

## **O Processo de Internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio S.A.**

### **AUTORES**

#### **VLADIMIR FURTADO DE BRITO**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES  
vfurtadob@terra.com.br

#### **FÁBIO LOTTI OLIVA**

Universidade de São Paulo  
fabiousp@usp.br

#### **CELSO CLÁUDIO DE HILDEBRAND E GRISI**

Universidade de São Paulo  
cchgfeal@usp.br

### **Resumo**

Este artigo analisa o processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor petroquímico – a Petroflex S.A., comparando-o com as principais teorias sobre internacionalização. A começar pelas teorias clássicas, a economia se divide em dois ramos: o primeiro, vai desde os autores chamados neoclássicos até os mais modernos, como Buchanan e North, centrando suas análises da internacionalização tendo como determinantes os custos. A segunda vertente, a teoria marxista, é representada por Luxemburgo e sua Teoria do Imperialismo. A contribuição brasileira é citada na obra de Celso Furtado. Sobre as teorias mais modernas, podemos dividi-las ainda em dois grupos. O primeiro, com um enfoque mais econômico, é exposto nas análises sobre o poder de mercado de Hymer; a teoria do ciclo do produto, de Vernon; a teoria da internalização, de Buckley e Casson e o paradigma eclético, de Dunning. O segundo, mais relacionado à Teoria da Organizacional da Administração, está representado pelas teorias da escola de Uppsala e as da Escola Nórdica. Veremos que essas teorias ajudam a entender parte do processo de internacionalização da empresa brasileira enfocada neste artigo. Entretanto, uma melhor análise pode ser feita considerando-se também as características do produto, a realidade brasileira e a dinâmica mundial.

### **Abstract**

This article aims at analyzing the internationalization process of Petroflex S.A. - a Brazilian petrochemical company, by comparing it to the main firm's internationalization theories, beginning with the classical ones. It is known that the economy has been divided into two different branches: one supported by Buchanan and North whose focus lies on internationalisation analysis determined by transaction costs. The other one is represented by Rose of Luxembourg's Imperialism Theory, rooted in Marxism. Celso Furtado – a Brazilian economist – also gave his contribution to this regard. The most recent theories of internationalisation can also be divided into two groups. The first one pursues economical focus represented by Hymer's thoughts, Vernon's Product Cycle Theory, Buckley and Casson's Internalization Theory and Dunning's Eclectic Paradigm. The second one is related to Organizational Theory of Administration and includes the theories defended by both Uppsala and Northern Schools. The analysis demonstrates that Petroflex's internationalisation process is partially back grounded by said theories. However, it has to be pointed out that to achieve better results, the analysis should have deeply considered the product characteristics as well as Brazilian reality and the global economy's movements.

**Palavras-Chave:** Internacionalização; Teorias de Internacionalização; Realidade Local.

## 1. Introdução

Desde o início da década de 1990, com a rápida abertura comercial realizada pelo governo Collor, o Brasil começou a se expor à concorrência internacional. Inicialmente essas importações prejudicaram muitos setores da economia brasileira que, devido à décadas de protecionismos, não estavam preparados para tal nível de competição. No governo de Fernando Henrique Cardoso, principalmente devido à estabilidade econômica conquistada, as empresas e empresários brasileiros começaram a aprender mais sobre o “mundo globalizado”, interagindo-se assim sobre novas tecnologias e mercados. Tal movimento deu início à uma reação que se refletiu no aumento de nossas exportações e no atual saldo positivo de nossa Balança Comercial. De fato, as exportações brasileiras cresceram cerca de 150% no período compreendido entre 2000 e 2006, ultrapassando US\$ 130 bilhões ano passado e gerando um resultado positivo próximo aos US\$ 40 bilhões.

O objetivo desse trabalho é estudar o caso da Petroflex Indústria e Comércio S.A., uma empresa do setor petroquímico, fabricante de borrachas sintéticas (ou elastômetros, em termos técnicos), um produto que pode ser considerado uma *commoditie* internacional e sobre o qual o poder de mercado das empresas brasileiras é pequeno. De fato, com apenas 3% da produção mundial de elastômetros em 2006 e com uma capacidade instalada maior do que a demanda nacional, o processo de internacionalização da empresa merece ser estudado comparando-o com as teorias que procuram explicar esse processo. Veremos que todas essas teorias explicam boa parte desse movimento aos mercados externos, mas não conseguem compreendê-lo em sua totalidade. Talvez esteja no momento dos administradores e estudiosos do tema desenvolver novos estudos e pesquisas procurando não uma teoria geral, mas uma teoria mais detalhada que possa explicar esse movimento de muitas empresas brasileiras.

Dessa forma, o objetivo prático buscado por este artigo é verificar se o caso brasileiro mostra algum tipo de proximidade com algumas dessas teorias ou se são relativamente insuficientes para explicar o processo de internacionalização e a atual situação interna e externa dessa firma nacional. Se esse for o caso, talvez começar e pensar e discutir se existe um processo de internacionalização específico sendo desenvolvido no Brasil. Para viabilizar o alcance de tal objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória na qual o estudo de caso da Petroflex S.A. foi feito tendo como referências as principais teorias que tentam explicar a internacionalização das firmas. Os dados foram coletados no Anuário de 2006 da empresa (PETROFLEX, 2006), bem como através de uma entrevista não estruturada com um diretor da empresa. À luz dessas informações, procedeu-se uma análise para comparação junto às referências teóricas vistas.

## 2. Referências teóricas

Segundo Hunt (1989), as teorias sobre a internacionalização de produções e firmas são muito antigas e registradas desde o século XVI com os primeiros escritos de autores mercantilistas como os ingleses Thomas Mun e Josiah Child, os franceses Barthélemy de Laffemas e Antoine de Montchrestien e o italiano Antônio Serra<sup>1</sup>. O processo de internacionalização ou de globalização, visto como o estreitamento de laços entre os países e empresas, não é novo para os estudiosos no assunto (NYE, 2002). O próprio Adam Smith já o citava em 1776, no seu clássico “A Riqueza das Nações”, quando escreve sobre o mundo novo que se abria para a Europa e as novas perspectivas existentes quando da descoberta da América, bem como da nova rota da seda contornando o cabo da Boa Esperança,

---

<sup>1</sup> HUNT (1989, p. 41–59).

ultrapassando assim o obstáculo muçulmano<sup>2</sup>. O mesmo autor discorre também sobre a riqueza das novas colônias, afirmando que o comércio e as relações entre dois países é vantajoso mesmo que um deles pratique subsídios, reservas de mercados e outras políticas protecionistas. Isso se dá em função de que o país que compra estaria comprando-as mais baratas, liberando rendas internas para outras aquisições e para novos possíveis investimentos, além de forçar suas indústrias a serem mais produtivas. Enquanto isso, o país que estivesse praticando essas políticas mercantilistas estaria mantendo produções artificiais<sup>3</sup>, que acabariam custando caro ao país que as mantivesse.

Hunt (1989) resgata as idéias de David Ricardo, o primeiro economista a construir uma teoria completa de economia internacional, ao afirmar que o livre comércio pode beneficiar dois países mesmo que um deles produzisse todas as mercadorias mais eficientemente do que o outro, com sua famosa “Teoria das Vantagens Comparativas e o Comércio Internacional<sup>4</sup>”, em que cada país deveria se especializar e comercializar internacionalmente mercadorias em que tivessem vantagens relativas em relação a outros.

Em sentido contrário, a escola marxista, quando analisa o processo de internacionalização das firmas e produtos, mostra resultados e análises diferentes. A autora que mais se destacou nesse tema foi Rosa de Luxemburgo, com sua famosa Teoria sobre o Imperialismo<sup>5</sup>. Para Luxemburgo (1983), inicialmente todos os países que se tornaram grandes potências econômicas tiveram ou ainda têm países-satélites com os quais possam realizar suas mais-valias ou aquelas partes das produções internas para qual não foi criada demanda durante o processo produtivo. Explicando melhor, entende-se que as grandes economias teriam sempre saldos positivos em suas balanças comerciais quando relacionados aos países menos desenvolvidos por venderem bens mais caros e intensivos em capital enquanto os países mais pobres só sobreviveriam exportando matérias-primas e produtos agrícolas criando, assim, uma situação de dependência.

Ainda considerando as teorias dos séculos XIX e início do século XX, cabe o registro da teoria do comércio internacional dos autores neoclássicos, como John Stuart Mill, Say, Marshall, Pigou, Knight e muitos outros. Buchanan (1993) resume tal pensamento<sup>6</sup> ao comentar: existiria uma função de produção em que qualquer produção pode ser realizada com infinitas combinações dos fatores produtivos, como terra, trabalho, capital, tecnologia e etc. Claro que os empresários vão escolher aquela combinação menos custosa e/ou mais lucrativa. Dessa forma, é normal que países onde existe pouco capital e tecnologia relativa fiquem com partes das produções menos intensivas nesses fatores e mais intensivas em trabalho e terras. Em sentido contrário, os países mais desenvolvidos produziriam mercadorias mais intensivas em capital e tecnologia. Isso seria um fato normal da ciência econômica que não necessariamente criaria situações de dependência. Ainda usando o instrumental neoclássico, James M. Buchanan (1993)<sup>7</sup> e Douglas C. North (1992), prêmios Nobel de economia em 1986, adiciona os “custos institucionais”, como impostos, corrupção, respeito às leis, segurança dos investimentos e do próprio país, custos dos bens públicos e outros como determinantes adicionais dos investimentos externos (BUCHANAN, 1993).

No caso brasileiro, Furtado (1982), tentou construir uma teoria geral que explicasse o comércio internacional e o desigual processo de transnacionalização. Segundo ele, criou-se no país um modelo de crescimento econômico que privilegia o consumo de bens duráveis

---

<sup>2</sup> SMITH (1983, v. II, p. 74-78).

<sup>3</sup> Op. Cit. caps. IV e V.

<sup>4</sup> HUNT, op. cit., p. 137-139.

<sup>5</sup> LUXEMBURGO, 1983.

<sup>6</sup> Uma ótima síntese do pensamento neoclássico é encontrada em Miglioli, Jorge, “Acumulação de capital e demanda efetiva”. Caps. 1, 2 e 3. Ed. T. A. Queiroz, São Paulo, SP, 8ª reimpressão, 1995.

<sup>7</sup> BUCHANAN, J. A., CAPS. 3, 4 e 5.

altamente intensivos em capital e tecnologia de ponta. Como o país não teria condições técnicas de produzir os insumos necessários para essas produções (micro chips e outros componentes eletro-eletrônicos) estaríamos fadados a uma espécie de nova dependência tecnológica desses produtos/insumos importados dos países centrais. Além disso, esse padrão de consumo de bens intensivos em tecnologia (celulares, DVD's, CD players, automóveis e etc.) diminuiria a poupança nacional, formando um país com poucos recursos para investimentos em infra-estrutura produtiva e social, criando um cenário conhecido: grande parte da população morando em favelas com péssimas condições de vida, mas com todos esses equipamentos modernos em casa.

Entretanto, a realidade atual é muito mais complexa do que há existente nos séculos passados. De fato, embora a internacionalização esteja ocorrendo há séculos, sua forma contemporânea tem características próprias e envolve muitas mais questões, como tecnologias, regras de investimento e de seguro, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), fontes de financiamento, poder econômico, tecnologias de informação (TI), diferenças e proximidades culturais, patentes, logística, redes de comunicação (networks) internacionais, transportes, distribuição, comércio intra e interempresas, ambiente muito mais competitivo e concorrencial e muitas outras.

Desde 1960 até agora, com o importante trabalho de Stephen Hymer (1983), o tema de Negócios Internacionais ganhou espaço próprio dentro do grupo de assuntos pesquisados pelas Ciências Econômicas e Administrativas. Para os autores, as teorias que procuram explicar o processo de internacionalização das firmas podem ser divididas em dois grupos: o primeiro, com um enfoque mais econômico e o segundo, partindo de pressupostos da Teoria Organizacional da própria firma, ou seja, um enfoque mais administrativo (HEMAIS e NEUMANN, 2004).

No primeiro grupo, estariam as teorias de Hymer (Poder de Mercado); de R. Vernon (Teoria do Ciclo do Produto); a Teoria da Internalização, de P. Buckley e M. Casson e o Paradigma Eclético, de J. Dunning. Segundo Herais Neumann (2004), teorias que privilegiam os aspectos econômicos examinam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e baseiam seu nível de análise em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e nos efeitos da taxa de câmbio. Também são consideradas as interações entre as empresas, bem como aspectos microeconômicos focando o crescimento da firma como parte do crescimento internacional.

No segundo grupo, privilegiando mais as contribuições da Teoria Organizacional da Firma, estariam os trabalhos da Escola de Uppsala (representada nesse trabalho pelas pesquisas de J. Johansson e J.E. Vahlne) e as análises de S. Andersson, representando a Escola Nórdica, onde o papel do empreendedor tem destaque no processo de internacionalização. A principal diferença desse enfoque sobre o citado acima estaria que esses se interessam pela existência da firma ou da própria multinacional. A seguir, procuraremos apresentar uma síntese de cada um desses autores sobre o assunto.

## **2.1. Teoria do poder de mercado (Hymer)**

No cenário pós-2ª Guerra Mundial, o trabalho de Hymer (1983) pode ser considerado como um percussor moderno das teorias de internacionalização. Logo no prólogo de sua mais importante obra já citada, Hymer afirma que, no final da década de 1950, as grandes empresas norte-americanas enfrentam um problema que o próprio país delas mesmas criou: o rápido crescimento da Europa e Japão. A resposta das empresas dos EUA foi uma política de forte penetração no exterior sob a forma do estabelecimento de “bases” de vendas e produção, transformando-as em verdadeiras multinacionais. Segundo Hymer (1983), esta estratégia foi viável na Europa e na América Latina, cujos governos abriram seus mercados aos

investimentos norte-americanos. Nas décadas de 1970 e 80, a continuidade desse processo de internacionalização de grandes firmas, agora não só norte-americanas como européias e japonesas, indicariam tendências que apontam para um crescente nível de internacionalização com uma conseqüente maior concorrência, uma verdadeira luta pela conquista de novos mercados, criando estruturas que formariam uma hierarquia internacional semelhante à existente nas empresas. Nessa lógica, os centros de decisões onde se fariam os planejamentos globais no mundo ficariam nas sedes dessas empresas ou nos países centrais. Nos países satélites, ou as “bases”, estariam quase que de fora dessas decisões de investimento, inovação e ampliação, criando uma “Lei do desenvolvimento desigual” para o mundo. Essa visão se parece com a da CEPAL, na época, onde existiria uma divisão internacional do trabalho em que os países centrais produziriam mais produtos intensivos em capital enquanto aos países periféricos só restariam produções e exportações mais intensivas em trabalho e recursos naturais, ou seja, matérias-primas e produtos primários<sup>8</sup>.

Este cenário sombrio cria questionamentos. Até que ponto as multinacionais teriam poder de moldar o mundo às suas vontades? O próprio Hymer (1983) procura responder isso<sup>9</sup>: todo esse processo vai depender do papel que os Estados dos países “periféricos” assumam, ou seja, pode ser que alguns governos invistam em criar condições adequadas para que seus países capturem (catch-up) essas inovações tecnológicas e as usem a seu favor no seu próprio desenvolvimento, conjuntamente com apoio estratégico e financeiro para que suas empresas nacionais tenham condições de existir e competir nesse mundo certamente mais internacionalizado.

## 2.2. A teoria do ciclo do produto

A segunda teoria citada nesse primeiro grupo de enfoque econômico é a Teoria do Ciclo do Produto, cujo principal representante é Raymond Vernon, um contemporâneo de Hymer. Essa teoria começou quando o autor procurava estudar e explicar as perdas da indústria eletro-eletrônica norte-americana nas décadas de 1960 e 70 diante dos avanços dessa indústria, principalmente no Japão.

Para o autor, os investimentos externos podem modificar o padrão inicial se o país efetivar políticas internas que assentem as tecnologias envolvidas. O ciclo do produto teria três fases: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase seria vivida por países mais desenvolvidos, com grande poder de mercado e bons níveis de educação que permitiriam que investimentos fossem realizados em novas pesquisas e desenvolvimentos (P&D) e a própria criação e consolidação do produto devido à grande demanda interna e, depois, externa.

A segunda fase começa quando as exportações ou demanda externa é crescente, o que iniciaria um processo de produção em massa de alcance mundial. Barreiras à entrada e outras políticas protecionistas criariam competidores externos e a produção se espalha por outros países. Na terceira fase, a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável. Nesse estágio, a firma procura minimizar os custos e a produção seria transferida para países com custos mais baixos, como os países em desenvolvimento.

Muitas críticas já foram e continuam sendo feitas a essa teoria. A principal é a de que, no ambiente atual, muitas empresas multinacionais adotam a estratégia de lançamento simultâneo de seus produtos em muitos e diferentes países e até se associam a produtores locais através de joint-ventures, por exemplo, para redução de custos e/ou consolidação do produto nos mercados. No fundo, essa é uma crítica de que Vernon, ao contrário da Hymer,

<sup>8</sup> Para um maior aprofundamento no pensamento cepalino ver SUZIGAN, Wilson, **A indústria brasileira. Origem e desenvolvimento**, São Paulo: Brasiliense, 1986, cap.1.

<sup>9</sup> Op. cit, p. 114.

não deu muita atenção às teorias organizacionais das firmas privilegiando o enfoque econômico.

### **2.3. A teoria da internalização**

Os principais autores dessa teoria são Peter Buckley e Mark Casson. Partindo de uma análise com instrumental neoclássico dos custos de mercado como determinantes da expansão ou não das empresas, segundo essa teoria, haveria um caminho, um padrão a seguir no processo de internacionalização das empresas: primeiro começariam as exportações. Se o mercado for de tamanho suficiente e os custos de abrir uma filial e/ou subsidiária for mais que compensado (der lucro) será realizado o investimento direto. Entretanto, recomenda-se antes disso o licenciamento do produto nos mercados externos para verificar sua aderência. Isso se confirmando, o próximo passo será o investimento direto para fabricação local do produto.

Inicialmente, os autores caracterizam o crescimento de uma firma com a propriedade de um produto com demanda crescente. Este crescimento se encerra quando o mercado local estiver completamente abastecido. Dado isso, o processo de crescimento pode retornar com novos produtos e/ou com as exportações.

Por outro lado, se o mercado externo em questão for pequeno e/ou instável, “não existiria incentivo para a firma substituir a exportação por outra forma de participação”<sup>10</sup>. Segundo os autores, se o mercado for de tamanho médio, a firma permanecerá na forma de licenciamento. Só se passará à fase seguinte, o investimento direto no exterior, se verificar-se que esse mercado está ou promete entrar em processo de expansão. Mesmo assim, os autores indicam uma única certeza: o investimento direto nunca será realizado antes do licenciamento e isso nunca será feito antes das exportações e consolidação do produto nesse mercado.

### **2.4. O paradigma eclético**

O Paradigma Eclético, como o próprio nome indica, não é uma teoria nova que procura explicar o processo de internacionalização das firmas. O próprio John Dunning, que desenvolveu o conceito na década de 70, reconhece isso. O que ele fez foi procurar integrar elementos teóricos de diversos ramos da teoria econômica clássica e neo-clássica de produção, comércio e investimento direto internacional em uma síntese mais esclarecedora.

Resumidamente, o paradigma eclético explica que, quando uma firma procura iniciar uma produção internacional, deve ter alguma vantagem sobre seus competidores. Dado isso, a firma irá internalizar, realizar investimentos diretos no exterior, se souber que essa é a melhor decisão a ser tomada. Claro, deve haver um interesse econômico (lucro) em realizar a produção nos mercados externos. Hemais<sup>11</sup> resume em três pontos o paradigma eclético: a vantagem específica do produtor/proprietário, as variáveis específicas de localização e, por fim, a própria internalização da produção.

O autor procura explicar a produção internacional como sendo uma atividade de adição de valor para a firma principal que se concretiza fora de seus limites nacionais. A localidade escolhida para a produção internacional estaria diretamente relacionada com a capacidade tecnológica mundial e sua distribuição entre os países, ou seja, a produção pode ser dividida em países diferentes e, depois integrada e distribuída.

Por outro lado, se a multinacional percebe que os custos institucionais de um país escolhido forem muito altos, ela pode muito bem dividir a responsabilidade da produção entre parceiros externos locais ou mesmo vender sua vantagem, que pode ser de natureza tecnológica, patentes, marcas e muitas outras. Como vemos, realmente, o paradigma eclético

---

<sup>10</sup> Hemais, op. cit. p. 25.

<sup>11</sup> Op. cit. p. 26.

de John Dunning se parece mais com uma junção de diversas teorias econômicas de comércio e investimentos internacionais.

Essas teorias econômicas que procuram explicar o processo de internacionalização das firmas e produções, apesar de suas relevâncias, não permitem compreender totalmente as transformações das firmas e indústrias multinacionais. Dessa forma, passaremos agora a expor as duas teorias que, segundo Hemais<sup>12</sup>, privilegiam mais o enfoque da Teoria Organizacional da Administração, a saber, a Teoria da Escola de Uppsala e da Escola Nórdica.

## 2.5. A teoria da Escola de Uppsala

Para Hemais<sup>13</sup>, “um ponto importante que se deve creditar à escola de Uppsala foi o fato de fazer com que os Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional”.

Os dois principais autores dessa Escola são J. Johanson & J. Vahlne que construíram um arcabouço teórico do processo de internacionalização da firma colocando em foco principal o desenvolvimento da firma individual e, mais especificamente, na sua aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os mercados externos para adicionar valor à firma. Como esse processo seria crescente, existiria um aumento no nível de comprometimento da firma com os mercados estrangeiros.

Para os dois, o processo de internacionalização é resultado de uma série de decisões empresariais que, quando somadas, constituem o processo de internacionalização. Essas decisões seriam a de começar a exportar, consolidar esses mercados, estabelecer uma subsidiária para vendas, procurar sócios externos e muitas outras até, depois desses pequenos passos, transformarem-se em investimentos diretos no exterior.

Esse comportamento foi baseado em observações empíricas que as firmas suecas, antes de realizarem grandes investimentos no exterior, começavam exportando através de um agente. Depois, formariam uma subsidiária de vendas e, se vislumbravam sucesso, começavam a produzir no país estrangeiro.

A grande novidade dessa Escola é o conceito de “distância psíquica” que estaria relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde inauguram subsidiárias. A definição desse novo conceito seriam as diferenças de idiomas, educação, diferenças e proximidades nas práticas de negócios entre os países, cultura, desenvolvimento industrial e institucional, enfim, uma soma de fatores que podem permitir ou não maiores e mais confiáveis fluxos de informações e, conseqüentemente, maiores negócios e investimentos. Dentro dessa lógica, os processos de internacionalização das firmas começariam naqueles mercados no exterior com menores distâncias psíquicas em relação à firma matriz.

Como podemos depreender, a principal variável que influenciará nas decisões da firma será o conhecimento do mercado externo, definido como uma série de informações sobre o mercado que seria repassado à matriz na forma de relatórios sobre o andamento dos negócios dificuldades e vantagens encontradas e etc. Entretanto, como esse conhecimento, essa experiência internacional, é cumulativo, o processo de internacionalização da firma começaria por países mais próximos e, gradualmente, se estenderia para mais distantes. Finalmente, Johanson & Vahlne colocam que o processo de internacionalização atual acaba por desenvolver redes de networks como forma de maior aproximação dos clientes e diminuição das distâncias psíquicas.

---

<sup>12</sup> Op. cit. p. 17.

<sup>13</sup> Op. cit. p.27.

## 2.6. A Escola Nórdica de negócios internacionais

Como afirma Hemais<sup>14</sup>, S. Andersson é um dos principais representantes dessa nova linha de pensamento que coloca um peso significativo no papel do empreendedor como força iniciante do processo de internacionalização da firma.

Andersson afirma que as teorias sobre a internacionalização até aqui apresentadas não respondem todas as perguntas necessárias a um bom entendimento do processo, já que a internacionalização é um movimento complexo e muitos outros fatores devem ser incluídos para ampliar a compreensão sobre ele. Dessa forma, o autor inclui a famosa figura do empreendedor dentro do processo. O empreendedor seria o responsável pela introdução de novos métodos e produtos na produção, pela abertura de novos mercados, pela conquista de novas fontes de recursos e matérias-primas e pela reorganização da indústria. Também, ele teria a habilidade de lidar com diferentes combinações e arranjos, desenvolvê-los e perceber formas apropriadas de ações e convencer terceiros a investir em seus projetos.

Para Andersson, existem três tipos de empreendedores: os primeiros seriam os técnicos, que trabalhariam na introdução de novos produtos e/ou métodos de produção. Trabalham com inovações técnicas sendo a tecnologia o principal objeto de seus trabalhos. Os segundos seriam empreendedores de marketing que trabalhariam com a abertura de novos mercados e consolidação dos produtos neles. Finalmente, os terceiros seriam os empreendedores estruturais que trabalhariam em criar novas organizações de qualquer indústria. Geralmente, trabalham em indústrias já maduras e tentam reestruturar indústrias e empresas trabalhando em nível corporativo para implementar novas idéias, novas combinações e novos negócios. Dentro dessa visão, a internacionalização não é um objetivo independente.

Os mercados externos seriam escolhidos de acordo com a situação econômica e competitiva, sempre preferindo fusões, aquisições e joint-ventures para reduzir a competição. Como as multinacionais são indústrias maduras, esse tipo de empreendedor se torna um importante ator internacional.

Ainda segundo Andersson, as teorias atuais priorizam generalizações que deveriam servir para todas as firmas. Um tratamento melhor seria encontrar categorias de firmas e produtos que se comportam de forma semelhante e tentar criar teorias e conceitos de médio alcance, partindo do princípio de que empreendedores diferentes adotam estratégias diferentes e levam o processo de internacionalização em direções diversas.

Em resumo, o autor não nega totalmente as outras teorias. Só defende que uma visão multidisciplinar seria mais apropriada para melhor compreensão do complexo movimento de internacionalização.

## 3. Breve histórico da Petroflex Indústria e Comércio S.A.

Pode-se afirmar que a atual Petroflex Indústria e Comércio S.A. teve sua origem em 1958 quando o governo federal, presidido por Juscelino Kubstichek, decidiu construir a Fabor, como um dos objetivos de seu Programa de Metas<sup>15</sup>. Uma dos objetivos do Plano era a construção de uma fábrica de borracha sintética (ou elastômetros, em linguagem técnica) com capacidade de produção de 40 mil toneladas, para atender as necessidades do mercado interno que não estava conseguindo ser completamente atendido com o látex, matéria-prima das borrachas naturais vindas das seringueiras amazônicas. Essa ação já mostra elementos da

<sup>14</sup> Op. cit. p.31

<sup>15</sup> Faro, Clóvis de, e da Silva, Salomão L. Quadros, "A década de 50 e o Programa de Metas", in "O Brasil de JK", de Angela de Castro Gomes (org.) Ed. FGV/CPDOC, Rio de Janeiro, 1991.

teoria de poder de mercado de Hymer, com o Estado tentando criar condições internas para desenvolvimento e incorporação de tecnologias externas ao parque produtivo interno.

A partir de 1962, a Fabor entra em funcionamento como unidade operacional da Petrobrás. Em 1968, é incorporada à Petroquisa. Em 1977 é fundada a Petroflex Indústria e Comércio S.A. que assume as instalações da Fabor. Até então, a Petroflex existe como subsidiária da Petroquisa e começa produzindo estireno, um dos componentes do elastômetro, com capacidade de 60 mil toneladas anuais.

A Petroflex Indústria e Comércio S.A. começa trabalhar em dois pólos petroquímicos: um em Triunfo/RS e outro em Duque de Caxias/RJ, fundadas juntamente em 1985. Em 1992, a Petroflex é privatizada. A totalidade do capital é adquirida por um consórcio privado atuante no setor petroquímico.

Com os resultados positivos de seus negócios, em 1993, a Petroflex adquire o controle acionário da Coperbo (Companhia Pernambucana de Borrachas) instalada em Cabo de Santo Agostinho/PE. Com consolidação do processo de integração da Coperbo, em 1996, a Petroflex se consolida como produtora de porte internacional, ou seja, com uma capacidade produtiva instalada superior ao suprimento da demanda interna, três fábricas bem distribuídas geograficamente (RS, RJ e PE) e em melhores condições de se manter tecnologicamente atualizada.

Em 1997 é constituída a Petroflex Trading, em São Paulo, responsável pela operacionalização e desenvolvimento das exportações da firma para a América do Sul. Desse ano até 2003, a firma se reestrutura para iniciar seu processo de internacionalização com a aprovação do Planejamento Estratégico 2003-2007. Esse plano continha variáveis importantes como a segmentação dos negócios e atuação conjunta das áreas industriais, comerciais, pesquisa e desenvolvimento (P&D), logística, assistência técnica para identificação das necessidades dos clientes procura de novos mercados e outros temas relevantes. Na prática, inicia-se o processo de internacionalização da Companhia, com a inauguração, em 2003, de três escritórios comerciais: um em Montevidéu, Uruguai dois na Europa, um em Lisboa, Portugal, e outro na cidade de Roterdã, Holanda. Podemos identificar nesse lento, cuidadoso e planejado processo para internacionalização elementos teóricas da Escola de Uppsala, principalmente em relação à proximidade psíquica dos primeiros mercados externos escolhidos.

Em 2004 são abertos escritórios comerciais em Hong Kong (China), para atendimento dos clientes da Ásia, Oriente Médio e Oceania, e em São Paulo, dedicado a clientes da América do Sul. Nesse período, a Petroflex já produz mais de 70 tipos de elastômetros (borrachas sintéticas) que servem como matéria-prima para produção de pneus, calçados, têxteis, salientes, produtos farmacêuticos e cirúrgicos, adesivos, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, brinquedos, gomas de mascar e várias outras aplicações.

Em 2005, começam as operações da subsidiária em Delaware (EUA) consolidando a Petroflex como verdadeira empresa internacionalizada, uma multinacional brasileira. No final de 2006, com uma capacidade instalada de 410 mil toneladas anuais, a Petroflex S.A. é a maior produtora de elastômeros (borrachas sintéticas) da América Latina e uma das cinco maiores do mundo. Como vemos, esse lento processo de internacionalização da firma têm também elementos da Teoria da Internalização, do Paradigma Eclético e da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, pois, nesse caso, o processo de internacionalização foi uma necessidade para obtenção de ganhos de escala e as decisões partiram depois do conhecimento dos mercados pela sede central da companhia.

No final de 2006, a propriedade da empresa era assim dividida: a Suzano Petroquímica, com 20,12% das ações, a Braskem (20,12%) e a Unipar (10,06%) representando 50,3% das ações. O restante é dividido entre investidores institucionais

(geralmente, fundos de pensão), pelos empregados e por investidores privados individuais, já que suas ações são negociadas livremente na Bovespa.

Resumidamente, a atual estrutura organizacional da empresa está constituída da seguinte forma:

1. A sede principal, escritório da Presidência e do Conselho Administrativo na cidade do Rio de Janeiro/RJ e principal centro de planejamento, de negócios e atendimento aos clientes nacionais e globais da empresa;
2. Três fábricas integradas nos pólos Petroquímicos de Duque de Caxias (RJ), outra no Pólo da cidade de Triunfo (RS) e a última no Pólo do Cabo de Santo Agostinho (PE);
3. Um importante escritório na cidade de São Paulo, para cuidar dos negócios e clientes da América do Sul;
4. Três subsidiárias: a Petroflex Trading S.A. na cidade de Montevideo, Uruguai. A Petroflex América Inc. na cidade de Newark, estado de Delaware, EUA e a Petroflex International Ltd. nas Ilhas Virgens, Caribe;
5. Centros de armazenamento e distribuição na cidade e porto de Cartagena, Colômbia; Livorno, Itália, e outro na cidade de Liden, estado de New Jersey, EUA;
6. Escritórios para atendimento e prospecção de novos negócios na cidade e porto de Roterdã, Holanda, para atendimento da Europa e em Hong Kong para atender clientes na Ásia, Oriente Médio e Oceania.

Em 2006, a capacidade produtiva da empresa estava em cerca de 410 mil toneladas. Entretanto, devido à conjuntura mundial (esse ponto será aprofundado no próximo item) a empresa só utilizou 81% de sua capacidade produtiva. Com os investimentos planejados para 2007, espera-se crescimento para cerca de 445 mil toneladas/ano. Dessa forma, o Brasil, com vendas de 219 mil toneladas em 2006, detém cerca de 67% da produção. As exportações absorveram 36% da produção anual com vendas para mais de 50 países, nos cinco continentes.

### **3.1. O produto e o mercado de elastômetros**

As borrachas sintéticas, os elastômetros, foram desenvolvidas como sucessoras do produto natural, o látex, com vantagens de maior volume de produção, custos muito mais competitivos e amplas possibilidades de aplicações. São produzidas a partir de matérias-primas obtidas com a combinação principal de nafta de petróleo, estireno, butieno entre outros componentes.

A produção mundial situa-se em torno de 12 milhões de toneladas por ano, sendo o Brasil responsável por cerca de 3% desse volume. Um estudo do International Institute of Synthetic Rubber Producers (IISRP) estima um crescimento de 3,8% na demanda mundial no período 2007-2008, o que corresponde a uma produção adicional global de cerca de 500 mil toneladas. Em 2006, esse mercado foi muito afetado em sua rentabilidade pela elevação do preço da matéria-prima básica, o petróleo. Para os produtores de borracha sintética, segundo o IISRP, representou um aumento de 21,6% nos custos de produção em comparação com 2005. Como se trata de uma commodity internacional, o ano também foi marcado por movimentos especulativos que provocaram forte elevação das cotações da borracha natural no primeiro semestre do ano passado que chegaram a atingir US\$ 2.800 por tonelada, encerrando o ano em US\$ 1.750 por tonelada. Esse movimento estimulou a produção de borracha natural, principalmente nos países da Ásia-Pacífico.

No Caso do Brasil, o câmbio apreciado afetou o desempenho de todos os setores que consomem elastômetros, principalmente os setores têxteis e de calçados. Em mesmo período,

a defasagem cambial estimulou a importação de borrachas sintéticas com impactos sobre as margens de lucro e perda relativa de competitividade, principalmente nas vendas externas. O quadro abaixo, que consta do Relatório Anual da Petroflex S.A. para 2006 sintetiza o desempenho da firma.

Quadro 1 – Variação 2006/2005

Receita Líquida.....	- 0,8%
Vendas Totais.....	- 5,1%
Preços.....	-7,3%

Fonte: PETROFLEX (2006).

Diversos fatores tiveram influência no comportamento dos preços dos elastômetros e que podem explicar esse resultado negativo nas Receitas Líquidas da empresa, como a maior oferta e competição em nível mundial, retratada na queda de 7,3% nos preços médios em 2006. Também, a desvalorização média de 10,6% do dólar representou um impacto sobre as receitas de exportação. No mercado interno, a maior concorrência dos elastômetros importados, combinada com a retração das vendas de exportadores, especialmente dos setores de calçados e pneumáticos, adicionam explicações para esse desempenho negativo que se refletiu em um resultado financeiro negativo em R\$ 46,7 milhões. Mesmo assim, o endividamento da firma em 2006 totalizou R\$ 178,3 milhões em dezembro de 2006, significando uma redução de 1,3% em relação a 2005.

Essa situação deficitária levou empresa a recorrer à emissão de debêntures não-conversíveis em ações, lançadas no mercado em dezembro de 2005, no valor de R\$ 160 milhões com prazo de cinco anos e amortização do valor unitário nominal a partir do terceiro ano. Além de equilibrar as finanças da empresa, esse lançamento permitirá o financiamento dos novos investimentos programados para o biênio 2007-2008 que ampliarão a capacidade produtiva para cerca de 445 mil toneladas/ano.

Os investimentos em 2006 foram de R\$ 42 milhões, sendo que a maior parte (71%) foi direcionada para projetos de ampliação de capacidade, aumento de produtividade e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Mesmo assim, devido principalmente à sobrevalorização do Real, a empresa vai ter que conquistar novos mercados, ampliando sua escala de produção, para voltar a ser lucrativa. Isso já está ocorrendo com investimentos em tecnologia da Informação e a implantação do sistema integrado de gestão *Business Suíte my SAP*, que entrou em operação no final de 2005 e já está mostrando resultados positivos com a formação de networks internacionais para atender melhor e prospectar novos negócios.

Outra maneira de elevar a rentabilidade do setor seria uma redução nos preços internacionais do petróleo (um dia isso vai ocorrer), matéria-prima básica dos elastômetros. Independentemente desse fato incerto, o mais importante é que a Petroflex S.A. emprega, predominantemente, tecnologia própria que, como sabemos, é um instrumental valioso para desenvolver a competitividade e reduzir custos. Essa formação de uma rede mundial de networks, além de tornar a empresa mais visível globalmente, é a receita para o sucesso, segundo a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, representada nesse artigo pelas contribuições de S. Andersson e até por Castells (2002) como caminho de desenvolvimento mundial.

#### 4. Considerações finais

Como vimos, existe uma dificuldade em enquadrar o caso real e específico da Petroflex S.A. em uma única teoria que procura explicar o processo de internacionalização das produções e firmas.

Esse caso tem elementos que fazem parte de quase todas as teorias apresentadas. O que podemos afirmar com alguma certeza é que a Petroflex S.A. começou suas atividades externas com as exportações para países mais próximos (o que nos faz pensar na Escola de Uppsala, no Paradigma Eclético e na Teoria da Internalização) antes de abrir escritórios, subsidiárias e realizar investimentos diretos no exterior.

Com uma capacidade produtiva interna instalada superior a demanda interna (Hymer) a procura por mercados externos se refletiu em ganhos em competitividade, de melhores resultados financeiros e da necessidade de atualização constante do produto (Vernon) às demandas internacionais. Isso foi conquistado aos poucos (Andersson) e está positivamente relacionado com ganhos de escala, investimentos em ampliação e em P&D que acabam por elevar a produtividade da empresa.

O fato é que é difícil uma conceituação exata do processo de internacionalização da Petroflex S.A. dentro das teorias apresentadas. Trata-se de um movimento complexo e de natureza multidimensional. Entretanto, podemos tirar uma afirmação de tudo isso: apesar de suas inegáveis contribuições e importância, a macroeconomia e as teorias econômicas de comércio e investimento internacional não têm elementos suficientes para explicar o processo de internacionalização por completo. É fundamental o aprofundamento nas Teorias Organizacionais das Firms e das discussões sobre Negócios Internacionais para procurar entender melhor esse fenômeno. Dessa forma, só podemos esperar que esse pequeno artigo ajude de alguma maneira nas discussões futuras.

## 5. Referências

- BEZERRA, Renata. “Internacionalização das maiores empresas brasileiras”, *In*: HEMAIS C. A. (org.). **O desafio dos mercados externos. Teoria e prática na internacionalização das firmas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, v. II.
- BUCHANAN, James A. J. **Custo e escolha. Uma indagação em teoria econômica**. São Paulo: Inconfidentes, 1993.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- FURTADO, Celso. **A nova dependência. Dívida externa e monetarismo**. São Paulo: Terra e Paz, 1982.
- GOMES, Angela de Castro (org.). **O Brasil de JK**. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas/CPDOC, 1991.
- HEMAIS, Carlos A.; NEUMANN, C. A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?, *In*: HEMAIS C. A. (org.). **O desafio dos mercados externos. Teoria e prática de internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, Mauad, 2004, v. II.
- HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. 2 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- HUNT, Edward K. **História do pensamento econômico. Uma perspectiva crítica**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- IGLESIAS, Roberto.; VEIGA, Pedro da Motta. Investimento de firmas brasileiras no exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores. *In*: HEMAIS C. A. (org.). **O desafio dos mercados externos. Teoria e prática na internacionalização das firmas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, v. II.

LUXEMBURGO, Rosa de. **Acumulação de capital. Contribuição à explicação econômica do imperialismo.** São Paulo: Abril, 1983.

MIGLIOLI, Jorge. **Acumulação de capital e demanda efetiva.** São Paulo: Ed. T. A. Queiroz, 1995.

NORTH, Douglas C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992.

NYE, Joseph S. **O paradoxo do poder americano.** São Paulo: Unesp, 2002.

PETROFLEX. **Anuário de 2006.** Rio de Janeiro, Petroflex, 2006.

ROCHA, Angela da. O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. *In*: HEMAIS C. A. (org.). **O desafio dos mercados externos. Teoria e prática de internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, Mauad, 2004, v. I.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações.** São Paulo: Abril, 1983.

SUZIGAN, Wilson. **A indústria brasileira. Origem e desenvolvimento.** São Paulo: Brasiliense, 1986.