

Internacionalização de Empresas Brasileiras: As Estratégias para a Conquista de Novos Mercados

AUTORES

EDNALDO SOARES

ednaldosoares@terra.com.br

VLADIMIR FURTADO DE BRITO

vfurtadob@terra.com.br

WALTER SANT'ANNA ZEBINDEN

zebinden@terra.com.br

FLÁVIO CORRÊA RANGEL

flavio.rangel@globo.com

FÁBIO LOTTI OLIVA

Universidade de São Paulo

fabiousp@usp.br

Resumo

Este artigo tem como foco os processos de internacionalização de quatro empresas brasileiras de diferentes portes, vinculadas a setores econômicos distintos e cujas respectivas direções gerais localizam-se, também, em diferentes estados da federação: Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. As empresas são as seguintes: Vinícola Miolo Ltda (Miolo), Construtora Norberto Odebrecht S. A. (Odebrecht), Petroflex Indústria e Comércio S. A. (Petroflex) e Camargo Corrêa Cimentos S.A. (Camargo Corrêa). Esta pesquisa, do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de múltiplos casos, cujos dados foram obtidos a partir de informações documentais e entrevistas com executivos dessas organizações. A inserção de cada uma delas no mercado global foi analisada à luz de referências conceituais de cunho econômico e comportamental acerca da evolução e da internacionalização da empresa. Daí, verificou-se então, que a inserção internacional dessas quatro empresas brasileiras apresenta uma característica comum de sucesso no exterior que foi a adoção nos primeiros estágios de uma estratégia de internacionalização incremental, procurando oportunidades em mercados com grandes similaridades e, em um segundo momento, a adoção de estratégia de expansão em novos mercados, aproveitando-se do conhecimento inicial adquirido e objetivando os ganhos advindos de uma produção em escala global.

Palavras-chave: Internacionalização da empresa, Estratégias de internacionalização, Processo de internacionalização incremental.

Abstract

This article focuses on four Brazilian companies' internationalization processes. The firms are different in size, belong to dissimilar economic sectors, and their head offices are also located in different states of the country: Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro and Rio Grande do Sul. The companies are: Vinícola Miolo Ltda (Miolo), Construtora Norberto Odebrecht S.

A. (Odebrecht), Petroflex Indústria e Comércio S. A. (Petroflex) e Camargo Corrêa Cimentos S.A. (Camargo Corrêa). In terms of methodology, the research is a multiple-case study whose data were obtained as from documental information as well as from interviews made with members of the boards of directors of these companies. The fact is that the internationalization process of each of them was analyzed toward the main economical and behavioral theories of the internationalization of the firm. Thenceforth, it has been realized that their going international presents a singular characteristic; i. e., to begin with, they availed themselves of advantages to go international gradually, by looking for opportunities in external markets that presented similarities with their domestic one. Secondly, they used the strategy to expand to new markets by taking advantage of the knowledge they acquired previously in order to target gains from global scale production.

Key-words: Internationalization of the firm, Internationalization strategies, Incremental internationalization process.

1. Introdução

A internacionalização é um processo de conquista de novos mercados e de crescimento da empresa e não está restrita às grandes organizações. Do ponto de vista econômico, a internacionalização da empresa ajuda a promover o desenvolvimento e a elevar o nível de renda e de emprego e, também, o nível de inclusão social.

Por um lado, a internacionalização da empresa contribui para melhorar a qualidade dos produtos e incentiva a busca por inovações que agregam valor e proporcionam aumento de ganhos. Por outro lado, auxilia na eliminação da dependência da empresa exclusivamente do mercado doméstico para sobreviver. Daí o porquê de atores públicos e privados incentivarem o aumento do número de empresas nacionais voltadas à própria internacionalização.

No Brasil, essa preocupação parece ter tomado vulto mais expressivo a partir da abertura econômica, que se verificou no início da década de 1990, durante o governo do presidente Fernando Collor de Mello. Posteriormente, com a estabilidade econômica advinda da implementação do Plano Real, ocorrida no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, empresas e empreendedores brasileiros passaram a se voltar para e a se engajar no mundo então globalizado. Isto, seja pelo exercício da atividade exportadora e/ou importadora, seja através da formação de parcerias, aquisições ou coalizões com empresas sediadas em outros países, ou ainda pela transferência da produção para territórios forâneos, ou pela prestação de serviços no exterior.

Nos períodos acima referidos, algumas empresas nacionais passaram pelo processo natural de evolução, deixando de ser apenas uma organização local, para assumir destaque regional ou nacional. Experiência que lhes foi útil no processo de internacionalização, cujo movimento deu início a uma reação que se refletiu no aumento gradativo de nossas exportações, tanto de bens como de serviços (BRITO, OLIVA e GRISI, 2007).

Problema da Pesquisa e Objetivo

Várias são as teorias que enfatizam aspectos econômicos e comportamentais tidos como motivos para as empresas se internacionalizarem. A maior ou menor utilização deles por organizações de um país de maneira similar tem sido definida como modelo de internacionalização por pesquisadores acadêmicos. É o caso do Modelo de Uppsala, que resulta da análise do comportamento de empresas suecas para a inserção global, em que se verificou a busca comum por países em que a distância psíquica fosse a menor possível. E,

quanto ao caso das empresas brasileiras, há similaridade comportamental? É possível apontá-la a ponto de se poder definir um modelo brasileiro de internacionalização da empresa? Este é o objetivo da pesquisa: analisar a inserção global de quatro empresas à luz de teorias já existentes, a fim de verificar a existência de motivos comuns. Destarte, espera contribuir para a elucidação do questionamento acima.

3. Revisão Bibliográfica

Apresentam-se abaixo algumas das teorias econômicas e comportamentais acerca da internacionalização da empresa, aqui consideradas como suportes para a análise dos casos.

2.1 Teorias das vantagens comparativas e do poder de mercado

Em seu livro intitulado “A riqueza das nações”, de 1776, Adam Smith (1983) ressaltou a vantagem da utilização de produtos e serviços disponíveis em um país como forma de gerar a riqueza do Estado. A vantagem absoluta (proveniente da existência no país de matérias-primas ou especialização para produzir bens e/ou oferecer serviços) beneficiaria não somente o país produtor/oferecedor, mas as demais nações que passassem a adquirir dele bens e serviços. Isto, no caso em que produzi-los lhes fosse desvantajoso.

Complementando esse pensamento, David Ricardo (1982), em seu livro “Princípios de Política Econômica e Tributação”, de 1817, apontou a especialização como forma mais vantajosa para geração da riqueza do Estado, isto é, por meio da produção de bens com relativa eficiência e dos ganhos advindos dos fluxos do comércio internacional.

De outro lado, para Hymer (1983), a Teoria do poder de mercado fundamenta-se nas imperfeições nele existentes; ou seja, mercados com características monopolistas ou oligopolistas que, associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que a mesma produza lucros - base da teoria econômica. Assim, a existência de imperfeições nos mercados possibilita a internacionalização da empresa, que a persegue a fim de obter, no mínimo, vantagens competitivas idênticas às das organizações dos países em que venha a operar.

Isso geralmente ocorre quando, premida pela concorrência interna e, sobretudo externa, a empresa local se vê diante do desafio de expandir-se em busca de novos mercados, de novas oportunidades e de maior rentabilidade nas operações. É a opção entre competir ou marginalizar-se, segundo Grisi *et al.* (2003).

Segundo Hemais e Hilal (2004), remover a competição por meio de fusões ou conluíus e a utilização de uma vantagem singular da empresa são para Hymer os dois motivos principais que levam empresas a buscar o controle de outras firmas em um país estrangeiro. Isto porque, “baseado na teoria da firma e da organização industrial, Stephen Hymer (1960) sugere que a firma é um agente para o poder de mercado e conluio” (HYMER *apud* HEMAIS & HILAL, 2004, p. 19).

Ora, a remoção da competição visa atender mercados locais e a aumentar o “*market share*” da empresa internacionalizada (nova entrante). Sendo assim, a conquista de mercados externos e o conseqüente poder de mercado são fatos dispendiosos, que ocorrem mediante o uso de vantagens comparativas (competitivas) para compensar imperfeições dos mercados.

De modo complementar, ao analisar as transações entre as firmas, dando sustentação à crítica feita por Coase (1937) à teoria neoclássica, a teoria da internalização (BUCKLEY & CASSON, 1976) afirma que a internacionalização da empresa segue um curso, partindo de uma fase menos complexa – exportação, para uma mais complexa, que abrange a utilização de conhecimentos detidos por firmas externas, dos quais a nova entrante visa apropriar-se para seu uso exclusivo e, para tanto, realizam aquisições, fusões ou coalizões.

2.2 Teoria do ciclo de vida do produto

Raymond Vernon, um contemporâneo de Hymer, é o principal representante da teoria do ciclo de vida do produto, que começou a ser desenvolvida a partir de 1966 (VERNON, 1979), quando esse autor procurava estudar e explicar as perdas da indústria eletro-eletrônica norte-americana, nas décadas de 1960 e 1970, diante dos avanços mundiais dessa indústria, principalmente no Japão. Posteriormente, essa teoria foi expandida por Adler e Ghadar (1990),

O ciclo do produto tem três fases principais: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase geralmente acontece em países mais desenvolvidos, com grande poder de mercado e bons níveis de educação, que permitem a realização de investimentos em pesquisas e desenvolvimentos (P&D) e na consolidação do produto devido à grande demanda interna e/ou externa. Ora, segundo Hemais e Hilal (2004, p. 22), essa “teoria afirma que as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico”.

A demanda externa de bens e serviços ocorre na segunda fase do ciclo de vida do produto. No entanto, a terceira fase – maturação (quando a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável) - se caracteriza como o momento no qual a transferência da produção poderá ocorrer, segundo Hemais e Hilal (2004, p. 23), “para países que tenham custos mais baixos, como países em desenvolvimento, onde há mão-de-obra barata”.

Pode-se dizer que esta teoria evidencia o recomeço do ciclo de vida do produto; ou seja, o produto criado a partir da utilização vantagens competitivas tem seu curso ascendente no mercado doméstico. A este se segue um período de estabilização e depois, de declínio. O novo ciclo de vida recomeça alhures (mormente, países em desenvolvimento), para onde o produto é exportado, sem sofrer alterações inovadoras (ultrapassado no país de lançamento), em busca principalmente de redução de custos.

2.3 Modelo de Uppsala

O processo de internacionalização utilizado por empresas suecas valia-se de um conjunto de decisões incrementais; ou seja, a expansão externa se dava de forma gradual, levando em consideração fatores relacionados com a questão da distância psíquica, isto é, fatores que dizem respeito a aspectos culturais, religiosos, lingüísticos, relações diplomáticas etc.

Dois pontos levantados pela Escola de Uppsala merecem destaque. O primeiro está relacionado com as noções de evolução e aprendizagem inerentes ao processo gradativo de internacionalização, iniciada com a exportação, em que se obtêm informações sobre um novo “próximo” mercado, até chegar-se a mercados “psiquicamente” mais distantes. O segundo ponto, como acima mencionado, refere-se à importância de fatores culturais considerados durante o processo de internacionalização e ao conhecimento como recurso que influencia no comprometimento da empresa com determinado mercado e influencia sua tomada de decisão (FLEURY e FLEURY, 2007).

Johanson e Vahlne (1977) construíram um modelo de investimentos incrementais baseado na experiência sueca. O modelo considera os seguintes incrementos nas decisões: agenciamento internacional para início da atividade exportadora; estabelecimento de subsidiária de vendas para incrementar os canais de exportação; fabricação menos sofisticada e montagem simplificada; integração plena baseada no crescimento do mercado e na capacidade de aprendizagem local.

Não obstante a importância de sua contribuição prática e teórica, o Modelo de Uppsala tem sido questionado, considerando os seguintes aspectos: **(a)** as empresas seguem trajetórias

diversas em mercados estrangeiros; **(b)** o modelo é ultrapassado, uma vez que foi formulado em uma época na qual o ambiente competitivo internacional era menos turbulento que o atual; e **(c)** o modelo é limitado ao contexto sueco e, como resultado, explica mal o processo de internacionalização de algumas empresas de outros países (REZENDE, 2004). De fato, o modelo de Uppsala evoluiu mais recentemente para teorias voltadas à formação de “networks” ou que dizem respeito ao empreendedorismo internacional.

Além das teorias acima referidas, quando da inserção global da empresa ou produto, é importante considerar dois tipos de pressão atuantes sobre os mesmos, ou seja, “pressão para reduzir custos e pressão para adequar o produto ao gosto local” (BARTLETT & GHOSHAL, 1989). O tipo de estratégia a ser escolhido entre os quatro possíveis – internacional, multi-doméstica, global e transnacional - depende níveis (alto ou baixo) dessas pressões (HILL, 2002).

2. Aspectos metodológicos

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é uma investigação empírica e exploratória. Quanto ao aspecto do delineamento, trata-se de um estudo de múltiplos casos, que diz respeito à internacionalização de quatro empresas brasileiras: uma de porte médio e as demais, de grande porte.

Ora, tratando-se de eventos contemporâneos analisados a partir de várias fontes de evidência listadas por Yin (2005) - documentação, entrevistas etc. (instrumentos usualmente utilizados em estudos de caso), parte dos dados obtidos tem origem documental (incluindo-se o Anuário Análise de Comércio Exterior/2006 – revista especializada em negócios internacionais), enquanto outros foram conseguidos através de entrevistas com executivos das quatro organizações, conduzidas mediante roteiros pré-elaborados. Quanto à análise dos dados, procurou-se relacionar a inserção global das quatro organizações com algumas das principais referências teóricas acerca da internacionalização da empresa.

Dessa forma, nesta pesquisa apreciam-se os seguintes casos: **Vinícola Miolo Ltda** – empresa de porte médio, fabricante de vinhos finos, exportados como expressão do “terroir”ⁱ brasileiro, sob a própria marca; **Construtora Norberto Odebrecht S. A.** - organização que figura em 25º lugar no “ranking” internacional das empresas de construção civil; **Petroflex Indústria e Comércio S.A.** - empresa do setor petroquímico, fabricante de borracha sintética (“commodity” de demanda internacional); e **Camargo Corrêa Cimentos S. A.** - organização produtora de cimento na Argentina com a marca Loma Negra e exportadora de cimento do Brasil para países latino-americanos.

3. Análise dos Resultados

Nesta seção analisam-se os quatro casos, isto é, os processos relativos à internacionalização das empresas acima mencionadas.

3.1 Vinícola Miolo Ltda

Desde a origem, empresa dedicada à viticultura de “*vitis lambrusca*” ou uvas americanas, fornecendo-as para vinícolas nacionais. Com a chegada ao Brasil de várias vinícolas estrangeiras na década de 1970, que para aqui vieram para produzir espumantes, a fim de atendê-las, a Miolo teve de passar a cultivar uvas finas – “*vitis vinifera*” ou européias, que apresentam níveis de açúcar e de acidez apropriados para a produção de vinhos de boa qualidade. Porém, a instalação de uma crise econômica na década de 1980, dificultou também a comercialização de uvas. A saída encontrada pela empresa para superar a crise foi a

utilização da produção não vendida para o fabrico do próprio vinho. Mostrou com isso espírito empreendedor e inovador: primeiramente em 1989, com a criação da Miolo Vinhedos e Vinhos Finos Ltda - produtora de vinho para fornecimento a granel para outras vinícolas. Em segundo lugar, em 1994, com o lançamento nacional de oito mil garrafas de vinho com a própria marca – o tinto Miolo Reserva Merlot, safra 1990, que obteve sucesso comercial.

Em seguida, em 1998, a empresa lançou um projeto de ampliação, passando a produzir sete tipos de vinho - Cuvée Giuseppe, Gamay, Grappa, Lote 43, Miolo Brut, Reserva, e Seleção. Atualmente, além destes, a Miolo também produz o espumante “Millesime” e o “Merlot Terroir”. O empreendedorismo da Miolo levou-a à implantação do Projeto Qualidade visando produzir vinhos finos, de comprovada qualidade internacional para exportar. E isto resultou na criação de outro projeto – *Expressão do Terroir Brasileiro*, cuja consecução exigiu a formação de alianças estratégicas com organizações nacionais e estrangeiras, ou seja, a internacionalização da empresa Miolo iniciou-se de maneira reativa, através da exportação de vinho para atender demanda externa e, posteriormente, confirmou-se mediante a formação de “*joint ventures*”: **(a)** Viazul, estabelecida com a chilena Via Wines, para exportar vinhos produzidos por ambas empresas para a América do Sul, Alemanha e Inglaterra; **(b)** parceria com a vinícola espanhola Osborne – distribuidora dos vinhos produzidos pela Miolo em cerca de quarenta países; **(c)** por último, em 2003, a contratação do consultor francês Michel Rolland - enólogo especializado na produção de vinhos finos.

Atualmente, procurando consolidar a marca Miolo como referência do vinho fino (“*terroir*”) brasileiro, a empresa exporta parte de sua produção para países como: Alemanha, Canadá, Chile, Estônia, França, Inglaterra, Itália, Noruega, República Tcheca e Estados Unidos.

A tabela 1 resume a evolução dos principais números da Miolo, entre 1998 e 2006, alcançada pela boa qualidade das uvas cultivadas e dos vinhos produzidos pela empresa. A penetração num mercado consumidor tradicional de vinhos europeus deveu-se à formação de alianças e parcerias.

Tabela 1 – Evolução dos principais números do Miolo Wine Group

Vinhedos	-	2005: 450 ha (120 ha próprios, 330 ha de produtores integrados)
Produção	-	1998: 1 milhão de litros/ano 2006: 5 milhões de litros/ano (1º semestre/2006)
Recursos Humanos	-	1998: 39 funcionários (diretos: 07; representantes: 32). 2005: 150 funcionários
Faturamento	-	2005: R\$ 60 milhões

Fonte: MIOLO (2007)

No caso da Miolo, percebe-se fragmentos conceituais relativos ao modelo de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala. O processo decisório adotou uma postura incremental associado a uma análise de oportunidades que apresentem o menor risco devido às diferenças entre os mercados, uma abordagem minimalista proposta por Johanson e Vahlne (1977).

3.2 Construtora Norberto Odebrecht S. A.

A Construtora Norberto Odebrecht originou-se da firma individual fundada em 1944,

em Salvador (BA) pelo engenheiro Norberto Odebrecht – responsável por grandes transformações nos métodos construtivos tradicionais nos anos 1940. Ao longo da década seguinte, consolidou sua presença no mercado baiano. Prédios de nove andares que demoravam cerca de três anos para serem construídos, passaram a ficar pronto em apenas nove meses. O edifício Belo Horizonte, construído para a Imobiliária Correa Ribeiro, é o marco principal desse período. Mais tarde, a construção do Teatro Castro Alves, em Salvador, foi outro marco dessa época. Aspiração antiga do povo da Bahia, o moderno edifício ficou pronto em apenas onze meses, entre 1957 e 1958, mas foi preciso refazê-lo, pois um incêndio praticamente o destruiu a cinco dias da inauguração. A construção de portos, cais e pontes de atracação e estaleiros fortaleceram a credibilidade da construtora, que no fim da década de 1940 era uma das mais importantes da Bahia. A Petrobrás, criada em outubro de 1953, tornou-se cliente “fidelizado” da Odebrecht, cuja parceria iniciou-se com a construção do oleoduto Catu-Candeias. A relação entre as duas empresas se consolidou ao longo de mais de cinco décadas e inclui a construção e montagem de refinarias e plataformas, estradas, prédios, portos e a perfuração de 140 poços no mar.

A expansão doméstica da Odebrecht começou no Nordeste estimulada pela ação da Sudene – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste. Em Pernambuco, construiu a fábrica da Willys-Overland para montagem de veículos e os parques industriais da Companhia Pernambucana de Borracha Sintética (Coperbo), da Tintas Coral do Nordeste, da Alpargatas Confecções e da Rhodia, entre outros.

A “*expertise*” adquirida com a construção da Barragem de Pedras, sobre o Rio de Contas, na Bahia, com 408 m de extensão e 70 m de altura, e da Ponte Propriá-Colégio, sobre o Rio São Francisco, na divisa de Sergipe e Alagoas, com 832 m de extensão e fundações em profundidade de até 70 m, capacitou a Construtora Norberto Odebrecht, no final da década de 1960 e ao longo dos anos 1970, a tornar-se e a consolidar-se como empresa ativa em todo o território nacional, executando diversas obras: o edifício-sede da Petrobrás, o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, o campus da Universidade da Guanabara (atual UERJ) e a Usina Nuclear de Angra dos Reis, no Rio de Janeiro; a Ponte Colombo Salles, ligando a ilha de Florianópolis ao continente, em Santa Catarina; a recuperação do Teatro Amazonas, em Manaus (AM).

Em 1970, madura em sua estrutura organizacional e tecnicamente, a Odebrecht deu início ao processo de internacionalização, exportando serviços. Essa decisão ocorreu num momento de grandes investimentos em infra-estrutura por parte do governo brasileiro; portanto, foi uma decisão visionária e pró-ativa. Para Kotler (2000), o segmento da construção civil tem por característica projetos e obras de longa duração e, na maioria das vezes, sua posterior manutenção/administração, ou seja, uma pós-venda em serviços. As barreiras são muito grandes, a primeira delas, segundo Kubota (2006), é o fato do Brasil ser visto como um país agrícola, exportador de commodities e de produtos de baixo conteúdo tecnológico, a segunda são os acordos locais, que impõem barreiras para a prestação de serviços em seus territórios, como é o caso da Europa.

A decisão de internacionalizar-se, tomada na década de 1980, foi seguida de busca por referências teóricas para utilizar em seu plano estratégico. Contudo, não tendo encontrado referencial na área de serviços, resolveu formar 2 grupos com responsabilidades no processo de internacionalização. Um grupo estratégico com responsabilidade sobre a conceituação de estratégia, e outro grupo, mais tático, com a responsabilidade de buscar projetos e atendimento de contratos (PORTER, 1986).

Escolheu-se então o Peru - país com características similares às já experimentadas pela Construtora, em que fatores como língua e cultura não ofereciam barreiras na execução dos trabalhos. Também, porque a proximidade territorial entre a obra e a matriz possibilitava receber assistência e recursos em caso de necessidade de suporte. Ali em 1979, a Odebrecht

construiu a Hidrelétrica Charcani V; posteriormente, foram realizadas as obras de desvio do Rio Maule e a construção da Hidrelétrica Colbún-Machicura, ambas no Chile; e em 1984, a Odebrecht iniciou a construção da Hidrelétrica de Capanda, a 400 km de Luanda, em Angola.

Em 1980, a Odebrecht incorporou a CBPO - Companhia Brasileira de Projetos e Obras, uma das maiores construtoras brasileiras, responsável pela construção de usinas (Itaipu, Xavantes, Capivara, Nova Avanhandava, Rosana e Foz do Areia etc) e rodovias (Imigrantes, dos Trabalhadores e a Castelo Branco etc.). Em 1986, comprou a TENENGE - Técnica Nacional de Engenharia, à época responsável pela montagem de cerca de 40% de todo o complexo siderúrgico e da instalação de mais de um terço do parque hidrelétrico do país. No mesmo ano, a Odebrecht iniciou sua atuação na Argentina: construção da Hidrelétrica de Pichi-Picún-Leufú, na Patagônia. No ano seguinte, começou a atuar no Equador: construção da primeira etapa do Sistema de Irrigação Santa Elena, na região de Guayaquil.

Desde então foram várias as obras internacionais a cargo da Odebrecht, administradas por suas subsidiárias nesses países, estabelecidas para tal fim: auto-estrada Nacional 1, rodovia Aveiro-Mamodeiro, via Infante Dom Henrique, Ponte Vasco da Gama sobre o rio Tejo e o metrô de Lisboa etc., todas em Portugal; nos Estados Unidos, ampliação do Metromover e conclusão do ginásio de esportes American Airlines Arena, em Miami, construção de trecho da auto-estrada (Route 56) que liga San Diego a Los Angeles; na Venezuela, construção do Centro Lago Mall; no Uruguai, execução de obras de saneamento de Montevideu; no México, construção da barragem de aproveitamento múltiplo de Los Huites; na Colômbia, construção a Ferrovia La Loma-Santa Marta; na Bolívia, a rodovia Santa Cruz de La Sierra-Trinidad.

Atualmente, como resultado de persistente espírito empreendedor, a Odebrecht está presente em 17 países espalhados pelos seguintes continentes: americano, africano e europeu, e pelo Oriente Médio. Posiciona-se entre as 25 maiores construtoras internacionais, cujo critério de classificação leva em conta o faturamento obtido fora do país de origem da empresa, segundo a publicação norte-americana ENR – *Engineering News-Record* e se destaca como a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina, além de ser a maior empresa brasileira exportadora de serviços. É também considerada a 1ª empresa mundial na área de Hidroelétricas.

Notadamente a Odebrecht buscou sua internacionalização por meio do aproveitamento das imperfeições de novos mercados, que claramente permitem a presença de monopolistas ou oligopolistas (HYMER, 1983). As vantagens competitivas da empresa potencializaram-se pela ausência de concorrentes de maior envergadura nestes novos mercados menos explorados pelas multinacionais americanas e européias. Desde a inserção no mercado do Peru, que apresentava características psíquicas mais similares, idioma, cultura e distância geográfica - um passo inicial importante (FLEURY e FLEURY, 2007), até a inserção no mercado dos EUA, uma decisão arriscada, mas de grande importância para a consolidação da marca Odebrecht no mundo globalizado. A inclusão da empresa no cenário dos negócios do primeiro mundo posiciona a empresa como uma organização de classe mundial, além do efeito interno observado em seus funcionários e colaboradores, que percebem o valor do seu trabalho e buscam em um círculo virtuoso de qualidade atender às demandas específicas de mercado ditos como mais exigentes.

3.3 Petroflex Indústria e Comércio S. A.

A Petroflex Indústria e Comércio S.A. teve sua origem em 1958 quando o governo federal presidido por Juscelino Kubitschek decidiu construir a Fabor como um dos objetivos do Programa de Metas 15. Um dos objetivos do Plano era a construção de uma fábrica de

borracha sintética (elastômero) com capacidade de produção de 40 mil toneladas anuais, para atender as necessidades do mercado interno, que não estava completamente atendido com o fornecimento apenas de látex - matéria-prima das borrachas naturais extraídas das seringueiras da Amazônia.

A Fabor entrou em funcionamento como unidade operacional da Petrobrás em 1962 e, em 1968, foi incorporada a Petroquisa. Em 1977, a atual Petroflex foi fundada e assumiu as instalações da Fabor, funcionando como subsidiária da Petroquisa, produzindo estireno, um dos componentes do elastômero, com capacidade produtiva de 60 mil toneladas anuais. Porém, em 1992, a organização foi privatizada, com o total do capital adquirido por um consórcio privado, atuante no setor petroquímico. Até esse mesmo ano exportava parte da produção indiretamente, recorrendo a agentes e distribuidores.

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

Em 2003, com a inauguração de três escritórios comerciais: um em Montevidéu (Uruguai) e dois na Europa – um em Lisboa (Portugal) e outro em Roterdã (Holanda) – a Petroflex passou, primeiro, a exportar diretamente para países psicologicamente menos distantes do Brasil e a atuar no exterior por segmento de mercado, como estratégia para desenvolvimento de produtos. Em 2004, foram abertos escritórios comerciais: um em Hong Kong (China) para atender clientes da Ásia, Oriente Médio e Oceania, e outro em São Paulo, dedicado a clientes da América do Sul. Nesse período, a Petroflex já produzia mais de 70 tipos de elastômeros.

Em 2005, as operações da subsidiária em Delaware (EUA) começaram e a Petroflex se consolidou como empresa internacional, ou seja, como uma multinacional brasileira. No final de 2006, com uma capacidade instalada de 410 mil toneladas anuais, a Petroflex tornou-se a maior produtora de elastômeros da América Latina e uma das cinco maiores do mundo. A conquista dessa posição deveu-se em parte ao estabelecimento de escritórios no exterior.

A Petroflex buscou, no seu processo de internacionalização, um posicionamento como uma empresa global que entende os mercados mundiais como um único mercado que carece de produtos com padrão internacional de qualidade, capacidade elevada, preços mais baixos (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

3.4 Camargo Corrêa Cimentos S. A.

O grupo Camargo Corrêa atua em engenharia e construção, cimento, indústrias de calçados esportivos e têxteis, siderurgia, gestão ambiental e concessões de serviços nas áreas de energia e transporte. Atualmente, as empresas do grupo atuam em 19 países, que somam receita bruta anual de quase R\$ 10 bilhões e empregam mais de 40 mil pessoas.

A empresa Argentina Loma Negra começou suas atividades em 1926. Durante a década de 1960, a empresa encontrava-se em franca expansão e juntou a sua produção a da fábrica de cimento de San Juan. Nos anos 1970, acrescentou à sua a produção da fábrica de Zapala, situada na província de Neuquén. Na década de 1980, a Loma Negra inaugurou uma planta modelo para a Argentina e para o mundo. Trata-se da fábrica de Catamarca, localizada em El Alto, na província do mesmo nome. Empreendimento em que se incorpora a tecnologia mais avançada do mundo com o propósito de elaborar cimento “*portland*” com maior padronização de qualidade. Ao longo da década de 1990, a Loma adquiriu: a fábrica de cimento San Martin S. A.; a Cemex - Compañía de Servicios a Construcción; a Decamix; e

a Sermac - quatro fabricantes de concreto em Buenos Aires. Também incorporou a fábrica de concreto do Litoral de Rosário. Em maio de 2000, inaugurou a LomaSer - primeiro Supercentro Logístico do país; empreendimento que, por suas características de infra-estrutura e capacidade de serviços, marcou ponto sem precedentes na indústria cimenteira Argentina. Em julho de 2005 a organização foi adquirida pelo grupo Camargo Corrêa, numa operação sigilosa sob a alcunha de Gabi, em homenagem à tenista Gabriela Sabatini. Durante os anos de 2006/2007, a Loma Negra investiu em vários projetos, que lhe proporcionaram mais eficiência e competitividade.

O objetivo dessa aquisição pela Camargo Córrea foi a de se posicionar no mercado argentino a fim de obter ganhos de escala para compensação das margens reduzidas, tendo em vista tratar-se o cimento de um produto de pouca diferenciação entre os produtores. De outra parte, o racionamento de energia e a crise cambial, instaladas no Brasil em 2001/2002, reforçaram na empresa a necessidade de diversificar as operações e de expandir as atividades para continuar a crescer e a minimizar indefinições advindas da economia brasileira. A Camargo Corrêa encontrou na Argentina uma empresa com forte tradição, líder no mercado local, confiável e internacionalizada (internacionalização entendida como a prática contínua de qualquer operação internacional de uma empresa: exportação; estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros no exterior, ou as várias formas de associação entre as organizações - aquisição de empresas em outros países e instalação de subsidiárias para produção local).

A opção por investimento direto foi uma opção de custo inicial elevado (US\$ 1,025 bilhão) e de possíveis riscos conseqüentes. Todavia, a empresa manteve a participação de 46% no mercado argentino e sua produção local cresceu 40% em 2005/2006, acompanhando o crescimento do mercado. Crescimento que proporciona o aumento de escala e se converte em solidez para o negócio.

Basicamente, a estratégia de internacionalização da Camargo Corrêa Cimentos baseou na busca de oportunidades em um mercado cativo da empresa Argentina Loma Negra, permitindo ao grupo brasileiro o aumento de sua capacidade produtiva de um produto com baixo poder de diferenciação para atendimento de novos mercados caracterizados pelo oligopólio na exploração mineral.

4. Considerações finais

O processo de internacionalização de cada empresa, um a um isoladamente analisado, não se enquadra exclusivamente em apenas uma das teorias ou práticas administrativas e econômicas que dizem respeito à internacionalização da empresa. Na verdade, em cada caso há vestígios multifacetados dessas práticas e teorias. No caso da Miolo, sua inserção internacional pode ser entendida como resultado do aproveitamento de vantagens competitivas, em que inovação e o empreendedorismo estão presentes. E não apenas nesse, mas nos demais casos verificaram-se inovações de produto e/ou de processo.

Considerando a internacionalização da Odebrecht e da Camargo Corrêa, questões relacionadas com eliminação da concorrência, segurança e apropriação de retorno sobre o investimento encontram apoio na teoria do poder de mercado. Por seu turno, o processo gradual de inserção internacional, tanto da Miolo como da Petroflex, iniciado pela exportação, é passo considerado no Modelo de Uppsala. Este ainda enfoca a facilidade ou menos resistência externa ao produto ou serviço proporcionada pela menor distância psíquica entre os países. Pode-se dizer que esse aspecto foi verificado na totalidade dos casos aqui descritos. Em primeiro lugar, as empresas conquistaram antes o mercado interno (brasileiro) e, paulatinamente, o externo.

A conquista do mercado externo, nos quatro casos, começou por países limítrofes ou

psiquicamente próximos, para então se distanciar algures. Considerando a pressão para reduzir custos e a pressão para adaptar o produto ao gosto local exercidas sobre a empresa (HILL, 2002) e a conseqüente variedade de estratégias - internacional, global, multi-doméstica e transnacional - apontadas por Bartlett e Ghoshal (1989), resultantes da intensidade delas, os casos aqui analisados incluem desde a exportação, investimento direto e formação de parcerias – “*joint ventures*” - até o estabelecimento de subsidiárias no exterior.

Sendo assim, verificou-se, então, que a inserção internacional dessas quatro empresas brasileiras aconteceu de forma gradual, com o aproveitamento de vantagens competitivas e implementação de estratégias pertinentes. Foram observados dois momentos nos processos de internacionalização destas empresas. Um primeiro momento de aproximação dos mercados de menor distância psíquica, ou seja, que apresentam traços culturais com certa similitude, e com um processo decisório de internacionalização incremental, iniciado por exportação, adoção de parcerias e conseqüente instalação de subsidiária em um estágio mais elevado. Neste segundo momento, as empresas procuraram uma expansão orientada pela conquista de novos mercados com os seus produtos já ajustados sob uma ótica global, conquista do seu primeiro esforço de internacionalização, e assim auferir ganhos mais substanciais devido ao acesso a demandas superiores, preços mais atrativos e redução de custos advindos do aumento de capacidade.

Finalmente, os resultados obtidos a partir das análises feitas nesta pesquisa não são suficientes para que se possa definir (sem correr risco de futura contradição) a existência de um modelo caracteristicamente brasileiro de internacionalização da empresa.

5. Referências

ADLER, N. J.; GHADAR, F. International strategy from the perspective of people and culture: the North American context. In: RUGMAN, A. M. ed.: **Research in global strategic management: international business research for the twenty-first century: Canada's new research agenda**. Greenwich: JAI Press, v. 1, p. 179-205, 1990.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing across Borders**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BRITO, W. F. de; OLIVA, F. L.; GRISI, C. C. de H. **O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio SA**. In: X SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP. X SEMEAD – Globalização e Internacionalização de Empresas. Edição Comemorativa. São Paulo: FEA/USP, 2007.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future o Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**. London: November, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of internacional production: a restatement and some possible extensions**. Journal of Internacional Business Studies, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRISI, C. C. de H.; MASINI, N.; BRITTO, R. P. **Trading: Presença brasileira no cenário**

econômico mundial. São Paulo: Saraiva, 2003.

HEMAIS, C.; HILAL, A. **Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo.** In: HEMAIS, C. (org.): **O desafio dos mercados externos.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace: postscript 2002.** New York: McGraw-Hill, 2002.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital** - 2 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies.** Washington (DC): Spring/summer 1977, v. 8, p.23-32.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management.** New York: Prentice Hall, 2002.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing** -10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUBOTA, L. C. **Desafios para a indústria de software.** São Paulo: IPEA, 2006.

MIOLO – Miolo Wine Group. **Evolução e perspectivas do Miolo Wine Group.** Disponível em: <<http://www.miolo.com.br>>. Acesso em: 02 maio 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, S. F. L. **Interdependence and the Internationalisation Process of MNCs: Uniformity, Direction and Rhythm.** In: XXVIII EnANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: ANPAD, 2004.

RICARDO, D. **Princípios de Política Econômica e Tributação.** São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Série Os Economistas).

RUGMAN, A. **New theories of the multinational enterprise.** Londres: Croom Helm, 1982.

SMITH, A. **Um questionamento sobre a natureza e as causas da riqueza das nações.** São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Série Os Economistas).

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. **Quarterly Journal of Economics.** Cambridge, Mass.: May 1966, p. 190-207.

VERNON, R. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics.** Oxford, v. 10, n. 4, p. 255-267, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
