

**RUMO AO EXTERIOR: TRAJETÓRIA DE PEQUENOS E MÉDIOS NEGÓCIOS DA CADEIA DE PETRÓLEO E GÁS**

***TOWARDS OVERSEAS: TRAJECTORY OF OIL AND GAS CHAIN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES***

***EN CAMINO AL EXTERIOR: LA TRAYECTORIA DE PEQUEÑOS Y MEDIOS NEGOCIOS DE LA CADENA DE PETRÓLEO Y GAS***

**Fabiana Almeida Serra**

Mestra em Administração de Pequenas Empresas e Empreendedorismo pela Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Administradora da Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: UFS, Av. Marechal Rondon, s/n, Rosa Elze, CEP: 49100-000. São Cristóvão, SE, Brasil

Telefone: (79) 3194-6600

E-mail: [fabianasda@yahoo.com.br](mailto:fabianasda@yahoo.com.br)

**Jenny Dantas Barbosa**

Doutora em Dirección y Estrategia Empresarial pela Universidad Complutense de Madrid

Professora associada da Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Endereço: UFS, Av. Marechal Rondon, s/n, Rosa Elze, CEP: 49100-000. São Cristóvão, SE, Brasil

Telefone: (79) 3194-6600

E-mail: [jennyufs@gmail.com](mailto:jennyufs@gmail.com)

Artigo recebido em 27/01/2017. Revisado por pares em 02/02/2017. Reformulado em 15/02/2017. Recomendado para publicação em 12/04/2017. Publicado em 30/05/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo objetiva analisar a trajetória de pequenas e médias empresas da Cadeia de Petróleo e Gás de Sergipe no mercado externo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, e o método adotado foi de estudo de casos. Foi constatado que a motivação dos empresários para entrar no mercado externo ocorreu, principalmente, pela necessidade de redução do mercado interno, busca de novos mercados e oportunidade surgida no exterior. As estratégias diferenciação e enfoque são as mais utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização, e a exportação direta e a parceria são os tipos de entrada mais adotados. A competência técnica dos gestores, o conhecimento de mercado e a formação de parcerias foram determinantes para a trajetória internacional das empresas. O processo de internacionalização das empresas segue os pressupostos do modelo de Uppsala e tem similaridade com o da Escola Nórdica.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas; Estratégias.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the trajectory of Sergipe's small and medium chain oil gas enterprises in foreign markets. This is a qualitative study and exploratory research and the method used was case study. It was reached that the motivation of entrepreneurs to enter the foreign market was mainly by the need to reduce the internal market, to seek new markets and opportunities arising abroad. Strategies differentiation and focus are the most used by companies in their internationalization process, and direct export and partnership are the most widely used types of entry. Technical competence of managers, market knowledge and partnerships were crucial to the trajectory of international companies. The internationalization process of companies follows the assumptions of the Uppsala model and has similarities with the Nordic School.

**Keywords:** Internationalization; Small and Medium Enterprises; Strategies.

## RESUMEN

Este estudio tiene el objetivo de analizar la trayectoria de pequeñas y medias empresas de la Cadena de Petróleo y Gas de Sergipe en el mercado externo. Se trata de una investigación cualitativa y exploratoria, y el método adoptado fue de estudio de casos. Fue constatado que la motivación de los empresarios para entrar en el mercado externo ocurrió principalmente por la necesidad de reducción del mercado interno, búsqueda de nuevos mercados y oportunidad surgida en exterior. Las estrategias *diferenciación* y *enfoque* son las más utilizadas por las empresas en su proceso de internacionalización, y la exportación directa y la asociación son los tipos de entrada más adoptados. La competencia técnica de gestores, el conocimiento de mercado y la formación de asociaciones fueron determinantes para la trayectoria internacional de las empresas. El proceso de internacionalización de las empresas sigue los presupuestos del modelo de Uppsala y tiene similitud con lo de la Escuela Nórdica.

**Palabras clave:** Internacionalización; Pequeñas y Medias Empresas; Estrategias.

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização aumenta a oportunidade de negócio nos mercados local e internacional. Disputar internacionalmente significa competir em âmbito interno e externo, o que exige conhecimento e desenvolvimento de estratégias por parte das empresas (SLUSZZ; PADILHA, 2008).

As estratégias e o modo de inserção no exterior são ações que precisam ser bem implementadas para que a empresa obtenha sucesso no processo internacional, é importante que, os gestores sintam-se motivados a ingressar no novo mercado, busquem conhecer da cultura, e não desanimem diante dos desafios impostos. No caso das pequenas e médias empresas (PMEs) que são carentes de estratégia, de competências gerenciais para exportação e, principalmente, de conhecimento cultural e tecnológico, a entrada no mercado externo torna-se um processo difícil (FLEURY; FLEURY, 2003; VACHANI, 2005; SILVA; CHAGAS, 2011; AVRICHIR; CHUEKE, 2012; TOLDI; DAL BELLO; TOLDI, 2012).

Os autores Szapiro e Andrade (2001) e He (2011) destacam que, são muitos os desafios enfrentados pelas PMES para entrada em outro país. Dentre eles, enfatizam-se: falta de investimento financeiro, problemas na implementação de estratégias, dificuldade em encontrar parcerias e canais de distribuição, falta de conhecimento dos países estrangeiros, deficiência no marketing para fortificação da imagem e desconhecimento de como operacionalizar com o exterior.

Mesmo diante das dificuldades apresentadas as PMEs têm buscado o caminho internacional para crescer e manter-se competitivas, pois, além de aumentar suas vendas, a internacionalização também gera maior lucratividade (FERNANDES; CARVALHO, 2012). Em 2014, os negócios de pequeno porte atingiram 59,4% das exportações brasileiras, representação positiva na balança comercial (MOREIRA; FONSECA, 2015). Em referência às empresas que atuam no ramo de desenvolvimento e aplicação de tecnologias e químicas de petróleo, a oportunidade de expandir as atividades para o exterior configura-se como um ambiente propício. Ou seja, o cenário internacional tem apresentado perspectiva de aumento na demanda global da produção de petróleo para os próximos anos, principalmente na China e no Oriente Médio, que deverá crescer de 35% a 46% entre 2010 e 2035 (BARBOSA, 2013).

Relata-se que, a descoberta de novas reservas no mundo aumentará a capacidade de fornecimento de petróleo, e com isso, crescerá a demanda por procedimentos tecnológicos e químicos para extração e melhoramento do mineral (MAUGERI, 2012).

Assim, conhecer a trajetória internacional das PMEs do setor petrolífero é revelador para os negócios desse campo, uma vez que, são escassos estudos nessa área. As pesquisas no Brasil, a respeito da internacionalização de pequenas empresas são realizadas principalmente em setores não relacionados às indústrias de petróleo (RABOCH; AMAL, 2008; GOMES; SILVEIRA; AMAL, 2010; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010; SILVA; CHAGAS, 2012; SANTOS *et al.*, 2012; FIATES *et al.* 2012; FLORIANI; FLEURY, 2012).

Pelo exposto, este artigo tem o objetivo de analisar a trajetória das PMEs da Cadeia de Petróleo de Gás de Sergipe no mercado externo. Especificamente, busca: traçar as características dessas empresas e dos gestores, conhecer as motivações e formas de entrada no mercado externo, identificar as estratégias de internacionalização adotadas nas empresas, e, analisar o processo de internacionalização.

A relevância desta pesquisa consiste em aprofundar as informações acerca do cenário internacional das PMEs de Sergipe e interessados na área, mostrar o grau de desenvolvimento das empresas de petróleo que exportam no Estado; e, proporcionar conhecimento às empresas que pretendem internacionalizar-se. Além disso, permitirá ampliar a base de estudos sobre internacionalização das pequenas e médias empresas sergipanas.

O artigo apresenta a seguinte estrutura: após a introdução, segue a revisão teórica sobre motivações e estratégias de entrada no mercado externo respaldada em teorias e modelos do processo de internacionalização. Em seguida, serão expostos os procedimentos metodológicos e a análise comparativa dos casos, e, por fim, as considerações finais.

## **2 MOTIVAÇÕES PARA ENTRADA NO MERCADO EXTERNO**

A motivação é o fator estimulador e influenciador para as empresas iniciarem sua trajetória no exterior. Ferreira, Serra e Reis (2011) entendem que, a transformação dos negócios para o mercado internacional envolve a procura por mercados ou por recursos

estratégicos. Acrescenta Cassano *et al.* (2016) que a necessidade de expansão para aproveitamento de vantagem competitiva, os clientes em potencial, a redução do risco de dependência de um único mercado foram os motivos que induziram as empresas pesquisadas por eles a internacionalizar.

De acordo com estudos realizados por Honório (2008) e Souza; Vasconcellos e Corrêa (2012), os empresários brasileiros são motivados para os negócios internacionais, principalmente, pela necessidade de redução da dependência e dos riscos do mercado doméstico, intensificação da competição no mercado interno, existência de gerente com experiência internacional na empresa, habilidade para modificar produtos para o mercado internacional, produção de bens com qualidades específicas, oportunidade de lucro e crescimento externo das empresas.

Entre os vários motivos que levaram uma empresa brasileira de pequeno porte, do mercado digital a internacionalizar seus serviços para a Austrália está a motivação financeira, pois o baixo custo da operacionalização e os resultados lucrativos sobressaíram às demais motivações (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

Semelhantemente a esses autores, Patterson (2004) e Abdullah e Zain (2011) destacaram o aumento dos lucros como um dos principais motivos para as empresas ingressarem no exterior. Em contrapartida, Silva (2011) destaca que, o desenvolvimento de competências internacionais e a solicitação vinda de clientes do exterior foram os motivos fundamentais das PMEs gaúchas do setor de implementos agrícolas em buscar o mercado estrangeiro.

Os autores Nitu e Feder (2010) também identificaram em trinta pequenas e médias empresas na Romênia, que as características dos gestores/empresários e as competências ou conhecimento que possuíam sobre o mercado internacional influenciaram no processo de internacionalização. Resultado semelhante encontraram Silva e Chagas (2011), que analisaram uma pequena indústria de charutos e identificaram que o processo de internacionalização da empresa foi motivado pelo conhecimento e experiência dos dirigentes em relação ao mercado externo. Esses fatores contribuíram ainda para que o desempenho dessas empresas fosse positivo no mercado externo.

Hutchinson *et al.* (2007) em suas pesquisas com PMEs do setor varejista observaram que, além de outras motivações, o papel das redes de relacionamento no exterior foi bastante influenciador na decisão de internacionalização das empresas.

Os estudos aqui apresentados, evidenciam que, os gestores são impulsionados por diferentes fatores motivacionais os quais influenciam a entrada e o desenvolvimento de suas empresas no exterior.

### **3 ESTRATÉGIAS E FORMAS DE ENTRADA NO MERCADO EXTERNO**

O interesse das empresas em operar no exterior indica ser a internacionalização uma estratégia de crescimento que pode gerar desempenho com resultados positivos, quando adequadamente posicionada (CHELLIAH; SULAIMAN; YUSOFF, 2010). A efetiva adequação pode se dar por meio das inúmeras estratégias, dentre elas, as tipologias genéricas de Porter (1989) que as classificam em: liderança em custos totais, diferenciação e enfoque.

A vantagem competitiva da empresa pode ser alcançada por qualquer uma das três estratégias ou pela junção delas, dependendo somente da organização, a qual deve priorizar e escolher a estratégia que melhor atenda aos seus objetivos e assegure bons desempenhos (PORTER, 1989).

A título de exemplo, cita-se o processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha que optaram em reduzir os custos da produção, estabelecer padrões de qualidade para os espumantes e atender um determinado nicho de mercado no Japão, Hungria e outros, os vinicultores encontraram nessas estratégias meios de alcançar o sucesso no mercado externo (SLUSZZ; PADILHA, 2008).

Igualmente, as pequenas e médias empresas finlandesas utilizaram das estratégias de menor custo, diferenciação e enfoque para obter sucesso no processo internacional. Confirmam Salimäki e Gabrielsson (2004) que, as estratégias surtiram efeito positivo, pois com a prática de menor custo, diferentes produtos e serviços; essas empresas conseguiram desenvolver a eficácia externa e eficiência interna que facilitaram na penetração dos negócios em novos mercados estrangeiros.

Ritossa, Bulgacov e Ferreira (2011) também concluíram que, as estratégias de

diferenciação e preço foram condicionantes para a cooperativa de pequenos produtores do Estado do Paraná ampliar a comercialização de seus produtos no mercado externo, e, conseqüentemente, crescer internacionalmente.

Quanto à forma de entrada da empresa no exterior, Perrotti e Vasconcelos (2008) afirmam que, essa depende das características internas e setoriais do negócio. Desse modo, a empresa detentora de pouco capital para investir procura adotar a forma básica e de baixo custo, podendo iniciar com a exportação, seguir para o licenciamento e cooperação com empresas locais, até alcançar o investimento direto. Há ainda, aquelas que preferem não colocar em risco a tecnologia de seu produto, e por isso iniciam exportando. Logo após, investem diretamente em subsidiária, para depois realizar acordo de licenciamento ou de cooperação.

Os modos de entrada no mercado externo são apresentadas no quadro 1, elaborado por Grzbovski, Ongaratto e Lopes (2008) a partir da literatura e pesquisa sobre modos/formas de entrada internacional em empresas do setor de cosméticos.

Quadro 1 - Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

<b>Formas/Modos</b>	<b>Descrição</b>
Exportação direta e indireta	Envolvimento direto ou por intermediário com os clientes estrangeiros, via exportação de produtos e serviços.
Licenciamento	Acordo de licença entre empresas para uso de propriedade intelectual por uma compensação denominada <i>royalty</i> .
Sistemas de franquias	Fornecimento do direito de um franqueador para o franqueado realizar negócios de maneira pré-definida. Pode ser venda de produtos do franqueador, utilização do nome, das técnicas de produção e de métodos gerenciais.
<i>Joint ventures</i> ou associações	Associação de empresas para explorar determinado mercado, cada uma proporcionando recursos, tecnologia, conhecimento mercadológico ou outro fator importante para alcançar vantagem competitiva.
Investimento direto no exterior	Ato de compra realizado por pessoa ou instituição domiciliada no exterior de ativo emitido por pessoa ou instituição domiciliada no país.

Fonte: Grzbovski, Ongaratto e Lopes (2008, p. 75).

Além dos referidos autores, outros estudos comprovam que as formas de entrada no exterior preteridas pelas empresas brasileiras são a exportação de produtos/serviços (FORTE; LUIZ Jr., 2006; MORAES; ALPERSTEDT; LARANJEIRA, 2009; VIANNA; ALMEIDA, 2011).

Toldi, Dal Bello e Toldi (2012) constataram que, os tipos de exportação indireta e direta foram utilizados por uma pequena empresa do ramo alimentício no processo de internacionalização e das potencialidades de expansão no mercado. Cabe ressaltar que, a

forma de entrada no exterior requer entendimento por parte da empresa quanto ao país e produtos a ser comercializado, por serem muitos os desafios enfrentados pelas empresas para crescerem mundialmente. Dentre eles, evidenciam-se os fatores relacionados à religião, ao emprego de novas tecnologias de produção, à criação de um departamento de exportação e o conhecimento em *marketing* internacional.

Logo, esse é o momento oportuno para as empresas brasileiras verificarem seu processo de internacionalização, algo necessário para a manutenção da competitividade. Para isso, as empresas devem reavaliar ou ampliar suas estratégias, e, buscar novos mercados que garantam retornos financeiros e crescimento aos negócios (PIMENTEL; VASCONCELOS, 2008; CALDAS; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010).

#### **4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Ao decidir entrar no mercado internacional as empresas percorrem trajetórias que as posicionam no país de destino. Denominado de processo internacionalização, esse percurso é apresentado em diferentes formatos e modelos teóricos na literatura. Os modelos de internacionalização podem seguir duas abordagens predominantes nas pesquisas sobre internacionalização de empresas: a comportamental e a econômica. A abordagem comportamental é representada pela Escola de Uppsala e pela Escola Nórdica. A abordagem econômica pela Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1996) e pelo Paradigma Eclético de Dunning (1988).

Neste artigo são evidenciados os dois modelos comportamentais, da Escola de Uppsala e da Escola Nórdica, por entender que esses têm uma relação direta com os casos apresentados. Cabe salientar que, a literatura dispõe de outros modelos teóricos sobre internacionalização, tais como: Modelo de Diamante (PORTER, 1989); Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) e Born Global (OVIATT; McDOUGALL, 1995), entre outros.

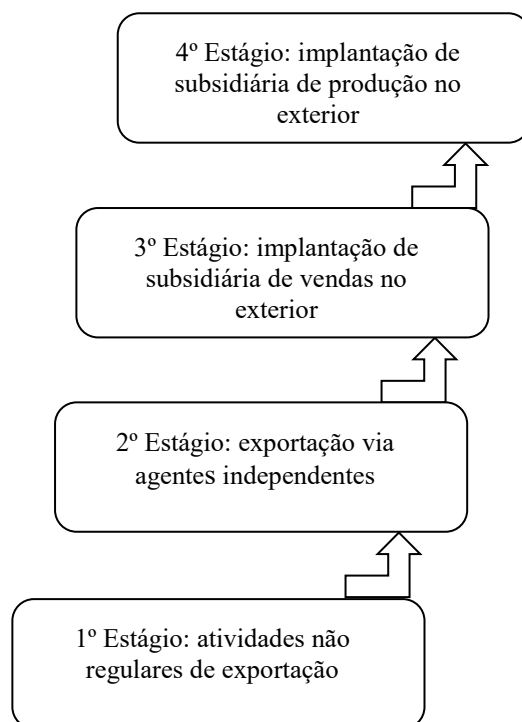
O modelo da Escola de Uppsala desenvolvido na Suécia na década de 70 teve como principais pesquisadores Johanson e Wiedersheim-Paull (1975) e Johanson e Vahlne (1977-1990). Para esses autores, o processo de internacionalização é concebido de maneira gradual, no qual a empresa insere-se no novo mercado de maneira sucessiva com crescente grau de comprometimento, à medida que, aumenta o conhecimento do país estrangeiro.



Baseados em pesquisas empíricas com empresas suecas, Johanson e Vahlne (1977) propuseram explicar os passos desenvolvidos por elas para alcançar a internacionalização. Os autores verificaram que as empresas expandiam suas atividades no exterior conforme conheciam melhor o país exportador. No início, essas empresas exportavam seus produtos de forma esporádica. Em seguida, a exportação era realizada por meio de agentes, e, posteriormente, começavam a investir em filiais no exterior, para, finalmente, iniciarem a produção no país estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSCHEIN-PAULL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A figura 01 descreve o estágio gradativo de envolvimento da empresa com o mercado.

Figura 1 - Estágios de Envolvimento com o Mercado Externo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2017) com base em Johanson e Vahlne (1977, p. 24).

Ao observar o desenvolvimento desses estágios ou fases é possível detectar a elevação do grau de comprometimento da empresa. Pode-se então, determinar, que no primeiro estágio, o grau de comprometimento é baixo, pois a empresa utiliza pouco ou nenhum recurso e não dispõe informações regulares. No segundo estágio, há um aumento do comprometimento, tendo em vista que, a empresa passa a adquirir informações constantes do mercado. No terceiro e quarto estágios, têm-se um alto grau de

comprometimento e investe-se um volume maior de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O comprometimento é verificado de acordo com o aumento do nível, o conhecimento de mercado e a quantidade de recursos investidos. Ou seja, à medida que a empresa tem um envolvimento maior com o mercado seu conhecimento aumenta, e, conseqüentemente, os recursos investidos também serão maiores. Essa relação tem impacto direto no grau de comprometimento, que pode ser de baixo nível ou de alto nível, depende, exclusivamente, da comparação entre três aspectos: envolvimento com o mercado, conhecimento do mercado e recursos investidos.

Em estudo sobre a internacionalização em cento e quatorze pequenas e médias empresas brasileiras, ficou comprovado que quanto maior for o comprometimento, mais lucros as empresas obtêm, ou seja, “à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas ganham experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho” (FLORIANI; FLEURY, 2012, p. 451).

A teoria de Uppsala aplica ainda o conceito da distância psíquica, em que a empresa tende a manter negócios com países mais próximos geograficamente, de cultura, de idioma, e de estrutura parecidos, com práticas similares de negócio (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Esses pressupostos de Uppsala foram encontrados nas pesquisas de Amal, Freitag Filho e Miranda (2008); Mello, Rocha e Maculan (2009) e Meyer, Meyer Jr e Santos (2009). Nas empresas por eles analisadas, o processo de internacionalização ocorreu de forma gradual, ao passo que, as empresas ganhavam experiência e conhecimento expandiam suas operações. Em alguns desses casos, elas buscaram primeiramente os países de menor distância psíquica para amenizar os riscos de falha na operação internacional.

Ao relacionar a percepção da distância psíquica com a gestão e o desempenho exportador em oitenta e oito empresas no Chile, em sua maioria de pequeno e médio porte, Weiss, López e Medina (2011) constataram que, a maior parte dos gestores das PMEs prefere exportar seus produtos para países com normas, culturas e valores similares a seu país. Já os gestores das empresas de grande porte selecionam países de maior distância psíquica. Essas empresas também foram as que tiveram maior desempenho exportador na representação estatística. No entanto, não ficou comprovado que as empresas cuja

exportação tende aos países mais distantes dispõem de maiores resultados.

A relação entre países de mesma distância psíquica imposta pelo modelo de Uppsala havia perdido força, começou-se a perceber que o conhecimento com as pessoas envolvidas no processo de internacionalização favorecia a empresa a adquirir experiência com o mercado externo mais rápido, o que traria vantagem para os negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1990). A partir desse entendimento surge à presença das redes de negócios nas relações internacionais, e é nesse contexto que se apresenta o modelo da Escola Nórdica, uma extensão do modelo de Uppsala mais a inclusão de dois aspectos relevantes para o processo de internacionalização: as redes de relacionamentos (*network*) e o papel do empreendedor (ANDERSSON, 2000).

Com o advento das redes os padrões das relações negociais entre as empresas de diferentes países assumem um contexto mais amplo. As redes de relacionamentos (*networks*) trazem maior dimensão às pesquisas ao enfatizar a influência das relações pessoais na escolha do modo de entrada no país estrangeiro. O processo de internacionalização passa-se a desenvolver por meio da confiança e do comprometimento entre os atores internos e externos à organização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Para a Escola Nórdica, a internacionalização é um processo de aprendizagem que conduz o empreendedor a analisar a organização de forma sistêmica. Desde sempre essa abordagem focaliza o relacionamento interorganizacional, em que o processo de internacionalização pode ser facilitado pelo relacionamento das empresas em rede (*network*). Özkanlı, Benek e Akdeve (2006) afirmam que, a participação das pequenas empresas da Turquia em feiras internacionais seria uma forma de disseminação do conhecimento e da experiência para as exportadoras. Mas para isso, tem que haver parcerias entre as empresas exportadoras da Turquia e o apoio do governo.

As redes de relacionamentos (*networks*) constituem um mecanismo positivo para o desenvolvimento das estratégias globais. Elas proporcionam meios essenciais para os negócios internacionais ocorrerem, envolvendo, para tanto, troca de informações, transferência de tecnologia, compartilhamento das finanças, contabilidade, *marketing*, entre outros benéficos (THORELLI, 1986).

Os estudos de Andersson (2000) e Hilal e Hemais (2003) voltam-se para a figura do empreendedor e a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização. Para Andersson (2000), a decisão de escolha e a maneira como o empreendedor estabelece a estratégia determinará o sucesso de entrada no mercado externo.

A parceria através das redes de relacionamento além de encorajar também oferece o suporte inicial as PMEs no momento da inserção no mercado mundial. Fato esse ocorrido nas empresas de Santa Catarina, analisadas por Raboch e Amal (2008), onde os principais critérios avaliados pelas empresas no momento de escolher o país para exportar são as redes de parceria nacional e internacional, o tamanho do mercado e a experiência profissional.

Rocha *et al.* (2010) também provaram ser a parceria com uma empresa portuguesa, a estratégia escolhida pelos empresários de uma pequena empresa de software para entrar no mercado de Portugal. Parceria essa que proporcionou o crescimento da empresa e a expansão internacional. Fato, igualmente, mostrado por Mais *et al.* (2010) em estudo com empresas brasileiras do setor de tecnologia do polo tecnológico de Florianópolis-SC.

Com base no exposto, o quadro 2 sintetiza os principais conceitos dos modelos aqui mencionados.

Quadro 2 - Modelos Teóricos e os Principais Conceitos

Modelos Teóricos	Principais Conceitos
Modelo da Escola de Uppsala	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distância psíquica entre os países;</li><li>• Processo gradual de internacionalização das empresas;</li><li>• Conhecimento e aprendizado do mercado externo;</li><li>• Aumento do grau de comprometimento à medida que a empresa ultrapassa as fases;</li><li>• Oportunidade de conhecimento de mercado.</li></ul>
Modelo da Escola Nórdica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Extensão da Escola de Uppsala;</li><li>• A figura do empreendedor como decisor no processo estratégico de entrada no mercado internacional;</li><li>• Interferência das redes de relacionamentos. Relacionamento com atores envolvidos no processo internacional por meio de redes de contato/networks como mecanismo de facilitação para a internacionalização.</li></ul>

Fonte: Elaborados pelas autoras (2017).

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui caráter exploratório por ser a internacionalização pouco discutida nas pesquisas sobre empresas de pequeno e médio porte do setor de petróleo e gás no Nordeste do Brasil. Apresenta-se caráter descritivo ao mostrar como ocorreu o processo de internacionalização nas empresas analisadas, delineando na prática o acesso dessas empresas ao mercado internacional e as motivações desse processo.

É classificada como qualitativa por investigar a ocorrência do fenômeno da internacionalização na percepção dos gestores que vivenciam o processo em suas empresas. Conforme, reforçam Bryman e Bell (2011), a pesquisa qualitativa preocupa-se com a análise contextual e a interpretação da ocorrência dos fatos sociais.

Quanto ao método de pesquisa, trata-se de estudo de casos (YIN, 2010). Eisenhardt (1989) reforça ainda que, o uso de estudos de casos prova, empiricamente, a teoria resultante, e mostra, na realidade, a ligação da teoria com as evidências ao interagir com os elementos de prova.

Sendo assim, a escolha desse método é o adequado na pesquisa de mais uma unidade de análise, pois é possível confrontar os elementos investigados, o que gera mais confiabilidade aos resultados encontrados. É importante ressaltar que, no setor de petróleo e gás a Petrolab e Engepet são as principais empresas de pequeno e médio porte identificadas como exportadoras no Estado de Sergipe.

A pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidências que a protegeu contra problemas de validade de constructo e de confiabilidade, além de dar maior qualidade ao estudo. O instrumento de coleta de dados constituiu-se: da entrevista e da análise documental. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro pré-definido baseadas na revisão da literatura pertinente ao assunto. A pesquisadora entrevistou dois sócios responsáveis pela exportação de cada uma das empresas. As informações coletadas foram gravadas para maior segurança e transparência dos dados obtidos.

A análise documental realizou-se a partir de documentos, a exemplo de: catálogos, jornais e *folder's* disponibilizados pelas empresas, consultas aos sites institucionais e de

comércio exterior, além de noticiários econômicos do Estado. Buscou-se, por meio dessa fonte, encontrar informações não esclarecidas pelos entrevistados ou que trouxessem novos dados. Godoy (1995) afirma que, a análise documental representa valiosa fonte de informação por constituírem de dados escritos e físicos muitas vezes difíceis de retratar.

A análise das informações ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), as entrevistas foram transcritas de acordo com as referidas categorias de análise e avaliadas qualitativamente, relacionando os dados aos resultados da investigação. Com base na literatura sobre o tema definiu-se as categorias de análise apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 – Categorias e Elementos de Análise

Categorias de Análise	Elementos de Análise
Caracterização das Empresas Exportadoras e do gestor	Empresa: setor de atuação, localidade da empresa; tempo de fundação; produtos fabricados; porte da empresa; tempo de experiência no mercado externo; produtos exportados; existência de departamento de exportação. Gestor: gênero; formação de instrução; cargo; tempo de atuação na empresa; experiência com o mercado externo.
Motivação para Entrada no Mercado Externo (HUTCHINSON <i>et al.</i> , 2007; HONÓRIO, 2008; SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010; SILVA, 2011; SILVA; CHAGAS, 2011; VASCONCELLOS; CORRÊA, 2012; CASSANO <i>et al.</i> , 2016)	Explorar novos mercados, oportunidades, ganhos financeiros, competitividade, aprimoramento da qualidade, competências internacionais, diminuição da dependência do mercado interno, experiência pessoal e profissional, tamanho do mercado e rede de relacionamento.
Estratégias e Formas de Entrada no Exterior (PORTER, 1989; KUAZAQUI, 2007; GZYBOYSKI; ONGARATTO, LOPES, 2008; PEHRSSON, 2008)	Estratégias de custo total, diferenciação, enfoque; estratégias de entrada no exterior: exportação direta e indireta, licenciamento, sistemas de franquias, <i>Joint ventures</i> ou associações e Investimento direto no exterior.
Processo de Internacionalização (JOHANSON; WIEDERSCHEIM-PAULL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, JOHANSON; VAHLNE, 1990; JOHANSON; VAHLNE, 2009)	Estágios de envolvimento com o mercado externo; conhecimento de mercado; grau de comprometimento; distância geográfica e psíquica dos países; redes de relacionamentos e resultado do processo de internacionalização.

Fonte: Elaborados pelas autoras (2017).

## 6 ANÁLISE DOS CASOS

Os casos são descritos e analisados de forma comparativa, com base nas categorias de análise dispostas na metodologia. O objetivo dessa comparação é constatar as similaridades e diferenças mais expressivas entre os casos pesquisados para, a partir disso, estabelecer as relações entre os resultados encontrados e a base teórico-empírica.

## 6.1 PETROLAB *VERSUS* ENGEPET

Petrolab Industrial e Comercial LTDA é uma empresa de pequeno porte que comercializa produtos e serviços em química de petróleo, fundada em 1993. A ENGEPET (Empresa de Engenharia de Petróleo) é de médio porte, fundada em 1999, atua no setor de serviços e engenharia, especificamente, na produção de equipamentos para cabeças de poços de petróleo. A primeira empresa tem mais de 05 anos de atuação no mercado externo, e a segunda, possui mais de 14 anos de experiência com o exterior.

Ambas não têm departamento específico de exportação, são os sócios ou fundadores, os principais responsáveis pelo comércio internacional. Os gestores possuem formação na área em que atuam, e, a experiência com o mercado externo é atribuída ao emprego anterior em uma multinacional, no caso da Petrolab. Já na ENGEPET, o sócio não possuía experiência quando iniciou suas atividades no exterior.

Cabe ressaltar que, as empresas têm posição de destaque nas áreas em que atuam. A ENGEPET é líder de patentes para aplicação de tecnologia de elevação e produção de petróleo no Estado de Sergipe, e encontra-se na segunda posição no Nordeste na patente de escoamento de petróleo. Por sua vez, a Petrolab é bem-conceituada no mercado de química de petróleo no Brasil, dispondo de liderança no Estado e em terceira posição no Nordeste, atrás apenas das concorrentes Nalco e Bolland.

De acordo com o sócio da Petrolab, a empresa é destaque no desenvolvimento de novas tecnologias para o tratamento de óleo e gás. Avaliada pela Petrobrás com o conceito de excelência nos serviços e produtos, a empresa busca aprimorar seu trabalho ao desenvolver diferentes métodos de melhoramento do óleo extraído dos poços de petróleo.

Em pouco tempo no mercado externo a Petrolab conseguiu se firmar no exterior, em contrapartida, a ENGEPET encontra-se em dificuldade para manter suas exportações. Isso não significa que, a empresa desista do mercado externo, ao contrário, conforme afirma o sócio, a ENGEPET possui uma conceituada imagem no mercado interno, e esse reconhecimento ocorreu após a participação da empresa no exterior. Para ele, a continuação e o desenvolvimento no mercado internacional faz parte da estratégia de

crescimento da empresa.

Vale lembrar, ainda que, ao considerar o diferencial tecnológico dos produtos desenvolvidos pelas empresas, esses têm alto valor agregado na pauta de exportação, principalmente, quando comparados aos do tipo *commodities*.

## 6.2 MOTIVAÇÃO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Para o sócio da ENGEPET, as principais motivações para ingressar no mercado externo, ocorreram, principalmente, pela oportunidade de prestar serviços fora do Brasil, concedida pela Petrobrás. O conhecimento técnico adquirido na estatal da Colômbia quando da realização de um serviço de consultoria à empresa proporcionou segurança ao empresário para atuar em outro país.

Além disso, a tecnologia diferenciada, em forma de patente, também foi estimulante para exploração de novos mercados. Silva e Chagas (2011) também identificaram que, a experiência dos dirigentes (fundadores) de uma pequena empresa de charutos foi decisiva para o desenvolvimento do processo de internacionalização. Assim, como a ENGEPET as PMEs do setor varejista pesquisadas por Hutchinson *et al.* (2007) também tiveram influência das redes de relacionamentos no processo de internacionalização.

A Petrolab decidiu buscar o exterior pela retração do mercado interno. Explica o sócio da empresa que a diminuição nos negócios foi ocasionada pela redução dos serviços de seu maior comprador, a Petrobrás. Diante disso, a empresa optou por buscar novos mercados para seus produtos. Cassano *et al.* (2016) também notaram que, a redução do risco de dependência de um único mercado foram uns dos motivos que levaram as empresas pesquisadas por eles a internacionalizar.

A busca por competitividade também motivou a Petrolab a procurar mercado fora do Brasil. Comenta o sócio que “ser competitiva significa sobrevivência, permanência e crescimento da empresa diante do mercado, ou seja, não tem como existir se não souber lidar com a competição”. O preço e a especificidade do produto são elementos que tornam a empresa competitiva. Ele destaca que “os preços dos seus produtos são melhores que o da concorrência, além disso, eles possuem capacidade de solução superior aos demais”.



Assim, como nos estudos de Honório (2008), Souza, Vasconcellos e Corrêa (2012), a decisão em explorar outros mercados, somada à necessidade de redução da dependência do mercado interno motivaram nos empresários da Petrolab o desejo de divulgar seus produtos no exterior. Esses fatores, por sua vez, serviram de estímulos para desenvolver interesse em conhecer o mercado externo e adquirir competências internacionais.

O aprimoramento das habilidades com o comércio internacional aconteceu de forma espontânea, quando o sócio passou a conhecer e ter contatos com os negócios nos diferentes países. Relata ele:

Nas feiras e missões nacional e internacional a gente tem a oportunidade de conhecer e conversar com pessoas do mundo todo. A partir dessas conversas conseguimos informações sobre qual local ou país teríamos condições de vender mais, foi aí que percebemos que na Arábia Saudita, maior mercado de petróleo do mundo, também poderia ser um grande comprador do nosso produto. Passamos, assim, a objetivar a entrada nesse país.

Os encontros informais que ocorrem nas feiras e missões internacionais foram fontes importantes de informação e disseminação das práticas de mercado. Silva (2011) corrobora com esse achado, ao afirmar que, um dos motivos que induziu os empresários das PMEs gaúchas a iniciarem suas operações no exterior foi o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais. Nitu e Feder (2010) também identificaram que, o processo de internacionalização das empresas na Romênia foi motivado pelas características dos gestores e as competências ou conhecimento que eles tinham sobre o mercado internacional.

#### 6.4 FORMAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As formas de entrada no mercado externo das empresas pesquisadas foram do tipo: exportação direta e indireta, criação de subsidiária de venda e produção no exterior. A ENGEPET adotou a exportação direta no mercado colombiano e venezuelano, ou seja, não houve um intermediador entre as partes; os serviços e produtos foram comercializados diretamente com o importador. A inserção na República de Trinidad e Tobago ocorreu por intermédio de agentes comerciais, denominada de exportação indireta.

Na Argentina, a empresa abriu uma subsidiária própria de venda no país em parceria com uma empresa sergipana de outro ramo de atividade. Comenta o empresário que há

interesse em expandir essa modalidade para outros países:

Nós temos vontade de criar subsidiária de vendas nos Estados Unidos. Entrar no mercado americano vai nos proporcionar muita visibilidade pelo tamanho do mercado e a confiabilidade do país. Só não entramos ainda devido a crise em que o país estava vivendo, mas já há um agente nosso fazendo especulação do mercado.

Para o empresário, a maior dificuldade para entrar nos Estados Unidos deve-se à falta de credibilidade da tecnologia brasileira pelos norte americanos. Confessa ele:

Apesar de o mercado americano ser aberto à possibilidade da gente comprar um campo de petróleo e colocar nossa própria tecnologia, o tempo desse negócio ser reconhecido demora muito, pois eles só confiam na tecnologia do seu próprio país. Mesmo sendo uma empresa com tecnologia acreditada pela Petrobrás, é preciso mostrar em termos de rendimento quanto eles ganharão com a operação.

A Indonésia foi o país mais recente que a empresa exportou seus serviços. Além desses, países, a ENGEPET prospectou negócios na Arábia Saudita, o qual até o momento não obteve sucesso de venda por não encontrar cliente interessado no produto. Mas, segundo o empresário, essa situação pode se reverter, tendo em vista que, existe um grande mercado de petróleo nessa região, por isso a empresa ainda tem expectativa de negociar com esse país.

Tanto a ENGEPET, como a Petrolab possuem como principais formas de entrada a exportação direta e subsidiária de venda no exterior, obtidas por meio de parceria. Esse foi o modo eficiente que a empresa encontrou para expandir seus negócios fora do Brasil. Inicialmente, a parceria com outra empresa do Barein pertencente ao mesmo ramo de atividade permitiu a exportação direta das matérias-primas, e após maior conhecimento e envolvimento na região, a Petrolab resolveu investir diretamente, com a contribuição da sua parceira criou uma subsidiária de produção no Barein.

A Arábia Saudita até o momento é o único país para o qual a Petrolab exporta, concedida em parceria com a empresa *Earth Environmental Service*, do Barein, que desenvolve em sua base o produto final a partir da matéria-prima adquirida da Petrolab, e em seguida encaminha essa produção para o cliente da Arábia Saudita. Explica o sócio:

A gente só tem exportado no momento para Arábia Saudita por meio do nosso parceiro no Barein representante da Petrolab no país. Ele quem repassa nosso produto para a Arábia Saudita. Devido a especificidade da nossa atividade não teríamos como entrar no país sem a parceria com uma empresa da região, há

muita burocracia e exigências técnicas. Sem essa parceria levaríamos dois anos só para cadastrar a empresa, esse processo passa a ser simplificado quando atuamos por meio de um representante local.

A entrada no exterior por meio da parceria é destacada pelo sócio como a modalidade mais fácil e rápida. Explica ele: “a empresa tem um projeto em Angola há algum tempo que ainda não gerou negócio por falta de uma parceria local”.

Há ainda um novo projeto sendo desenvolvido na Nigéria, onde a Petrolab enviará nos próximos meses um engenheiro experiente que conhece o comércio de petróleo e a parte técnica para passar seis meses nessa região avaliando o mercado e prospectando clientes. Ressalta o sócio que daqui a alguns anos a empresa vai internalizar a produção no país do Barein.

Passaremos a formular o produto final nesse país. Nós só vendíamos a matéria-prima e nosso parceiro produzia o produto, agora vamos fazer toda operacionalização. A matéria-prima continuará sendo exportada, e também fabricaremos o produto. Foi adquirido um galpão na região para esse fim, estou estruturando o local para que em pouco tempo esteja produzindo lá. Além da nossa matéria-prima também enviaremos alguns engenheiros daqui para colaborar no projeto, o intuito é trabalhar com o pessoal da própria localidade com envolvimento de alguns técnicos brasileiros.

Os autores Raboch e Amal (2008) reforçaram a importância das parcerias em sua pesquisa, em princípio, as PMEs arriscaram-se a entrar no mercado mundial através de parcerias, formada por meio de redes de relacionamento que as encorajaram e ofereceram o suporte inicial. Rocha *et al.* (2010) e Mais *et al.* (2010) também comprovaram ser a parceria a forma escolhida pelos empresários das pequenas empresas do setor de tecnologia para ingressarem no exterior e expansão internacionalmente.

Esclarecem Mais *et al.* (2010) que as empresas atribuíram grande importância às *networks* quando da entrada no país estrangeiro, o acesso aos diferentes mercados externos pôde ser facilitado por meio delas, pois, as redes de relacionamentos são fontes de informações, desenvolvimento tecnológico e ações inovadoras.

Além da importância da escolha acertada de entrada no exterior, as empresas ao ingressar no mercado externo tendem a implementar estratégias que assegurem mais vantagem competitiva (PORTER, 1989). Nos casos analisados neste artigo, a principal estratégia é o diferencial dos produtos pela qualidade e liderança tecnológica.

O principal diferencial está na tecnologia avançada utilizada pela empresa, a mais importante aliada nesse processo. Ressalta o empresário da ENGEPET que além da tecnologia:

O vasto conhecimento técnico do meu sócio e sua capacidade de criar patentes de sucesso foi essencial para o crescimento da empresa. Hoje a empresa dispõe de cerca de 10 patentes, uma em plena atividade que é tipo BPZ, e outra que está em fase de projeto piloto, mas já é garantia de sucesso e vai deslanchar, podendo inclusive ser exportada.

A Petrolab também desenvolve produtos específicos que aliado à tecnologia eleva o rendimento do petróleo. Mas, diferente da ENGEPET, a estratégia de custo fez parte do processo de internacionalização da empresa, de acordo com a narração do sócio:

Além de desenvolver um produto cujo desempenho fosse superior ao de outras empresas, tivemos ainda que readequar o preço na hora de colocar no mercado externo. Percebemos que o preço praticado não era viável para o cliente, então decidimos diminuir o lucro para que ficasse bom para ambos, e com isso conseguimos vender.

Em contraponto, o empresário da ENGEPET esclarece que por se tratar de produto de características específicas, a empresa não adotou nenhuma redução de custos para conquistar os clientes externos. Explica o sócio:

Nesse tipo de negócio o que se busca é um campo de petróleo que possa acomodar o tipo de equipamento desenvolvido pela empresa. Achado o campo (poços), aplica-se o sistema que apresentará como resultado o aumento na produção de petróleo, atendendo assim ao cliente que busca soluções para o melhoramento da produtividade do seu poço de petróleo.

Corroborando a esse achado, as vinícolas da Serra Gaúcha e a cooperativa de pequenos produtores do Estado do Paraná, também adotaram as estratégias genéricas para ampliar a comercialização de seus produtos no mercado externo e, conseqüentemente, crescer internacionalmente (SLUSZZ; PADILHA, 2008; RITOSSA; BULGACOV; FERREIRA, 2011). Depende somente da empresa priorizar e escolher a estratégia que melhor atenda aos seus objetivos (PORTER, 1989).

Sendo assim, os dois casos em estudo comprovaram que ao focar no mercado geográfico de Petróleo e Gás com condições evidentes de demanda pelos serviços foi primordial para o alcance de bons resultados no exterior. Os empresários afirmaram que as estratégias até o momento adotadas não são estáticas, pretendem crescer a participação no

mercado dos países em que atuam e expandir para outros países, bem como aumentar o *portfólio* dos produtos exportados.

## 6.5 TRAJETÓRIA PARA O MERCADO EXTERNO

A ENGEPET iniciou suas atividades no estrangeiro quando do convite para prestar consultoria na Petrobrás Colômbia. Durante as atividades nesse país, os sócios divulgaram seus serviços e produtos, e assim comprovaram a eficiência e eficácia da tecnologia empregada pela empresa. A busca por conhecimento em relação ao mercado externo aconteceu, principalmente, por meio da Petrobrás, os demais foram conseguidos ao contratar agentes ou representantes externos entendedores de mercado internacional e através da participação em feiras e missões internacionais. Conta o sócio que quando pode e tem oportunidade participa de missões negociais organizadas pelo SEBRAE e APEX.

Esses encontros reúnem muitos empresários sergipanos que têm interesse em exportar seus produtos; sem dúvida é uma ótima chance para avaliarmos o mercado naquele país.

No caso da Petrolab, a entrada no exterior ocorreu pela necessidade dos sócios em expandir para além do mercado interno, era o momento de analisar a possibilidade de inserção internacional. A internacionalização poderia evitar a baixa de suas operações comerciais; ocasionada pelo declínio nas vendas internas, e, além disso, proporcionaria crescimento à empresa. Uma vez que, no mercado interno a empresa dependia quase que exclusivamente da Petrobrás, estar atrelado apenas a esse cliente fragilizava a venda dos produtos, principalmente, porque nos últimos anos a estatal vinha diminuindo suas aquisições. Percebeu-se, então que, a solução era diversificar os mercados.

O caminho seria encontrar parceiros no exterior interessados no tipo de matéria-prima desenvolvido pela empresa para com isso alcançar os países. Como forma de obter conhecimento do mercado externo e conhecer outras culturas; o sócio da Petrolab participou de cursos, congressos e conferências em alguns países, tais como Estados Unidos, França e Escócia. O empresário, inclusive, apresentou trabalhos técnicos em alguns desses eventos.

Essa percepção é reforçada por Johanson e Vahlne (1990) ao afirmar que, o conhecimento das pessoas envolvidas no processo de internacionalização pode favorecer a

empresa a adquirir experiência com o mercado externo mais rapidamente, o que traz vantagem para os negócios internacionais. Nessa mesma direção, Özkanlı, Benek e Akdeve (2006) observaram que as pequenas empresas exportadoras da Turquia foram incentivadas a aumentar seus negócios internacionais ao participarem das feiras internacionais onde se disseminavam os conhecimentos e as experiências sobre exportações.

Um dado na pesquisa que contrapõem aos estudos de Johanson e Vahlne (1977); Meyer, Meyer Jr. e Santos (2009); Weiss, López e Medina (2011) é a influência da distância geográfica ou psíquica no início do processo de internacionalização. Nos dois casos os gestores reconhecem que, não houve qualquer influência da distância física, cultural, religião, idioma, crenças na escolha dos países para exportar. O sócio da Petrolab exemplifica que houve uma total inexistência desse critério, mesmo porque o país escolhido para iniciar a internacionalização está geograficamente muito distante do Brasil. O mesmo idioma e a identificação com a cultura do país não se aplicam, visto que na Arábia Saudita esses fatores apresentam-se bem diferentes que no Brasil.

Para os empresários a busca por mercados mais próximos para o início das atividades de exportação não significa, necessariamente, certeza de teriam sucesso internacional. Outros fatores determinaram a escolha dos países, tais como: o tamanho do mercado; o potencial consumidor do país para o produto; e a relação mantida por meio das redes dos agentes externos, a Petrobrás e as empresas parceiras.

Eles Sinalizam, ainda que, um ponto positivo na busca de mercados foi o investimento financeiro, todo oriundo de recurso próprio. Os autores Mazon, Jaeger e Kato (2010) concordam que, as maiores dificuldades das PMEs do Brasil em entrar e permanecer no exterior refere-se a problemas financeiros ou de acesso ao financiamento.

Assim como os estágios propostos por Johanson e Vahlne (1977), as empresas seguem passos graduais de envolvimento com o mercado externo. Iniciam exportando de forma irregular e continuam incrementando seus passos para níveis maiores de envolvimento com o mercado externo. Elas têm um médio e alto grau de comprometimento com o mercado externo, esse fator foi constatado por meio dos investimentos em pesquisas e desenvolvimento e uso de novas tecnologias. Evidente que, ainda requer por parte das empresas, a utilização de mais recursos para o crescimento do processo de

internacionalização, porém, se for considerado o seu porte, é compreensível a complexidade na aplicação de mais recursos.

Concluem os empresários que, a internacionalização das empresas proporcionou visibilidade interna e externa, além de sobrevivência a longo prazo. Comenta o sócio da Petrolab: “apenas com as vendas no mercado interno a tendência era diminuir os negócios da empresa”. Acrescenta-se a isso a possibilidade de expansão em diferentes mercados advinda das exportações: “com a venda externa abriu-se um enorme leque de opções nos países em que nosso produto poderá ser consumido”. Na visão deles a atuação no exterior é uma questão de permanência do negócio e competitividade. Pimentel e Vasconcelos (2008), Caldas e Vasconcelos e Andrade (2010) concordam que, as empresas no Brasil, independente do tamanho, têm buscado mercados lá fora para se manterem competitivas e obterem retornos financeiros.

A seguir é apresentado um quadro resumo dos casos que melhor exemplifica a análise.

Quadro 4 - Caracterização das Empresas e Gestores, Motivação para a Entrada no Mercado Externo, Estratégias e Formas de Entrada no Exterior e Processo de Internacionalização.

<b>Categorias</b>	<b>ENGPET</b>	<b>Petrolab</b>
Caracterização das Empresas Exportadoras e do Gestor	Empresa de médio porte, fundada em 1999, produz equipamentos para cabeças de poços de petróleo, atua há 14 anos no mercado externo, não possui um setor específico para exportação. O gestor é sócio e fundador da empresa, tem formação superior na área de Engenharia de Petróleo, não possuía experiência com o mercado externo antes das exportações.	Empresa de pequeno porte, fundada em 1993, comercializa produtos e serviços em química de petróleo, atua há 05 anos no mercado externo, não possui um setor específico para exportação. O gestor fundou a empresa, tem formação superior na área de Química de Petróleo, adquiriu experiência em uma multinacional que trabalhou.
Motivação para Entrada no Mercado Externo	Oportunidade de mercado, conhecimento técnico, exploração de novos mercados, qualidade dos produtos e serviços e redes de relacionamentos.	Retração do mercado interno, competitividade, qualidade dos produtos, exploração de novos mercados e competências internacionais.
Estratégias e Formas de Entrada no Exterior	Estratégias de diferenciação e enfoque. Formas de Entrada: exportação direta e indireta, subsidiária de vendas.	Estratégias de custo, diferenciação e enfoque. Formas de Entrada: exportação direta, subsidiária de venda e produção no exterior.
Processo de Internacionalização	Similaridade com os pressupostos de Uppsala: a empresa segue	Similaridade com os pressupostos de Uppsala: a empresa segue

	<p>passos graduais de internacionalização. Encontra-se no 3º estágio de envolvimento com o mercado externo – a empresa ainda tem uma exportação limitada, com subsidiária de vendas no exterior, busca aumentar sua participação externa, explorar novos mercados e realizar parcerias. Há um médio grau de comprometimento com o mercado externo. Diferente do preconiza o modelo de Uppsala, não houve influência da distância geográfica e psíquica no processo de internacionalização. Influência das redes de relacionamento mantidas com empresas no exterior, o SEBRAE, a APEX e a Petrobrás. A entrada no exterior resultou em sobrevivência e crescimento dos negócios, possibilidade de expansão das vendas para outros mercados.</p>	<p>passos graduais de internacionalização. Encontra-se no 2º estágio de envolvimento com o mercado externo - a empresa tem pouco tempo de exportação, mas já caminha para o 3º e 4º estágio, tem interesse em explorar novos mercados, crescer as vendas externas e encontrar novos parceiros. Há um Alto grau de comprometimento com o mercado externo. Diferente do que preconiza o modelo de Uppsala, não houve influência da distância geográfica e psíquica no processo de internacionalização. Influência das redes de relacionamento mantidas com empresas no exterior, o SEBRAE, a APEX e a Petrobrás. A entrada no exterior resultou em visibilidade interna e externa para a empresa.</p>
--	---	---

Fonte: Elaborados pelas autoras (2017).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória internacional das empresas analisadas permeou-se de decisões estratégicas. A participação dos empresários sergipanos em eventos internacionais foi a maneira encontrada para adquirir conhecimento sobre o processo de exportação, e, contribuiu, principalmente, para fonte de pesquisa do mercado externo.

A necessidade e a oportunidade de novos mercados para os seus produtos os motivaram a buscar outros países. O caminho internacional mostrou-se mais atraente pelo tipo de negócio desenvolvido, ou seja, a produção de equipamentos e química de petróleo têm se apresentado como tecnologia de interesse mundial. Isso significa que, os serviços e produtos das empresas possuem demanda fora do Brasil, desde que supra as expectativas dos clientes.

A escolha dos países determinou-se pelo potencial do mercado importador, por conta da especificidade e características dos produtos. As formas de inserção das empresas no exterior foram acertadas, a exportação direta e a parceria mostraram-se eficientes para as PMEs. Ressalta-se que, o relacionamento com empresas parceiras de outros países



oportunizou a Petrolab avançar em seu processo de internacionalização e direcionar-se para o 4º estágio de envolvimento com o mercado externo, algo admirável para uma empresa de pequeno porte.

Os casos deixam claro que o processo de internacionalização identifica-se com a teoria de Uppsala ao seguir o processo gradual de internacionalização e aumentar o conhecimento e grau de comprometimento com o mercado externo à medida que ultrapassam os estágios. Em contraponto, a pesquisa diverge da literatura em relação à menor distância geográfica e psíquica, pois, os determinantes para a escolha dos países não foram à proximidade geográfica ou similaridade com a cultura, mas o tamanho do mercado; o potencial consumidor do país para o produto; e a relação mantida por meio das redes de negócios, a Petrobrás e as empresas parceiras.

O processo de internacionalização das empresas também identifica-se com a Escola Nórdica ao realçar o papel dos gestores nas decisões estratégicas de inserção no exterior, e a importância das redes de relacionamentos.

Conclui-se, então, que as oportunidades de conhecimento atreladas à capacidade de iniciativa de negócios dos pequenos empresários foram predominantes para a entrada das PMEs no mercado externo. Este estudo demonstra aos empresários do mercado sergipano que a internacionalização dos seus produtos e serviços não é impraticável; desde que se busque conhecimento de comércio exterior e parcerias internas e externas.

Outra contribuição dessa pesquisa é indicar um caminho alternativo para as pequenas empresas do setor petrolífero brasileiro que muitas vezes encerram suas atividades por falta de demanda interna. Nesse caso, o mercado externo pode ser uma solução para continuação desses negócios.

Para consolidar os resultados encontrados sugere-se a realização de futuras pesquisas em torno dessa temática, nos seguintes pontos: i) replicar esse estudo em um número maior de empresas do mesmo setor; ii) analisar a influência da distância psíquica no processo de internacionalização das empresas; iii) analisar a influência da gestão empreendedora sergipana no processo de internacionalização e, iv) examinar o papel das redes no incentivo as exportações das empresas do Estado.

## REFERÊNCIAS

ABDULLAH, N. A. H. N.; ZAIN, S. N. M. The internationalisation of Malaysian SMEs. **International Conference on Sociality and Economics Development**. v.10, 2011;

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

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000;

AVRICHIR, I.; CHUEKE, G. V. Comportamento exportador de empresas brasileiras do setor de rochas ornamentais: um estudo de caso múltiplo envolvendo fatores organizacionais, gerenciais e ambientais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n.1, p.138-171, jan./abr. 2012;

BARBOSA, R. A nova geopolítica do petróleo. Estadão, São Paulo, 23 abr. 2013. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,a-nova-geopolitica-do-petroleo-1024292,0.htm>> Acesso em: 02 ago. 2013;

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977;

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991;

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**. 3.ed. New York: Oxford University Press, 2011;

CALDAS, P. T. ; VASCONCELOS, A. C. F. de.; ANDRADE, E. O. de. Estratégias para internacionalização de empresas em rede:um estudo exploratório em um consórcio de exportação no setor de confecção. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 5, n.3, p.93-111, 2010;

CASSANO, F. A.; RIBEIRO, J.; GALVÃO, K. P.; CESAR, F. L.; PANAZZOLO, M. R. Transferência tecnológica para ampliação de oportunidades de negócios internacionais: caso eurolls. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.9, n.1, jan./abr. 2016;

CHELLIAH, S.; SULAIMAN, M.; YUSOFF, Y. M. Internationalization and performance: small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 6, p. 27-37, 2010;

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, Washington, Spring, 1988;

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Revista Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989;

FERREIRA, M. A. S. P. V.; SERRA, F. R.; REIS, N. M. R. dos. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 29-54, jan/abr. 2011;

FERNANDES, A.; CARVALHO, L. Escolha de modos de entrada em mercados internacionais: uma revisão de literatura. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, nº 35, p. 7-28, 2012;

FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; MARTIGNAGO, G.; CARIO, S. Análise do processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de base tecnológica, incubadoras e graduadas. XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...**Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 03 set. 2012;

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003;

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

FORTE, S. H. A. C.; LUIZ Jr., M. S. Estágio e grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 37, nº 3, jul-set. 2006;

GODOY, A. S.. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, 1995;

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com ato fator de impacto: 2000 a 2008. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. V. 9, n.3, p. 112-138, 2010;

GRZBOVSKI, D.; ORGARATTO, A. do P.; LOPES, F. D. Estratégias de entrada internacional das empresas do setor de cosméticos: caso Região Sul do Brasil. In COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. de (Orgs.). **Estratégia Contemporânea: internacionalização, cenários e redes**. Campinas: Akademika, 2008;

HE, S. The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications. **Research in World Economy**, v. 2, n. 1, 2011;

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 1, jan/mar, p. 109-124, 2003;

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 9, n. 2, p. 128-151, 2008;

HUTCHINSON, K.; Alexander, N.; Quinn, B.; Doherty, A. M. Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. **Journal of International Marketing**, 15(3), 96–122, 2007;

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, vol. 12, n. 3, p. 305-322, Oxford, October, 1975;

JOHANSON, J.; VAHLNE, Ja. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, Washington, Spring/ Summer, 1977;

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990;

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009;

MAIS, I.; CARVALHO, L. C. de; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G.. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 36-52, jan./abr, 2010;

MAUGERI, L. **Uma nova era do petróleo está a caminho**. Disponível em:

<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/pesquisa-mostra-o-surgimento-da-nova-era-do-petroleo>>. Acesso em: 26 jul. 2013;

MAZON, F. S.; JAEGER, M. A.; KATO, H. T. percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. **Perspectiva, Erechim**, v. 34, n. 126, p. 33- 45, 2010

MELLO, R. C. de; ROCHA, A. da; MACULAN, A. M. A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais? In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES. **Anais...** Recife: Anpad, 2009;

MEYER, B.; MEYER Jr., V.; SANTOS, E. K. Estratégia e cultura na internacionalização da educação superior: a experiência da Universidade de La Integracion de Las Américas. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES. **Anais...** Recife: Anpad, 2009;

MORAES, M. C. B.; ALPERSTEDT, G. D.; LARANJEIRAS, L. S. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira de artigos esportivos: uma experiência no mercado alemão. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 25, p. 254-281, set/dez, 2009;

MOREIRA, R.; FONSECA, P. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 1998-2014. Brasília: **SEBRAE**, 2015;

NITU, R. A.; FEDER, E. Study regarding the influencing factors of the Romanian small and medium-sized enterprises internationalisation process. **Theoretical and Applied Economics**, v. XVII, n. 1(542), pp. 17-26, 2010;

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academia of Management Executive**, v. 9, p. 30-43, 1995;

OZKANLI, Ö.; BENEK, S.; AKDEVE, E. Export barriers of small firms in Turkey: a study of Ankara-Ivedik Industrial District. **Problems and Perspectives in Management**, volume 4, issue 03, 2006;

PATTERSON, P.G. A study of perceptions regarding service firms attitudes towards exporting. **Australasian Marketing Journal**, v. 12, n. 2, 2004;

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Coord). **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagem**. São Paulo: Atlas, 2008;

PIMENTEL, J. E. A.; VASCONCELOS, E. Internacionalização e o Binômio estratégia – estrutura: o caso da Cia de concessões rodoviárias. In: VASCONCELOS, Eduardo. (Coord.). **Internacionalização Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2008;

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989;

RABOCH, H.; AMAL, M. A Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamis Revista Tecno-Científica**. v.1, n. 14, p. 1-11, 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/dynamis/article/view/643>>. Acesso em: 06 jun. 2012;

RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J. M. Cooperativa agroindustrial Bom Jesus: estratégias de crescimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n.6, p.1174-1188, 2011;

ROCHA A. da.; MELLO, R. C. de; MACULAN, A. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1158-1170, nov./dez. 2010;

SALIMÄKI, M.; GABRIELSSON, M. Factors explaining success in the internationalization of finnish small and medium-sized design companies. **Revised to The Design Journal**, set. 2004;

SANTOS, R. A.; VARGAS, K. F. S. de; MOURA, G. L. de; MINELLO, I. F. Estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 26-48, jul./dez. 2012;

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Revista Gestão & Regionalidade**. v. 26, n. 76, jan-abr, 2010;

SILVA, V. A. da. **Fatores influenciadores no processo de internacionalização**: um estudo em empresas Gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2011;

SILVA, I. M. da; CHAGAS, A. C. C. das. Análise do processo de formação de estratégias internacionais na indústria de charutos e cigarrilhas da Bahia. In: XXXV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**...Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?cod\\_evento\\_edicao=58](http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=58)>. Acesso em: 15 maio 2012;

SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M. Estratégias de internacionalização dos espumantes: um estudo de cinco vinícolas do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, n. 4, p. 3-24, 2008;

SOUZA, A. E.; VASCONELLOS, E. P. G.; CORRÊA, H. L. O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 2, p. 1-25, jul./dez. 2012;

SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME. Nota Técnica. In: Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2001. **Anais Eletrônicos**...Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/rede](http://www.ie.ufrj.br/rede)>. Acesso em: 05 maio 2012;

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986;

TOLDI, K.; DAL BELLO, U. B.; TOLDI, M. Desafios ao processo de expansão da internacionalização de uma empresa alimentícia: tecnologia, cultura e estrutura de mercado. XXXVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**...Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 03 set. 2012;

VACHANI, S. Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies. **International Business Review**, v. 14, n. 4, p. 415-439, 2005;

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economic**, v. 83, n.1, pp. 190-207, 1996;

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A Decisão de Internacionalizar Internext – **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 1-21, Jul./Dez. 2011;

WEISS, V. V. G.; LÓPEZ, M. S. E.; MEDINA, L. H. B. La distancia psíquica y el desempeño exportador: um reto para la pyme en la era de la globalizacion. **Estudios Gerenciales**, v. 27, n. 118, p. 85-96, 2011;

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