

**ÁREA TEMÁTICA:** Globalização e Internacionalização de Empresas

**TÍTULO:** Implantação de escritórios comerciais próprios e de representação em pontos estratégicos do mundo: Caminho para a Internacionalização. (um estudo de caso).

## **AUTORES**

**JOSÉ JORGE MARQUES**

Universidade de São Paulo

jorge.marques@braskem.com.br

**EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS**

Universidade de São Paulo

epgdvasc@usp.br

**PAULO TROMBONI DE SOUZA NASCIMENTO**

Universidade de São Paulo

tromboni@usp.br

## **RESUMO**

No passado, as pessoas usavam ou consumiam produtos fabricados a alguns quilômetros de distância de onde moravam. Hoje, com o ambiente de negócios globalizado, haverá apenas um referencial para medir o sucesso empresarial: a participação de mercado internacional, já dizia Jack Welch (ex-CEO da GE) na década de 90.

Assim, se o processo de internacionalização das empresas não evoluir ou for adiado, elas não só correm o risco de serem excluídas de mercados crescentes, mas também de perder seus mercados domésticos. A estratégia de canal em um programa de marketing global tem que se adequar à posição competitiva que a empresa almeja e aos objetivos gerais de marketing em cada mercado, mas para entrar em um mercado competitivo, a empresa enfrentará duas escolhas básicas: (a) envolvimento direto (forças de vendas próprias) ou (b) envolvimento indireto (representantes, distribuidores, *tradings*).

Este artigo objetiva analisar os principais fatores decisórios para instalação de força própria de vendas ou utilização de agentes ou representantes comerciais em mercados globais no processo evolutivo de internacionalização de uma empresa brasileira, líder em resinas termoplásticas na América Latina, tendo ocupado a 55ª posição no *ranking* das maiores empresas químicas mundiais por vendas em 2006 (*Chemical Week*, 2007), a Braskem.

## **ABSTRACT**

In the past, people eat it anyway or used products made a few kilometers away where lived. Today, with the business environment globalised world, there is only a frame to measure success business: international market share has said Jack Welch (former CEO of GE) in the 1990s.

Thus, if the process of internationalization of firms do not evolve or is postponed, they not only risk being excluded from growing markets, but also of losing their domestic markets. The strategy channel in a program of global marketing must fit the competitive position that the company aims and objectives of marketing in each market, but to enter a competitive market, the company will face two choices: (a) direct involvement (forces sales own) or (b) indirect involvement (representatives, distributors, tradings).

This article aims to analyze the major factors decision-making for installation force own sales or use of agents or salesmen in global markets in the evolutionary process of internationalizing a Brazilian company, the leader in thermoplastic resins in Latin America, have the 55th position for largest chemical companies world sales in 2006 (chemical week, 2007), the Braskem.

**Palavras-chave:** estratégia, internacionalização, mercado.

## **1. Introdução**

A dinâmica da economia mundial tem desafiado as empresas a repensar suas estratégias competitivas. Porter (1979) define estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável dentro de um setor, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência neste setor.

Desde a Segunda Guerra Mundial, uma das mudanças mais significativas do mundo contemporâneo talvez tenha sido o aparecimento dos mercados globais. Este tem levado as empresas a buscar novas oportunidades, substituindo continuamente os mercados locais por mercados globais, incrementando a integração econômica mundial. No início do século passado, a integração econômica era de apenas 10%, hoje está em torno de 50% (Keegan, 2005).

Numa economia globalizada, o processo de internacionalização das empresas torna-se prioridade para suas estratégias. Assim, as organizações que reconhecem esse fato têm tido as maiores chances de êxito. O processo de internacionalização passa pela decisão da melhor maneira da empresa entrar em um país estrangeiro. Kotler and Armstrong (2007) mencionam três alternativas, cada uma envolve maior comprometimento e risco do que a anterior, mas também maiores potenciais de controle e lucro: Exportações, joint-venture e investimento direto.

Por outro lado, Keegan (2005) enfatiza que a empresa que decide entrar no mercado mundial em algum momento terá que enfrentar duas escolhas básicas: (a) envolvimento direto (suas próprias forças de venda, lojas de varejo, etc.) ou (b) envolvimento indireto (agentes independentes, distribuidores, atacadistas). Ambas as escolhas têm vantagens e desvantagens que implicarão em um processo de internacionalização bem sucedido ou uma tentativa frustrada.

Este artigo busca analisar os fatores da decisão de usar força de vendas própria ou utilizar agentes ou representantes comerciais no processo evolutivo de internacionalização da Braskem, empresa líder em resinas termoplásticas na América Latina, tendo ocupado a 55ª posição no *ranking* das maiores empresas químicas mundiais por vendas em 2006 (*Chemical Week*, 2007). O texto está organizado em quatro seções, além do resumo, desta introdução e das considerações finais. A seção seguinte descreve os objetivos e metodologia. Em seguida, a revisão bibliográfica. A quarta seção descreve a empresa: seu ambiente e histórico da sua formação. Comentários da evolução do processo de internacionalização, mais precisamente dos fatores considerados importantes para empresa na decisão de abrir subsidiárias de vendas no exterior está na quinta seção.

## **2. Objetivos e Metodologia**

O programa de mestrado em Administração da Universidade de São Paulo promove a Disciplina Avaliação e Mudança da Estrutura Organizacional e Internacionalização. Um dos objetivos da disciplina é oferecer oportunidade para aplicação da teoria a casos reais, além de mostrar e discutir em profundidade os conceitos mais importantes para internacionalização de empresas.

A metodologia utilizada neste trabalho é um estudo de caso tipo I (em uma única empresa) (Yin, 1988). No primeiro momento será feita uma revisão bibliográfica dos

principais conceitos e teorias, levantamento de dados secundários sobre a organização, histórico da sua formação e sua cadeia produtiva. A segunda etapa será constituída de entrevistas semi-estruturadas e não disfarçadas. Semi-estruturada, pois terá um roteiro de entrevista com perguntas abertas e outras questões oportunas que surjam, mesmo não fazendo parte do roteiro. Não disfarçadas, porque o entrevistado terá conhecimento do objetivo da entrevista. O terceiro momento será de análise crítica dos dados primários e secundários que foram coletados com o objetivo de mostrar o processo de internacionalização da Unidade de Negócio de Polímeros da Braskem a partir da instalação de escritórios comerciais próprios nos Estados Unidos, Argentina, Holanda e Chile.

O principal objetivo deste trabalho é analisar: a) Importância da estratégia organizacional no contexto da internacionalização das empresas; b) Principais fatores considerados pela Braskem no processo evolutivo de sua internacionalização a partir da abertura de subsidiárias de vendas no mercado global.

### **3. Revisão Bibliográfica**

#### **3.1. Estratégia**

A origem da palavra estratégia vem do grego *strategos* que significa magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar. Entre meados de 1700 a 1800, a primeira Revolução Industrial não conseguiu induzir uma evolução do pensamento ou comportamento estratégico, os mercados caóticos da primeira metade do século XIX, levaram economistas como Adam Smith a descrever as forças de mercado como “uma mão invisível”. Na segunda metade do século XIX com a segunda Revolução Industrial nos Estados Unidos, acessos melhor ao crédito e ao capital contribuíram a exploração de economia de escala na produção e economia de escopo na distribuição. Assim “a mão invisível” de Adam Smith foi substituída pela “mão visível” dos gestores de Alfred D. Chandler Jr. (GHEMAWAT, 2007).

No final da década de 1970, Porter, em seu clássico artigo *How competitive forces shape strategy* (1979), enfatiza a estratégia competitiva, cadeia de valor e as cinco forças competitivas. Para o autor, estratégia competitiva (EC) é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria (setor)... Visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. Por sua vez, a cadeia de valores da firma agrupa as atividades da empresa em varias categorias, distribuindo entre as que estão envolvidas diretamente na produção, marketing, entrega e suporte de um produto ou serviço (criam, adquirem e melhoram insumos e tecnologia) e as que desempenham funções abrangentes (p.e. levantamento de capital e processo decisório geral). A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes, ultrapassando é claro o seu custo de fabricação. Tal vantagem pode ser conseguida através da Liderança em custo ou Diferenciação.

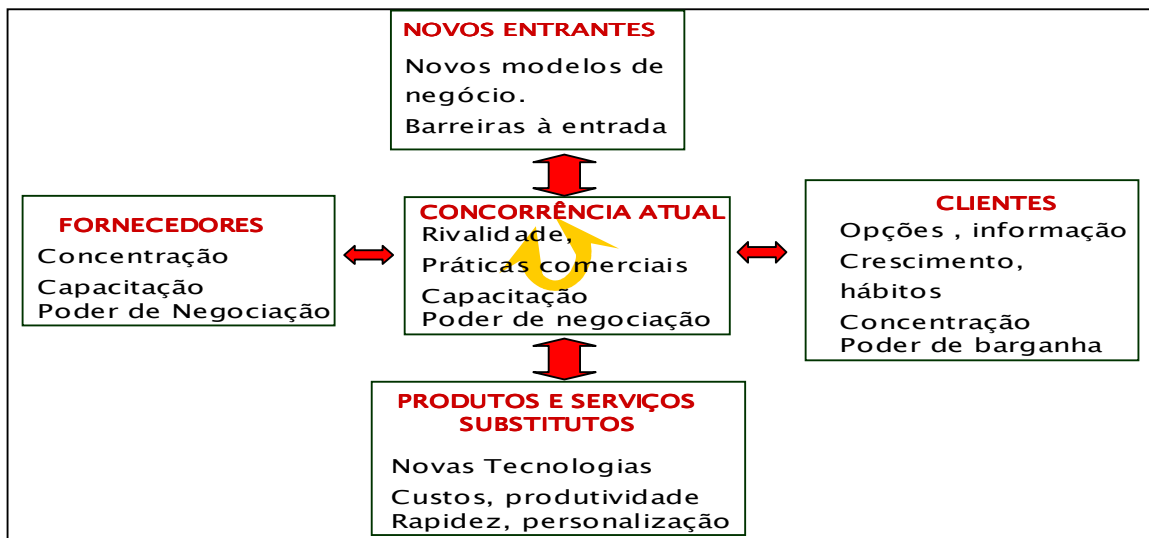
**a) Liderança em custo:** o comportamento dos custos de uma empresa e a posição dos custos relativos provém das atividades de valor por ela executadas na concorrência em uma indústria. Uma análise de custos significativa examina os custos das atividades de valor e não os custos da empresa como um todo e dividem-se em insumos operacionais adquiridos, custos de recursos humanos e ativos por categoria principal. A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência. O comportamento do custo depende dos condutores de custo: economias de escala, aprendizagem, padrão da utilização da capacidade, elos, inter-relações

com outras unidades empresariais dentro de uma empresa, integração, momento oportuno, políticas descricionárias, localização, fatores institucionais. Existem duas maneiras de obter uma vantagem de custo: (a) controlando os condutores de custos ou (b) reconfigurar sua cadeia de valores.

**b) Diferenciação:** uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para seus clientes, permitindo-lhes que se peça um preço prêmio. A singularidade de uma empresa em uma atividade de valor é determinada por uma série de condutores básicos, que determinam as razões pelas quais uma atividade é singular: escolhas de Políticas, treinamento ao cliente, elos – cadeia de valores, fornecedores e canais, oportunidade – primeira a oferecer, localização, inter-relações – empresas irmãs, aprendizagem e vazamento, integração – novas atividades, escalas e fatores institucionais.

A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o cliente, justificando um preço-prêmio que a empresa consegue obter por meio da redução do custo do cliente ou aumento do desempenho do cliente. Exigem o mesmo tipo de análise do valor para o cliente, através de dois tipos de critérios: (a) De uso, que tem sua origem nas ligações entre a cadeia de valores de uma empresa e a cadeia de valores de seu cliente, (b) De sinalização: reputação, imagem, publicidade cumulativa, peso ou aparência externa do produto, embalagem, etc.

Porter (1979) apresenta também a teoria das cinco forças competitivas. Defende que em qualquer empresa, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: (a) entrada de novos concorrentes; (b) ameaça de substitutos; (c) poder de negociação dos compradores; (d) poder de negociação dos fornecedores; (e) rivalidade entre concorrentes existentes.



Fonte: adaptação do Quadro das Cinco Forças Competitivas que determinam a Rentabilidade do Setor. Elementos da Estrutura Industrial (Porter, E. M. 1979).

Na abordagem da evolução da estratégia, Mintzberg et al (1999) realçam que estratégia requer uma série de definições e talvez a mais tradicional seja: Estratégias são “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (Wright et al., 1992:3). Entretanto Mintzberg defende cinco definições em particular (com base em Mintzberg, 1987). **Estratégia Pretendida** definida como um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali (olha

para frente). **Estratégia realizada** é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo (olha o comportamento passado). **Estratégias deliberadas** que são as intenções plenamente realizadas. **Estratégias irrealizadas**, intenções não realizadas e finalmente **Estratégia emergente**, na qual um padrão realizado não era plenamente pretendido.

Barney (2001) enfatizando a questão da implementação das estratégias, argumenta que as empresas utilizam seus recursos (ativos tangíveis e intangíveis), conforme uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam, a *resource-based view* (RBV) ou visão baseada em recursos (VBR). A VBR tem duas hipóteses sobre recursos e capacidades, a suposição da heterogeneidade de recursos (estes podem estar distribuídos heterogeneamente entre concorrentes) e a suposição da imobilidade de recursos (essa heterogeneidade pode ser de longa duração). A partir dessas duas suposições é que se cria condições da empresa ganhar vantagem competitiva (BARNEY, J, 2001). Relacionada à VBR, uma ferramenta que sugere quatro questões sobre os recursos e capacidades de uma empresa para avaliar seu potencial competitivo é o modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização). O quadro abaixo resume a aplicação do modelo VRIO.

Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Força ou Fraqueza	Implicação competitiva
Não valioso	Não raro	Fácil de imitar	Não explorado pela Org.	Fraqueza	Desvantagem Competitiva
Valioso	Não raro	Fácil de imitar	Explorado pela Org.	Força	Paridade Competitiva
Valioso	Raro	Fácil de imitar	Explorado pela Org.	Força, Competência Distintiva	Vantagem Competitiva temporária
Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado pela Org.	Força, Competência Distintiva Sustentável	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptação da tabela “O modelo VRIO” e da tabela “A relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais” (BARNEY, J, 2001).

Porter (1999), realça uma conseqüência óbvia da globalização, quando afirma que os concorrentes não são locais, estão em qualquer parte do planeta. Argumenta que a globalização da competição tem forçado as empresas a reconhecer que a identidade nacional da corporação deve ser substituída por um paradigma estratégico que desconhece fronteiras: a estratégia global.

### 3.2. Estratégia Global

Porter et al (1999) defendem que o desempenho da empresa depende de suas vantagens competitivas, resultado da habilidade da empresa em desempenhar atividades necessárias a custo total inferior aos seus concorrentes, ou exercer certas atividades de um modo exclusivo, que gere determinado valor para o cliente e não esteja vinculado ao preço, justificando o adicional de preço. Enquanto as empresas domésticas (ou multidomésticas) exercem todas as atividades da cadeia de valor no seu país de origem, as empresas globais têm como fator distintivo na sua estratégia global, a liberdade de ação para distribuir as atividades da sua cadeia de valor entre os países, através da configuração (em que país determinada

atividade se localiza e número de localidades) e coordenação (atividades diversas se coordenam em rede ou autônoma, amoldadas às circunstâncias locais).

O paradigma que comanda a competição entre localidades se transferiu da vantagem comparativa para uma noção mais ampla de vantagem competitiva. A globalização permite que as organizações simulem a vantagem comparativa proveniente de menor custo de matéria-prima, capital ou conhecimento científico de um país para outro. Assim, a dispersão das atividades em si não resultará em vantagem competitiva. As fontes da vantagem competitiva de uma localidade estão distribuídas em quatro áreas (Teoria do Diamante – Porter, 1999): (a) condições dos fatores (insumos); (b) contexto para estratégia e rivalidade da empresa; (c) condições de demanda e (d) setores correlatos e de apoio.

O autor defende que as vantagens competitivas das redes globais e as vantagens competitivas das localidades no conceito integrado de estratégia global formam um conjunto de opções: construir a globalização com base numa posição competitiva exclusiva, ingressar nos mercados internacionais com um posicionamento consistente, estabelecer uma base doméstica nítida para cada área de negócio distinta, bases domésticas de linhas de produtos alavancadas em diferentes localidades, dispersar as atividades para ampliar as atividades da base doméstica, as atividades essenciais estão na base doméstica, as demais atividades da cadeia de valor devem ser dispersas, coordenar e integrar as atividades dispersas para garantir a consistência e o fortalecimento nos países, acentuar diferenciação, integração na base doméstica do aprendizado e da tecnologia oriundas das atividades dispersas, reservar a identidade nacional das unidades de negócio é adaptar-se, as alianças como mecanismos capacitadores da globalização, mas não como estratégia, as vezes se exige a presença de um parceiro bem estabelecido para adquirir insumos, explorar habilidades ou tecnologias avançadas numa nova localidade e expansão da empresa em setores e segmentos com vantagem decorrentes da localização.

### **3.3. Internacionalização**

Rocha Barreto (2003) define internacionalização como um processo de envolvimento das empresas com o exterior em qualquer um dos dois sentidos: (a) De fora para dentro, através de importações, licenças de produção, franquias ou tecnologias, que o autor denominou de *inward*; (b) De dentro para fora, através de exportações, concessão de licença de fabricação, contratos de franquias ou tecnologias, ou mesmo investimentos direto no exterior, chamado pelo autor de *outward*.

A literatura tem abordado o assunto a luz de duas perspectivas: econômica e comportamental. A abordagem econômica enxerga o processo de internacionalização do ponto de vista de custos e recursos, dando um enfoque econômico, o processo de internacionalização da empresa é fundamentado na racionalidade econômica e na alocação ótima dos recursos no mundo (Barreto, Rocha, 2003).

Por outro lado, a abordagem comportamental enxerga o processo de internacionalização de uma perspectiva processual, ou seja, gradual, seqüência gradativa de ajustes e fatores da empresa e de seu ambiente (Barreto, Rocha, 2003). Na mesma linha, Iglesias e Motta da Veiga (2009) apontam que a análise teórica e prática tendem enxergar a decisão de investimento no exterior, que normalmente implica num *upgrade* do posicionamento no mercado externo, como parte de um processo de penetração gradual de

mercado, ou seja, uma evolução da internacionalização, ou como parte da estratégia de transformação da empresa doméstica para multinacional.

**a) Abordagem Econômica:** a escola que dá abordagem econômica para o processo de internacionalização das firmas tem como nome de referência Dunning (2001), autor de “paradigma eclético” ou “OLI”. O autor defende a teoria de que a processo de internacionalização ocorre em função da reunião simultânea de três conjuntos de vantagens (OLI – *Ownership, Location and Internalization*): (a) *Ownership advantages* ou vantagem de propriedade, que são as vantagens ou forças específicas da empresa, tais como produto, habilidades, tecnologia, empreendedorismo; (b) *Location advantages* que são as vantagens ligadas a localização do país de origem ou mesmo do país de destino e (c) *Internalization advantages* trata da internalização das vantagens ao longo de fronteira nacional, com objetivo de reduzir custos e incrementar retornos econômicos e até mesmo “eliminar” imperfeições de mercado.

**b) Abordagem comportamental:** a escola que trata do processo de internacionalização sob um ângulo comportamental, denominada de escola de Uppsala ou ainda escola Nórdica tem suas origens nos autores Johanson e Vahlne (1977). Os autores defendem um modelo para explicar o processo de internacionalização sob uma ótica de comprometimento incremental das organizações em mercados internacionais a partir da aquisição, integração e uso do conhecimento que adquirem do mercado estrangeiros e operações com passar do tempo de forma gradual, ou seja, o envolvimento da organização com o mercado internacional ocorre de forma crescente e gradual a partir do aumento do conhecimento da organização sobre este mercado. Isto porque reduz sua percepção de risco, dispendo-se a investir mais e mais no “novo” mercado.

A partir dessa idéia chave, Johanson e Vahlne (1977) enxerga o processo de internacionalização ocorrendo por etapas e defendem quatro estágios neste processo: 1º) Atividades de exportações não regulares; 2º) Atividades de exportação através de representantes independentes; 3º) Estabelecimento de subsidiárias de vendas no exterior e 4º) Estabelecimento de uma unidade de produção no exterior.

De acordo com a abordagem comportamental as empresas buscam a internacionalização em países que possuem menor distância psíquica, ou seja, em mercados com aspectos culturais semelhantes, de língua e política. Assim, o aprendizado de regras culturais, institucionais, políticas, normas e regulamentos dos mercados internacionais nos primeiros estágios permitem a organização um comprometimento cada vez maior no seu processo de internacionalização. Adquirido esse conhecimento, as empresas buscam paulatinamente mercados de maior distância psíquica. A seguir, quadro resumo com as duas abordagens, seus autores de referência e sua linha de pensamento:

ABORDAGEM	PRINCIPAIS AUTORES	LINHA DE PENSAMENTO
Econômica	Dunning, J.	Processo de internacionalização se dá a partir da junção simultânea de três conjuntos de vantagens (OLI – <i>Ownership, Location and Internalization</i> ).
Comportamental	Johanson, J. & Vahlne, J. E.	Processo de internacionalização se dá a partir do envolvimento da organização com o mercado internacional de forma crescente, gradual e em estágios a partir do aumento do conhecimento da organização sobre este mercado.

Quadro resumo das duas abordagens do processo de internacionalização das firmas. Fonte: elaborado pelo autor.



O processo de internacionalização passa pela decisão da melhor maneira da empresa entrar em um país estrangeiro. Kotler and Armstrong (2007) mencionam três alternativas, cada uma envolve maior comprometimento e risco do que a anterior, mas também maiores potenciais de controle e lucro: **Exportações, joint-venture e investimento direto.**

**As exportações** é o modo mais simples de entrada no mercado estrangeiro. Kotler classifica em indiretas, quando envolve intermediários de marketing internacional independente, e diretas quando se dá através da montagem de departamento de exportação interno ou mesmo uma filial de vendas, distribuição e, talvez, promoção.

**Joint-venture** trata da união da empresa com uma firma do país importador para produzir ou comercializar produtos ou serviços no exterior. Dá-se através de (a) licenciamento; (b) fabricação por contrato; (c) administração por contrato; (d) propriedade conjunta (*joint ownership*) que trata da união da empresa com investidores internacionais para criar uma empresa local cuja propriedade e gestão ela compartilhe com eles.

**Investimento direto** requer maior envolvimento no mercado internacional com implantação de instalações de montagem ou fabricação. Oferece vantagens, como redução de custos com contratação de mão de obra barata, incentivos governamentais e economia em logística, e também riscos, como restrições ou desvalorização da moeda, declínio do mercado ou alterações governamentais. O investimento direto também pode envolver a utilização de canais estabelecidos ou implantação de canais próprios, não necessariamente unidades de produção, num primeiro momento.

Keegan (2005) esclarece que os canais são compreendidos por grupos coordenados de indivíduos ou firmas, que desempenham funções adicionando utilidade a um produto ou serviço e estão entre os aspectos mais altamente diferenciados de sistemas nacionais de marketing em mercados mundiais. A estratégia de canal em um programa de marketing global tem de adequar-se à posição competitiva da empresa e aos objetivos gerais de marketing em cada mercado nacional. Uma empresa para entrar em um mercado competitivo deve fazer duas escolhas básicas:

- (a) Envolvimento direto (suas próprias forças de vendas, lojas de varejo, etc.);
- (b) Envolvimento indireto (agentes independentes, distribuidores, atacadistas).

O processo de formar canais internacionais é restringido por alguns fatores: cliente, produtos, intermediários e o ambiente (Keegan, 2005).

**A) Características do Cliente:** número de clientes, distribuição geográfica, renda, hábitos de compra e reações a diferentes métodos de venda diferem globalmente e exigem um envolvimento da empresa (direto, indireto) que esteja em linha com estas características.

**B) Características do Produto:** alto preço unitário do produto, normalmente requer vendas diretas, pois a parcela dessa força de venda é muito pequena frente às demais. Características complexas do produto que precisam ser explicadas aos clientes reforçam o envolvimento direto (forças de vendas próprias) para fazer esse papel. Produtos perecíveis também necessitam de canais relativamente diretos para assegurar condições satisfatórias por ocasião da compra pelo cliente.

**C) Características do Intermediário:** nesse aspecto, Keegan (2005) enfatiza que os intermediários (força de venda indireta) objetivam maximizar seu próprio lucro, e não o do produtor. Assim, selecionam produtos para representar que estejam consolidados no mercado e evitam produtos que requerem um esforço real de vendas. Alternativamente, pode-se ter uma força de venda própria no início que consolide o produto no mercado e posteriormente confiar essa tarefa a um distribuidor, subsidiando o custo dos representantes de vendas. Outros aspectos relevantes são mencionados por Keegan (2005): (a) **Seleção e administração de distribuidores e agentes:** recomenda-se que a empresa busque referência desses agentes diretamente nos usuários finais do país destino. Ao finalizar a seleção, antes de assinar, deve-se certificar quem é a pessoa foco responsável pelo sucesso do produto naquele país; (b) **Desempenho de agentes/distribuidores:** a qualidade dos agentes em mercados-chave e o compromisso com o produto podem assegurar o sucesso e (c) **Encerramento:** as duas cláusulas mais importantes no contrato do representante são as de desempenho e de cancelamento, mas o encerramento pode resultar em problemas legais. Há países como o Equador que concedem aos distribuidores desligados de empresas globais, compensações equivalentes a 400 anos de vendas, mesmo que exista cláusula de encerramento no contrato.

**D) Características ambientais:** em função da grande variedade de ambientes econômicos, sociais e políticos internacionalmente, existe a necessidade de delegar um alto grau de independência ao gerenciamento próprio ou a representantes locais.

#### **4. Descrição da empresa: seu ambiente e histórico da sua formação**

Em 1979, um ano após a inauguração do Pólo Petroquímico de Camaçari na Bahia, a Odebrecht, empresa baiana do ramo da construção civil, compra 1/3 do capital votante da CPC (Companhia Petroquímica de Camaçari), marco da sua entrada na petroquímica.

Nos anos 80, a Odebrecht adquire participação no capital de outras companhias: Salgema em Alagoas, produtora de cloro-soda, Poliolefinas, fabricante de polietilenos, PPH, produtora de polipropilenos e na Unipar, holding de empresas petroquímicas. Para administrar seu conglomerado de indústrias petroquímicas, a empresa cria a Odebrecht Química S.A.

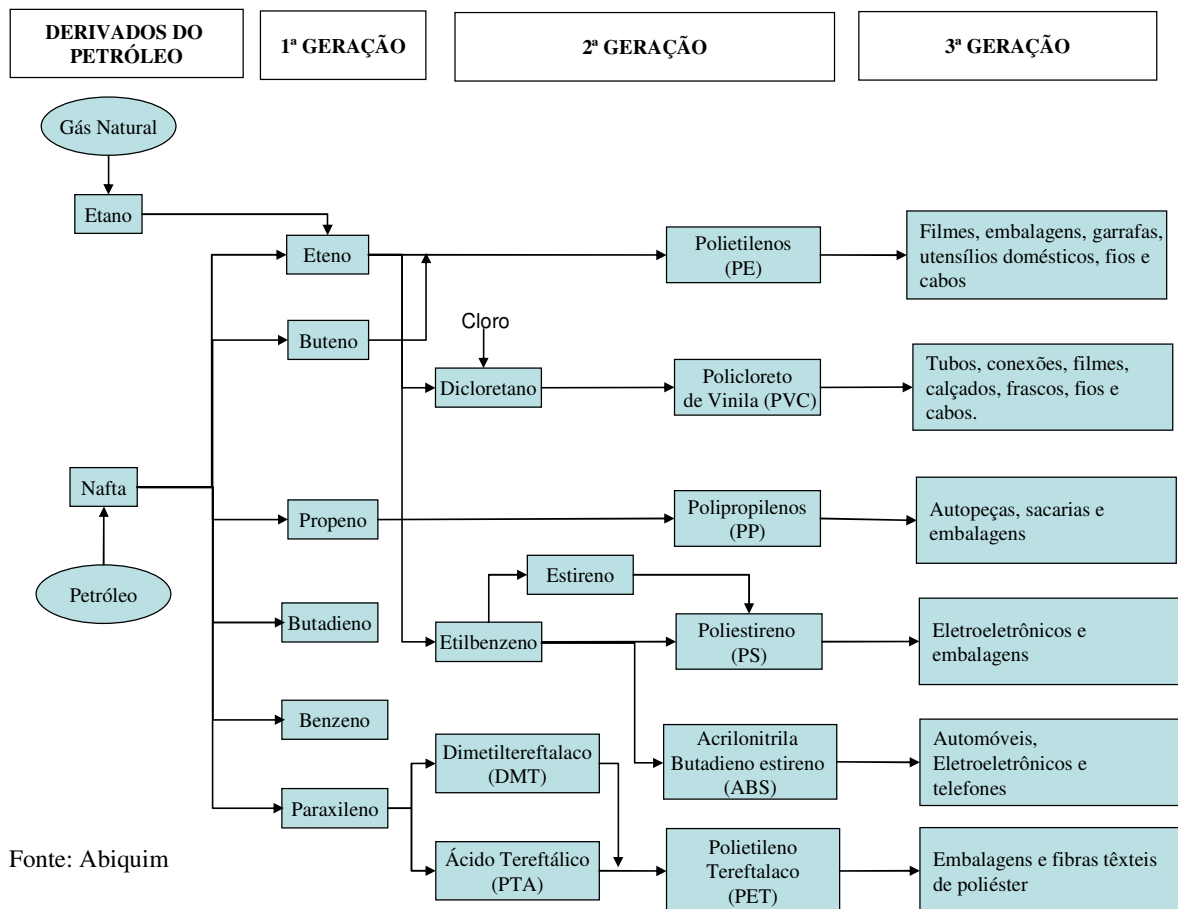
Na década de 90, o governo inicia a privatização do setor petroquímico com o PND (Programa Nacional de Desestatização) e a Odebrecht adquire relevante parcela da Copesul (Central de Matérias Primas do Rio Grande do Sul), passando a integrar seu grupo de controle, compra o controle da PPH, da Poliolefinas, da Salgema e da empresa que marcou sua entrada na petroquímica, a CPC. Integra PPH com Poliolefinas, criando a OPP Petroquímica S.A. Integra também a Salgema e a CPC, criando a Trikem S.A., consolidando assim a primeira integração horizontal do setor no Brasil.

Em julho de 2001, a Odebrecht adquire o controle da Central de Matérias Primas de Camaçari na Bahia, a Copene (Companhia Petroquímica do Nordeste) em parceria com o grupo Mariani, iniciando seu processo de integração vertical unindo ativos da 1ª com 2ª geração, na época, inédito no Brasil. A Odebrecht integra seis empresas: Copene, OPP, Trikem, Nitrocarbono, Proppet e Polialden, criando a Braskem em 16 de agosto de 2002. No ano seguinte compra a Politeno, empresa produtora de polietilenos em Camaçari. Em 2007, adquire o Grupo Ipiranga em parceria com Grupo Ultra e Petrobrás. Em maio de 2009, incorpora a Petroquímica Triunfo, localizada no Rio Grande do Sul.

Hoje (2009), a Braskem é empresa líder em resinas termoplásticas na América Latina e está entre as três maiores companhias industriais privadas de capital brasileiro. Possui quase cinco mil colaboradores e 18 unidades industriais. Sua filosofia tem como base a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que defende a confiança nas pessoas como preposto básico do desenvolvimento de sua gestão e o compromisso com o Desenvolvimento Sustentável. A Organização é composta de duas Unidades Estratégicas de Negócios: Petroquímicos Básicos ou 1ª geração e Polímeros ou 2ª geração.

A Unidade de Petroquímicos Básicos é composta por duas centrais de materiais primas (Camaçari/BA e Triunfo/RS) que juntas produzem cerca de 2,5 milhões de toneladas/ano de eteno, principal matéria prima da cadeia produtiva da Braskem e mais 4,9 milhões de toneladas/ano de outros produtos e a Unidade de Polímeros ou 2ª geração é formada por dezesseis unidades industriais, incluindo uma mineradora de sal. Possui também seis centros de distribuição de resinas e seis terminais de distribuição de soda cáustica líquida. As unidades industriais da 2ª geração juntas produzem em torno de 5,0 milhões de toneladas/ano de resinas termoplásticas.

#### 4.1. Cadeia Produtiva Petroquímica (Braskem se insere na 1ª e 2ª geração) <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Os grandes blocos da petroquímica são as olefinas que são hidrocarbonetos, compostos químicos orgânicos constituídos de hidrogênio e principalmente carbono, que podem ser gasosos, líquidos ou sólidos, cujas ligações entre carbonos são realizadas por meio de ligações duplas em cadeias abertas, podendo ser normais ou ramificadas, chamados de petroquímicos básicos (eteno, propeno e derivados de C4 como o butadieno) e os aromáticos (benzeno, tolueno e xilenos) da 1ª geração com base nos quais são produzidos diversos petroquímicos de 2ª geração.

Com o refino do petróleo, obtém-se entre outros derivados, a nafta, matéria-prima básica para as centrais petroquímicas.	Pelo processo de craqueamento da nafta, a 1ª geração produz os gases eteno, propeno, entre outros.	Através do processo de polimerização, a 2ª geração transforma os gases em resinas termoplásticas	A 3ª geração ou empresas transformadoras de plásticos, a partir das resinas termoplásticas fabricam uma infinidade de produtos.
--	--	--	---

## 5. Processo de Internacionalização da Braskem: Implantação de escritórios comerciais próprios e de representação

Segundo um dos executivos da empresa ligado a vice presidência de novos negócios, a internacionalização é um processo de amadurecimento e convencimento interno, envolve custos elevados e nesta abordagem uma das questões fundamentais é a criação ou não de uma empresa local. Em linhas gerais, o processo de internacionalização da Braskem nasceu com operações comerciais para o exterior (Johanson e Vahlne, 1977), evoluindo para o envolvimento direto a partir da instalação de escritórios comerciais próprios (Keegan, 2005). Ele chama a atenção para a questão dos expatriados que farão parte de uma máquina local com aspectos culturais, econômicas, políticos e sociais influenciando sua operação interna. Assim, a micro operação é sempre local, enfatiza. Os líderes dos escritórios são brasileiros expatriados, normalmente com uma equipe local.

Grande parte das empresas que formaram a Braskem tinha fluxo de comércio internacional. Com base na teoria de Johanson e Vahlne (1977), que enxergam o processo de internacionalização ocorrendo por etapas e defendem quatro estágios evolutivos, a antiga Polialden, quando foi integrada à Braskem, estava iniciando seu terceiro estágio, pois já possuía um escritório comercial próprio nos Estados Unidos com quatro colaboradores diretos. Na época, a decisão da Polialden de instalar uma força de vendas própria nos Estados Unidos se deu muito em função de ter acesso ao mercado norte americano. A Montel, na ocasião segunda maior do mundo, descontinuou sua planta e repassou sua carteira de clientes à Polialden. A linha de produtos UTEU<sup>2</sup>, produzido pela empresa, tem grande concentração de mercado nos Estados Unidos e para atender esse nicho, a Braskem, manteve a subsidiária de vendas norte-americana da antiga Polialden. Assim, a implantação do escritório comercial da empresa brasileira nos Estados Unidos se deu, em grande parte, em função do mercado (Keegan, 2005).

À medida que o processo de integração horizontal evoluiu na Braskem, o fluxo de exportações tornou-se bem relevante e a empresa decidiu criar uma diretoria focada na internacionalização. Na época, sua estrutura organizacional foi dividida em três U.N's (Unidades Estratégicas de Negócio) - Insumos Básicos, Poliolefinas e Vinílicos. As exportações estavam concentradas na UN de Poliolefinas, que tinha em sua estrutura a diretoria de mercado externo e apoiava a UN de Vinílicos. Em 2009, a organização alterou sua macro estrutura organizacional e apenas duas Unidades Estratégicas de Negócios (Petroquímicos Básicos e Polímeros) passaram a fazer parte da organização, embora haja uma vice presidência (VP) focada em novos negócios para internacionalização.

<sup>2</sup> A Braskem é a segunda maior produtora de mundial de UHMWPE (Polietileno de Ultra-alto Peso Molecular), comercializado com a marca UTEC®. Desenvolvido pelo Centro de Tecnologia e Inovação Braskem, o UTEC® é um plástico de engenharia que apresenta alto valor agregado. Com excelente propriedade anti-aderente e resistente a fortes impactos, abrasão e baixas temperaturas, o material é capaz de substituir até o aço em determinadas aplicações.

O segundo escritório de vendas foi instalado na Argentina, motivado pelo objetivo da empresa de conhecer mais profundamente o mercado argentino, condições de demanda (Porter, 1999), ter autonomia na estratégia comercial e participar do mercado como um *player* local. Assim, do ponto de vista de inteligência de mercado e rentabilidade, a empresa teria acesso direto aos clientes sem intermediação. Ao conhecer fatores culturais que impactam na decisão de compra dos clientes, a subsidiária de vendas poderia corroborar com o incremento do volume de vendas, explica um dos diretores de mercado externo do grupo. Hoje a Braskem é um dos líderes do mercado local argentino. Porém, é fato público que a Dow Química, uma dos concorrentes de peso da Braskem, tem unidades de produção na Argentina e presença de mercado significativa. Conforme Johanson e Vahlne (1977), a Dow estaria no quarto e último estágio do processo de internacionalização com unidades de produção instaladas no exterior. Esse fato também pode ter contribuído para a decisão da Braskem de instalar sua subsidiária de vendas na Argentina.

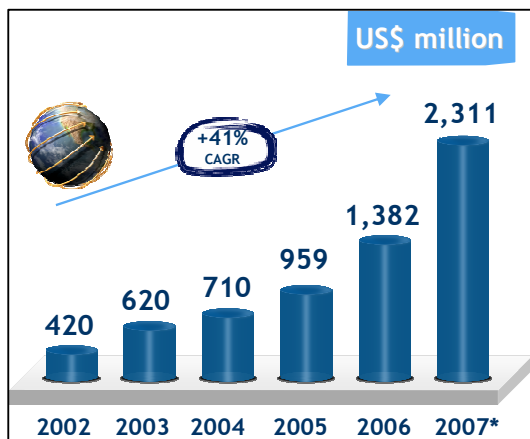
A terceira subsidiária de vendas foi instalada na Europa em Rotterdam (Holanda) com o objetivo de poder atuar no cliente final, agregando valor. A subsidiária de vendas da Europa permitiria acessar o cliente final, atuando no desenvolvimento de produtos, identificando tendências, além da rentabilidade e também em função da Europa proporcionar uma facilidade natural na relação com a Ásia, destaca o diretor de mercado externo da UN Polímeros. “É muito mais fácil ter acesso a Ásia através do escritório da Europa do que através do Brasil (p.e. fuso horário). Rentabilidade é importante, mas não foi decisivo neste caso”, explica o executivo.

Ainda segundo ele, a escolha de Rotterdam também considerou aspectos logísticos, a cidade tem o maior porto do mundo (48 km de extensão) sendo um dos principais pontos de entrada para o mercado europeu e aspectos tributários (incentivos fiscais), ou seja, características ambientais pesaram na decisão, quarto fator mencionado por Keegan (2005) e *Location advantages* que são as vantagens ligadas à localização do país de origem ou mesmo do país de destino, conforme teoria de Dunning (2001).

A subsidiária de vendas da Braskem no Chile foi “herança” da Ipiranga Química, uma das empresas adquiridas. A Braskem fez uma análise de viabilidade econômico-financeira do seu escritório no Chile e a decisão final foi mantê-lo. “Quando se toma a decisão de abrir um escritório próprio, ou seja, ter uma atuação local pressupõe-se uma presença de médio e longo prazo, pois a saída é como se a organização estivesse passando a mensagem para os clientes que o mercado não é relevante. Além do mais, o cliente faz toda uma adaptação nos seus equipamentos industriais para usar o produto e de repente é deixado “na mão”, perde-se credibilidade”, enfatiza um dos executivos do grupo ligados a área de internacionalização da companhia.

“A estrutura própria tem um custo, normalmente maior do que se paga para um representante ou agente. Em contrapartida, a rigor, o ganho com as vendas diretas deve compensar esse custo. Do lado positivo, com a proximidade do cliente, há conhecimento e interpretação mais rápida do comportamento do mercado local. Por outro lado, os riscos de créditos aumentam e, algumas vezes é necessário contratar seguradora para isso, a logística também é mais demandante, pois uma coisa é entregar 1.000 toneladas para uma *trading* e outra coisa é entregar pedidos de 100 toneladas para clientes. Enfim, a empresa entende que a abertura dos escritórios comerciais é necessária, principalmente quando o fluxo comercial aumenta e se quer diminuir a intermediação, aproximando a empresa dos clientes finais (transformadores ou distribuidores) na busca de maior rentabilidade”, esclarece um dos

executivos da empresa. O gráfico abaixo mostra o crescimento da receita de vendas da empresa no mercado internacional no período de 2002 (ano de criação da Braskem) à 2007.



Base pro forma, considerando a consolidação da Ipiranga e Copesul. Outros períodos em base real. Fonte: Braskem.

A comercialização internacional da organização também ocorre através de agentes em troca de uma comissão, ou *tradings* que compram um determinado volume (não se sabe quem são seus clientes finais). Assim, atualmente, a empresa mantém representação em todos os países da América Latina, alguns países da Europa e Ásia onde não possui escritório próprio de vendas, isto porque são mercados que, historicamente, a rentabilidade não justifica a instalação de uma subsidiária de vendas própria, ou seja, a decisão da companhia de instalar uma subsidiária de vendas no exterior está, em parte, condicionada a rentabilidade do mercado que aquela subsidiária atenderá, esclarece o diretor de mercado internacional da Unidade de Negócio de Polímeros.

Ele esclarece que na contratação de representantes, a empresa tem o cuidado de prevê a saída e quando ocorre busca apoio jurídico interno (da Braskem) e jurídico local (país de destino) que são especialistas na legislação do país e podem dar um bom suporte. Explica que enquanto o representante ou agente é comissionado, o distribuidor compra e revende para o cliente e considera ambos como uma extensão da Braskem, sendo necessário dar treinamento, considerar cláusulas de *performance* no contrato, entre outras medidas. Enfatiza que a empresa tem trabalhado fortemente no sentido de consolidar/formalizar essa relação, mas entende que tem muito ainda a fazer neste aspecto.

O diretor de novos negócios na Bolívia reconhece que para o processo de internacionalização continuar evoluindo no ritmo que os acionistas almejam e para a visão da Braskem, de estar entre as dez maiores petroquímicas do mundo ser consolidada, a instalação de subsidiárias de vendas no mercado internacional é imprescindível, mas não é suficiente. Assim, o processo de internacionalização tem tomado também o caminho industrial com a construção de novas plantas fora do Brasil (quarto estágio da teoria de Johanson e Vahlne - 1977). Daí foi dado “o primeiro passo” na internacionalização industrial que é o complexo da Venezuela: um parque industrial de US\$ 3,2 bilhões composto por uma central de matéria prima (base gás) que produzirá essencialmente etano, diferente da base nafta, que produz vários co-produtos (benzeno, etc.), da matéria prima eteno. O investimento para produção de eteno, polietileno, polipropileno, soda e PVC, a partir do etano e da desidrogenação do propano no Complexo Industrial da Venezuela destina-se a atender o mercado doméstico e exportações para Europa, Estados Unidos e costa oeste da América do Sul. O complexo é uma *joint-venture* (alternativa de internacionalização mencionada por Kotler and Armstrong -

2007) da Braskem com a Pequiven (Petroquímica de Venezuela S.A), a empresa estatal da Venezuela, detentora de matéria prima no país. O que levou a *joint-venture* a decidir pela Braskem foi o *know how* da empresa brasileira em operação e comercialização de petroquímicos. Do lado da Braskem, outros vetores levaram-na a decidir pelas plantas no exterior: acesso a matéria prima competitiva, acesso a mercado e ambiente propício a investimento, regulamentação governamental, risco do país, liberdade de fluxo de capitais.

O mesmo executivo esclarece que, no caminho da internacionalização industrial, o complexo da Venezuela está em andamento e há prospecção no Peru e Bolívia (projetos que estão na “incubadora”), conhecedor dos entraves do projeto, ele explica que o principal problema a ser resolvido seria o investimento de US\$ 1,5 bilhão, parte realizado em Puerto Suarez, na Bolívia, e parte em Corumbá, no Brasil. A mudança na legislação de hidrocarbonetos da Bolívia (nacionalização) desestimularam investimentos no país, mas que precisariam ser retomados, pois se sabe que tem uma área geológica muito boa a ser perfurada. Outra desvantagem é a logística, sem acesso a mar e com a Cordilheira dos Andes em ambos os lados, a recompensa só virá se o gás for muito competitivo. No Peru, o processo de produção e exploração estava de “de vento em polpa”. No entanto, o crescimento do mercado interno de gás natural no país aumentou muito o consumo que fazem com as reservas comprovadas não sejam suficientes para um projeto petroquímico de grande porte. Só novas descobertas de reservas significativas darão animo para *start up* do projeto.

## **6. Considerações Finais**

O processo de internacionalização da Braskem parece ter tido seu *start up* a partir das fusões e aquisições que a empresa fez, visando fortalecer sua posição de mercado e ampliar economias de escala. *Vis-à-vis* as empresas que foram integradas ao grupo, algumas com atividades de exportações não regulares; outras com atividades de exportação através de representantes independentes, agentes e *tradings* e aquelas que estavam no terceiro estágio do processo evolutivo de internacionalização com subsidiárias de vendas estabelecidas no exterior. Os fatos estão em linha com a teoria de Johanson e Vahlne (1977).

A implantação de escritórios comerciais próprios e de representação em pontos estratégicos do mundo pela empresa brasileira foi restringindo por fatores ligados a mercados (clientes), intermediários e ambientes. O fator produto, mencionado na teoria de Keegan (2005) não exerceu influência na escolha entre força própria de vendas ou agentes para o envolvimento da Braskem com o exterior. Seus produtos são *commodities* (polietileno, polipropileno, etc) e não possuem características complexas que precisam ser explicadas aos clientes reforçando o envolvimento direto (forças de vendas próprias) para fazer esse papel.

Os escritórios comerciais dos Estados Unidos e Argentina foram implantados, em grande parte, em função do mercado daqueles países. No caso dos Estados Unidos, devido ao nicho de mercado do UTEC. O escritório da Argentina, motivado pelo objetivo de conhecer melhor o mercado e ter autonomia na estratégia comercial. A presença da Dow Química na Argentina, concorrente da Braskem, também pode ter influenciado a decisão de criação de uma força própria de vendas da empresa no mercado argentino.

A instalação do escritório da Holanda foi influenciada por fatores logísticos e tributários, em linha com a teoria de Keegan (2005), que menciona características ambientais como fator a ser considerado na escolha de escritórios próprios ou representantes para entrada

no mercado internacional e *Location advantages* que são as vantagens ligadas a localização do país de origem ou mesmo do país de destino, conforme teoria de Dunning (2001).

A subsidiária de vendas do Chile foi instalada pela antiga IPQ e a Braskem decidiu mantê-lo, após fazer uma análise de viabilidade econômica do escritório. A empresa entende que a instalação de uma subsidiária de vendas exige uma permanência de médio e longo prazo. Sua descontinuação deve ser “bem pensada” em função da mensagem negativa que pode ser passada ao mercado. Neste sentido, Porter (1999) chama atenção para as empresas que ao ingressar nos mercados internacionais deve ter um posicionamento consistente. O mercado externo a ser conquistado varia de país para país, dependendo do poder aquisitivo e do conjunto das necessidades locais que podem orientar a ordem de entrada nos mercados, mas a manutenção de uma estratégia consistente entre os países reforçará a vantagem competitiva da empresa.

A decisão da empresa de manter representação em países onde, historicamente, a rentabilidade ainda não justifica a instalação de um escritório comercial próprio induz que, como seus produtos são *commodities*, a implantação do escritório próprio de vendas é restringindo pela escala do mercado. Se essa escala não proporcionar rentabilidade suficiente para bancar os custos fixos de uma estrutura própria, opta-se pelos agentes até que a meta de escala seja alcançada, justificando a criação de força própria de vendas. Este posicionamento da empresa brasileira, alinhado também ao seu ponto de vista de que a instalação de um escritório comercial próprio requer permanência de longo prazo, que exige cautela na reversão, contrariam Keegan (2005) quando o autor trata de características do intermediário.

Porter (1999) enfatiza que enquanto as empresas domésticas (ou multidomésticas) exercem todas as atividades da cadeia de valor no seu país de origem, as empresas globais têm como fator distintivo na sua estratégia global, a liberdade de ação para distribuir as atividades da sua cadeia de valor entre os países, através da configuração e coordenação da cadeia. Assim, entende-se que a empresa brasileira Braskem vem trilhando o caminho para internacionalização (Porter, 1999, Johanson e Vahlner, 1977), talvez não no mesmo ritmo de concorrentes internacionais. A Dow Química, por exemplo, com escritórios comerciais próprios pelo mundo, constituiu *joint-venture* com a Saudi Aramco (Arábia Saudita), gigante mundial do petróleo, para construção do maior complexo petroquímico do mundo, com trinta plantas petroquímicas de escala global, integrada à refinaria, custo total de US\$ 20 bilhões (Bastos, 2009). Muito embora, a recente alteração da estrutura organizacional com a criação de uma Vice Presidência de novos negócios focada na internacionalização possa dar mais velocidade ao processo de globalização da empresa brasileira.

## 7. Referências

BARNEY, J. Firm Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 17, n1, 2001.

BASTOS, V., Desafios da Petroquímica Brasileira no Cenário Global, **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p.321-358, mar. 2009

CHEMICAL WEEK, pp 21-33, 26 de setembro de 2007.

CONHEÇA A BRASKEM, LINHA DO TEMPO. Disponível em:



[http://www.braskem.com.br/site/portal\\_braskem/pt/conheca\\_braskem/linha\\_tempo/linha.asp](http://www.braskem.com.br/site/portal_braskem/pt/conheca_braskem/linha_tempo/linha.asp)  
Acesso em 15/05/2009.

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

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007. Cap. 1. pp 15-31.

IGLESIAS, Roberto Magno; MOTA VEIGA, Pedro da. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. **BNDES**. Disponível em:

[http://www.bndespar.com.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](http://www.bndespar.com.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf). Acesso em 20/05/2009.

JOHANSON, J. VAHLNE. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing marketing commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n. 1, p 23-32, 1977.

KEEGAN, J. W., **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Cap. 13. pp 303-317.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007. Cap 19. pp 490-499.

MEYER, K. E. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**. v. 35, 2004.

MICHAEL, E. P. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap 8 e 9. pp 305-365.

\_\_\_\_\_. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, março-abril, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Campus, 1990, Cap. 1-4, pg. 1-152.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, V. 40, 1999, pp 21.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflexão sobre o processo estratégico. (pp 39-41) IN MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da Estratégia** – 4ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? IN \_\_\_\_\_ **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p 13.

YIN, Robert K. **Case study research – design and methods**. Revised edition. Newbury Park: Sage, 1988.