos.

### **Considerações finais**

Sergipe é um estado com pouca tradição de atuação no mercado externo. A maioria das empresas exportadoras estabelecidas neste estado se internacionalizou muito recentemente – após ou a partir dos anos 90 –, sendo que, metade delas, só a partir do ano 2000. O tempo de experiência dessas empresas no comércio exterior não é, ainda, suficiente para que atividades mais complexas sejam abalançadas, não tendo sido realizada a transição do modo inicial de entrada – as exportações – para outro de maior grau de comprometimento de recursos.

A adoção de novas formas de entrada e de atuação no mercado externo não é vislumbrada pelos entrevistados, apesar do clima de otimismo predominante, onde se declarou a intenção de diversificar e ampliar a atuação da empresa no exterior. As empresas sergipanas ainda se mantêm em um nível baixo de comprometimento – sua prioridade é o mercado interno. Para Sergipe são necessárias medidas que estimulem a venda de produtos com maior valor agregado, uma vez que atua muito mais no mercado de *commodities*. Isso inclui a necessidade de maior investimento na produção e promoção de produtos, devendo inclusive se preocupar com decisões de *branding*. Muito há, ainda, a ser pesquisado sobre o tema. Especialmente no tocante ao comportamento das

---

<sup>5</sup> A questão tratada ofereceu múltiplas possibilidades de escolha de resposta aos entrevistados (puderam escolher até quatro alternativas).

empresas e aos seus objetivos de internacionalização, a fim de que se compreendam suas necessidades e seja possível oferecer um apoio metodológico adequado.

### **Limitações**

O estudo contemplou diferentes ramos de atuação das empresas estudadas. Esta impossibilidade de distinção entre os diversos ramos não deve, entretanto, pressupor a existência de uniformidade das ações. Empresas ligadas a ramos predominantemente tecnológicos possuem fatores que facilitam a sua atuação no exterior, bem como as indústrias de cimento *portland*, que enfrentam diversas barreiras, tais como o custo elevado de transporte em virtude da perecibilidade do produto. Outros estudos são necessários para aprofundar o conhecimento acerca da situação atual das empresas sergipanas com relação ao mercado externo. Aspectos relacionados ao marketing, aos custos, à produção são pertinentes e abrem um vasto campo para pesquisas, inclusive estudos longitudinais e comparativos com outros estados brasileiros.

### **Abstract**

The objective of this article is to analyze – based on the Uppsala Model and in the Innovation related Model – the internationalization process of firms situated in the state of Sergipe. This study is characterized for been a descriptive research which used a survey as method to collect data in 18 companies. As a result was found that the Sergipe firms, that initiated their exportations about five years ago, have little commitment with international market, as their level of investments are low, as well the use of other company's resources. However, there's a tendency of growth, explained by the increasingly experience acquired and by the market dynamic, which may indicates a change on the participation of this firms in the international market.

**Keywords:** Internationalization; Planning; Exportation; Market; Experience.

### **Referências**

BLUNDI, Domenica; ROCHA, Angela da. **Revisitando as empresas exportadoras:** uma análise do comprometimento das empresas brasileiras com o mercado externo. COPPEAD Núcleo de estudos em internacionalização de empresas. Disponível em: <<http://www.nupin.coppead.ufrj.Br/publicacao>>. Acesso em: 15 jun. 2004.

CYRINO, Álvares Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Emerging global players:** evidences from de internationalization processes of Brazilian firms. 2004.

D'ARAÚJO, Maria Celina. Vargas e as bases do desenvolvimento. In: **O Brasil de JK.** Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br> >. Acesso em: 1 de mar. 2005.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior: história, teorias e práticas**. Campinas: Alínea, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA e SEBRAE. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira**. Brasília: CNI, 2005.

ERIKSSON, Kent; Johanson, Jan; MAJKGÄRD, Anders. Experimental knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, second quarter, 1997. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.ufs.br>>. Acesso em: 8 jan. 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SERGIPE. **Síntese histórica do desenvolvimento industrial do estado de Sergipe**. Disponível em: <<http://www.fies.org.br>>. Acesso em: 16 out. 2005.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. Da aquisição de conhecimento à *network*: a visão evolucionária da escola Nórdica de Negócios Internacionais. In: **Relatórios COPPEAD**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2001.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market. **Journal of International Business Studies**, spring/summer, n. 8, 1977. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 8 jan. 2004.

KUTSCHKER, Michael; BÄURLE, Íris. Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization. **Management International Review**. v. 37, p. 103-125, 1997. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2004.

JAVIER, George S. Yip; BISCARRI, Gomes; Monti, Joseph. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 10-35, 1999. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Métodos científicos. In: **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MDIC. **Indicadores e estatísticas de comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> .

MOREIRA, Regina da Luz. CSN uma decisão política. In: **Fotos e Imagens**. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br>>. Acesso em: 15 de mar. 2005.

REID, Stand D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, Fall, 1981. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 8 jan. 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLIM, Cássio Frederico Camargo. Efeitos regionais da abertura comercial sobre a cadeia produtiva do algodão, têxtil, vestuário. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 28, edição especial, p. 185-206, jul. 1997.

WTO. **Recent trends in World trade**. Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acesso em: 15 ago. 2004.