

# O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O BRASIL - ESTRATÉGIAS APLICADAS ÀS EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO E GÁS <sup>1</sup>

THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF FIRMS TO BRAZIL – STRATEGIES FOR  
THE OIL & GAS INDUSTRY RELATED COMPANIES

LICIA REGINA MEDEIROS ROCHA<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo visa a analisar algumas teorias de internacionalização de empresas, buscando determinar os principais meios de entrada de empresas internacionais no Brasil, assim como a identificação de barreiras e o cenário atual do mercado de petróleo e gás. Com o intuito de entender o sucesso da internacionalização de empresas para o Brasil, será possível também entender quais são as barreiras do mercado e como vencê-las. A partir da identificação de estratégias de entrada em novos mercados, este artigo poderá servir como fonte de informação e consulta para empresas internacionais que objetivem entrar especificamente no mercado de petróleo e gás brasileiro. De forma empírica, as questões abordadas por este estudo estão diretamente relacionadas ao processo de internacionalização de fornecedores de bens e serviços. O objetivo principal deste estudo é verificar a aplicabilidade das principais teorias estratégicas de internacionalização no Brasil.

Palavras-Chave: internacionalização; estratégia; petróleo e gás; Brasil.

## ABSTRACT

This paper aims to examine some theories of internationalisation of companies, seeking to determine the main ways of entry of international companies in Brazil, as well as identifying local barriers and setting the current market for oil and gas. Aiming to understand the success of the internationalization of firms in Brazil, it is also possible to understand the market barriers and how to overcome them. From the identification of strategies for entering new markets, this article may serve as an information and consultation source and for international companies that aim specifically to enter the market of oil and gas in Brazil. Empirically, the issues addressed by this study are directly related to the internationalisation process of suppliers of goods and services. The main objective is to study the applicability of the main theories of internationalization strategies in Brazil.

Key-words: internationalization; strategy; oil and gas; Brazil

---

<sup>1</sup>Data de recepção: 15/07/2010. Data de aprovação: 30/09/2010. Data de publicação: 22/12/2010.

<sup>2</sup> Pós-graduada em Marketing pelo IBMEC. E-mail: liciaarmrocha@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

A indústria de Petróleo e Gás no Brasil sofreu muitas modificações ao longo dos anos. Com as recentes descobertas no Pré-Sal, o país necessitará de inovações tecnológicas e apoio internacional para realização da exploração e produção dos novos campos. A Petrobras – National Oil Company (NOC) - enfrentará desafios, principalmente nas áreas de exploração de reservatórios, poços, logística de escoamento e aproveitamento de gás, unidades de produção, recursos críticos e engenharia submarina. A empresa conta com o CENPES (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello) – Centro de Pesquisas da Petrobras - que tem como principal objetivo desenvolver e disseminar tecnologias para incorporar reservas e desenvolver a produção das recentes descobertas do Pré-Sal. As tecnologias desenvolvidas no CENPES fazem da Petrobras a empresa que mais gera patentes no Brasil e no Exterior. Mesmo assim, devido à grande necessidade de inovações tecnológicas, haverá grande espaço para a entrada de empresas internacionais do setor no país.

A internacionalização de empresas é caracterizada pelo ato de uma empresa sediada em um país de investir no exterior e juntas formarem um empresa multinacional (MNC). Este investimento é classificado como IED (Investimento Estrangeiro Direto); em inglês é conhecido como FDI (*Foreign Direct Investment*). O que motiva a expansão das empresas para outros países são desde barreiras tarifárias ou falta de incentivos fiscais, impostas pelo governo local, à taxa de produtos importados ou até mesmo o contrário: a garantia de matéria-prima escassa ou mão de obra barata que leva o fabricante a se deslocar para o país fornecedor a fim de se estabelecer no mercado local. No caso do setor de Petróleo e Gás, o que motiva a internacionalização pode ser o declínio da produção de petróleo (Mar do Norte), oportunidades de negócios e novas descobertas de petróleo e gás como no Brasil.

Segundo teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1980), a lógica dos IEDs atualmente está diretamente ligada à busca de eficiência de fatores avançados e ao fato da tecnologia satisfazer mercados emergentes. A estratégia das empresas é buscar eficiência em fatores avançados de produção e estabelecer plataformas globais de desenvolvimento de produtos (AMMATUCCI; AVRICHIR, 2007).

Há diversas maneiras de realizar o IED, dentre as principais estão:

- *Greenfield* (construção de instalações no exterior a partir do zero - inteiramente nova).
- *Joint-Ventures* (associação de empresas, parceria ou consórcio – alianças estratégicas).
- Aquisições e Fusões.
- Agentes, distribuidores ou representantes comerciais.

Teoria	Argumento	Estratégia
<b>Paradigma Eclético</b> ou OLI J. DUNNING (1980)	A internacionalização das empresas é explicada por três fatores conjugados: a) Ownership como em Hymer. b) Internalização como em Buckley e Casson. c) Localização: a empresa internacionaliza-se de maneira a angariar vantagens de fatores locais (elementos do diamante de Porter).	Eliminar a concorrência exportadora e explorar imperfeições de mercado, integrar funções intermediárias para transpor imperfeições de mercado e explorar vantagens específicas de localização.
<b>Escola de Uppsala</b> J. JOHANSON & J.E. VAHLNE (1977)	a) As empresas internacionalizam-se-ão gradualmente de acordo com a sequência: vendas através de agentes, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção. b) O gradualismo seguirá a distância psíquica entre o país de origem e os sucessivos países hospedeiros.	Internalizar atividade para aumentar a eficiência da transferência de conhecimento.

### Quadro 1 – Teoria de classificação de raízes teóricas.

Fonte: Adaptado de Ammatucci e Avrichir (2007).

Dentre as diversas teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, destacam-se as seguintes teorias: o Paradigma Eclético ou OLI (DUNNING, 1980) e Escola de Uppsala (JOHANSSON; VAHLNE, 1977). Os meios e motivos de internacionalização de empresas para o Brasil serão analisados e debatidos neste artigo. As teorias utilizadas neste estudo foram listadas no Quadro 1 (AMMATUCCI; AVRICHIR, 2007), juntamente com os principais argumentos de cada uma.

## METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, utilizou-se a metodologia da pesquisa descritiva de adequação entre referenciais teóricos e dados históricos. A pesquisa descreve os caminhos adotados pelas organizações da indústria de petróleo e gás, após identificar os padrões relatados pelas teorias apresentadas durante o referencial teórico. As duas abordagens utilizadas foram o modelo da escola de Uppsala, proposto Johanson e Vahlne (1977; 1990), e o modelo econômico do paradigma eclético de Dunning (1980; 1988) para sua análise. Dados já investigados em teses e artigos acadêmicos foram observados, assim como levantamentos realizados por entidades públicas e privadas, além da utilização de dados secundários da literatura sobre internacionalização de empresas. Este estudo sistematizado foi desenvolvido com base em material publicado em livros, artigos científicos, documentos públicos de empresas, agências de pesquisa e de organismos internacionais, bem como jornais e revistas especializadas e é necessariamente bibliográfico e analítico (textual, temático e interpretativo). Privilegia as intervenções e valoriza a experiência teórica dos atores do processo, na descrição dos modelos teóricos já referenciados.

## Coleta de dados

Os dados serão coletados através dos seguintes métodos: a pesquisa dos dados secundários se deu na internet, buscando referências bibliográficas e contato com especialistas da área. A pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos científicos sobre o tema, além de outros periódicos.

## DESENVOLVIMENTO

### Objetivos

O objetivo deste artigo é analisar e aplicar as principais teorias de negócios internacionais frente aos movimentos de IEDs no Brasil, especificamente no setor de petróleo e gás, buscando identificar: a) o histórico de internacionalização no Brasil; b) os meios de entrada de empresas internacionais no Brasil; c) as barreiras encontradas e como vencê-las. A metodologia utilizada no estudo é de pesquisa de adequação entre referenciais teóricos e dados históricos e é necessariamente bibliográfica e analítica, com a utilização de alguns documentos públicos de empresas, agências de pesquisa e de organismos internacionais, bem como jornais e agências de notícias para os desenvolvimentos mais recentes.

Com o intuito de entender o sucesso da internacionalização de empresas para o Brasil, será possível, também, entender quais são as barreiras do mercado e como vencê-las. A partir da identificação de estratégias de entrada em novos mercados, este artigo poderá servir como fonte de informação e consulta para empresas internacionais que objetivem entrar especificamente no mercado de petróleo e gás brasileiro. O objetivo principal deste estudo é verificar a aplicabilidade das principais teorias estratégicas de internacionalização no Brasil.

## O Histórico da Internacionalização no Brasil

Empresas multinacionais estabeleceram-se no Brasil ao longo dos séculos XIX e XX (algumas antes), e em cada fase, com um propósito e impulsionadas por uma lógica diferente. No setor energético, algumas empresas marcaram a história da internacionalização no Brasil. Inicialmente, em 1899, uma empresa financeira canadense de asset management se instalou no país e, sucessivamente, através de fusões ao longo dos anos, deu origem a Light and Power Company, em 1912.

As empresas operaram no Brasil até o momento em que o crescimento demandava investimentos vultosos no setor energético. No entanto, as empresas perderam o interesse nestes investimentos e o setor foi gradativamente passando ao governo brasileiro, que buscou financiamento no exterior para adquiri-las (AMMATUCCI; AVRICHIR, 2007).

Após a Primeira Guerra Mundial, o afluxo de investimentos estrangeiros aumentou: em 1923, a Inglaterra investiu o equivalente a 500 milhões de dólares, e os Estados Unidos, em 1929, 193 milhões de dólares no país. Na década de 1930, o Brasil recebia, anualmente, cerca de 70 milhões em investimentos estrangeiros (BOCCHI, 2000).

Até 1945 as empresas visavam a “garantir seus mercados internacionais para exportação, instalando escritórios de vendas e oficinas de assistência técnica e de montagem nos demais países centrais e nos periféricos” (BRESSER-PEREIRA, 1978). O autor também enfatiza que nos Estados Unidos e na Europa as empresas passaram pela revolução taylorista, o que refletiu no aumento da produtividade, fez os preços baixarem, além de inundar o mercado com uma gama de mercadorias, impulsionando a busca por novos produtos.

Após a Segunda Guerra Mundial (1945), muitos mercados emergentes aprofundaram seus processos de substituição de importações

por meio do desenvolvimento da indústria local. No Brasil, eclodiu a consciência de que seu futuro não poderia depender unicamente da exportação de produtos primários (AMMATUCCI; AVRICHIR, 2007). Desta forma, o governo passou a encarar a industrialização de uma maneira mais ativa, retomando a aplicação da “Lei dos Similares”, que proibia a importação de produtos que tivessem similares produzidos no mercado local. Segundo Ammatucci e Avrichir (2007), a lei concedia proteção tarifária para os produtos cadastrados como similares pelo empresário interessado. Atualmente, além das tarifas, a taxa de câmbio funciona como estimuladora das exportações brasileiras.

Ainda no raciocínio de Ammatucci e Avrichir (2007), esta medida “incrementou o processo de substituição de importações tanto por parte dos empresários brasileiros quanto por parte das empresas estrangeiras que exportavam para o Brasil”. Esta mudança provocou a verticalização dos setores, através do desenvolvimento de fornecedores locais de peças e partes.

A partir do final da década de 1950, com o governo de Kubitschek e seu plano de desenvolvimento nacional – “Plano de Metas” –, o crescimento econômico e a inserção do país na economia internacional foram definitivos. As vendas das empresas multinacionais através da exportação passaram a exigir investimentos massivos para garantir sua presença no mercado. Com isso, o mercado brasileiro passou a crescer com taxas invejáveis.

De 1957 a 1961, avançou mais de 8% ao ano, o que resultou no crescimento de mais de 5% na renda per capita do período. Estes fatores representaram um bom atrativo para investimentos estrangeiros, segundo Bocchi (2000), esta atratividade resultou no acirramento da concorrência internacional entre as próprias empresas multinacionais, que

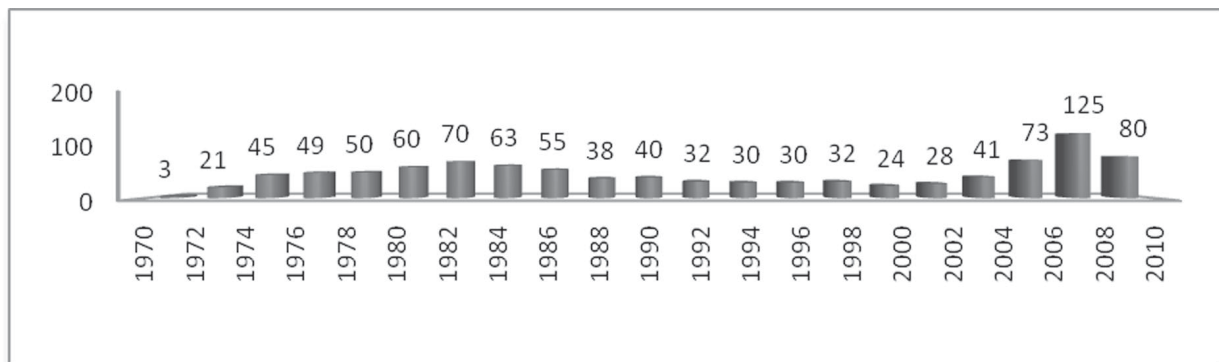
passaram a disputar cada vez mais os mercados em desenvolvimento.

Durante o período do “Milagre Econômico Brasileiro” (fim da década de 1960 e início de 1970) com abertura do país ao capital estrangeiro, dezenas de empresas multinacionais se instalaram no Brasil e os grandes fazendeiros passaram a produzir para exportação. Segundo Bresser-Pereira (1978), as empresas foram motivadas pelo baixo custo de mão de obra, pela extensão do ciclo de vida de produtos e pelo acesso ao mercado interno brasileiro. Para Ammatucci e Avrichir (2007), o período do milagre brasileiro terminou com

o “Choque do Petróleo”, em 1973-1979, e fez com que a década de 1980 fosse de baixo crescimento, resultando no desinvestimento das empresas.

O primeiro “Choque do Petróleo” ocorreu em 1973, e se deu pelo fato do Oriente Médio descobrir que o petróleo é um bem não-renovável, que um dia teria fim. Com isso, os produtores mundiais resolveram diminuir a produção, o que elevou o preço do barril de US\$ 2,90 para US\$ 11,65, cerca de 300% em apenas três meses. A seguir, é possível observar um gráfico com o histórico do preço mundial do barril da época.

Histórico do Preço Médio Anual do Petróleo



\*Inflacionado pelo preço ao consumidor dos EUA.

Gráfico 1 - Histórico do Preço Médio Anual do Petróleo

Fonte: Adaptado da Folha Online

Segundo Moreira (1999), a década de 1990 marca novamente a abertura do mercado brasileiro, separando o período de mercado protegido com crescimento baseado em substituição de importações, do período seguinte, no qual os impostos de importação são menores. As empresas tiveram que enfrentar a concorrência dos importados, perdendo poder de mercado e tendo que lidar com a economia de escala.

O autor demonstra, através de dados recolhidos do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e do SECEX (Serviços de Comercio Exterior do departamento do Ministério do Desenvolvimento) de 1995 a 1997, que a propensão a exportar das

empresas multinacionais é superior à das empresas nacionais. Na média geral dos três anos em todos os setores as MNCs tiveram propensão a exportar 2,71 vezes o índice de empresas nacionais. Para o autor, nesta época, houve muitas imperfeições de mercado, que acabaram por atrair mais players do que a demanda justificaria.

De acordo com um estudo realizado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), na primeira década de 2000 o IED no Brasil teve seu auge em 2008, quando foram investidos cerca de 45 bilhões de dólares. Em 2010, de janeiro a abril, foram investidos cerca de 8 bilhões de dólares no país.

## Foreign Direct Investment in Brazil

2000/2010 (US\$ billion)

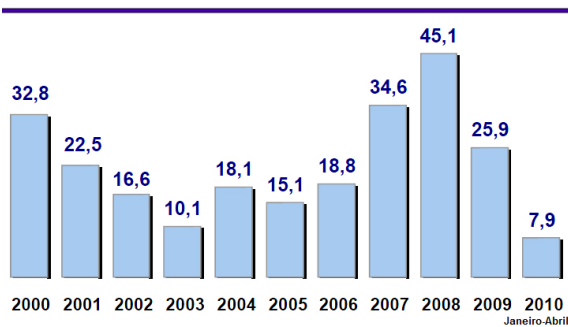


Gráfico 2 - Investimento Direto Estrangeiro no Brasil

Fonte: BACEN – Junho de 2010

### Referencial Teórico

Dentre as diversas teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, destacam-se as seguintes: O Paradigma Eclético ou OLI (DUNNING, 1980) e Escola de Uppsala (JOHANSSON; VAHLNE, 1977). A citação das principais conclusões a que esses autores chegaram, permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

### A Escola de Uppsala

A Escola de Uppsala (JOHANSSON; VAHLNE, 1977) propõe algumas medidas para melhorar o modelo de internacionalização, pois é considerado um processo de aprendizagem. São descritas quatro fases do processo de entrada de uma empresa no mercado internacional.

Fase 1: Não há atividades de exportação regulares;

Fase 2: Exportação através de representantes independentes (agentes e/ou distribuidores);

Fase 3: Estabelecimento de uma filial de vendas no exterior;

Fase 4: Produção/Fabricação de produtos no exterior.

A Escola de Uppsala é baseada na abordagem comportamental e trata a internacionalização como um processo, enfatizando a necessidade do constante aprendizado. O processo é visto como cíclico causal, em que as causas são cíclicas e não são influenciadas por fatores de mercado e/ou de concorrência. A teoria defende que para entender melhor o processo de internacionalização é importante pensar na distinção entre o “comprometimento com o mercado” e “mudança”.

O “comprometimento com o mercado” refere-se ao quanto se sabe sobre o mercado foco e suas operações. A “mudança” refere-se às decisões a serem tomadas pela empresa sobre os recursos e leva em consideração o desempenho obtido nos negócios já existentes. Segundo Johanson e Vahlne (1977), os negócios já existentes são as fontes principais de experiência.

Pode-se assumir que o conhecimento e comprometimento de mercado afetam a tomada de decisões e que estas podem influenciar na mudança do conhecimento do mercado e no comprometimento. Atividades internacionais requerem conhecimentos gerais e conhecimento específico do mercado. Conhecimento pode ser considerado como uma dimensão de recursos humanos e conseqüentemente quanto mais profundo o conhecimento do mercado, mais valiosos são os recursos e assim o comprometimento com o mercado (ANDERSEN, 1993).

No início das atividades, negócios de baixo risco são realizados em mercados fisicamente mais próximos e, à medida que se adquire experiência com as atividades internacionais, negócios que envolvem maior comprometimento de recursos são realizados em mercados estrangeiros mais distantes. À medida que se adquire maior experiência internacional, as empresas tendem a se expor a mercados mais diversos, culturalmente, intensificando

relacionamentos mais profundos (HONÓRIO, 2009). De volta à teoria de Uppsala, empresas nestas condições têm maior aptidão para ajustar seus recursos estabelecendo seu posicionamento numa rede bem estruturada.

O modelo de Uppsala afirma que o conhecimento de mercado da empresa (ou a falta dele) seria a força motriz de seu caminho para a internacionalização (ROCHA; SILVA, 2008). Gradualmente, com a experiência de crescimento, seja ele alcançado pela própria empresa, seja através do processo de aprendizado coletivo, a sua capacidade de prever e planejar melhora. Portanto, os erros cometidos pela empresa local ou outros no passado não têm que ser cometidos novamente, permitindo, assim, que os novos entrantes embarquem na experiência dos pioneiros (PUCK; NINAN, 2010).

Essencialmente, a teoria de Uppsala defende que uma vez que a empresa tem a experiência da internacionalização, ela passa a deter o conhecimento e, assim, investe recursos de maneira gradual. O modelo defende a visão da matriz da empresa sobre as operações estrangeiras. Gradativamente, a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras e começa a liberar mais investimentos (financeiros e estratégicos).

No entanto, a teoria de Uppsala não explica o porquê ou como o processo se inicia, ela apenas constata que o conhecimento (constante) sobre o mercado-alvo levará ao comprometimento com o mercado e vice-versa (ANDERSEN, 1993). A teoria também ignora que a sequência e a velocidade do processo de internacionalização são diferentes em cada mercado.

Após o estudo de Uppsala, foi identificada a evolução dos métodos de entrada que passaram a incluir licenciamento, acordos e joint ventures (ANDERSEN, 1993).

## Teoria do Paradigma Eclético ou OLI

Baseando-se na teoria do Paradigma Eclético ou OLI (DUNNING, 1980), é possível afirmar que a decisão pela entrada no mercado internacional e a escolha do método depende de vantagens específicas de posse (ownership-specific), assim como de vantagens do local – “Localização”. Desta forma, a opção pelo mercado brasileiro de Petróleo e Gás por empresas estrangeiras pode ser explicada pelas vantajosas condições atuais do mercado e os benefícios que ele tem a oferecer.

Essencialmente, a teoria de Dunning (1980) pode ser dividida em três vantagens resultantes de operações diretas ou parcerias. A primeira vantagem seria o ownership, em que a empresa ao entrar e operar em mercados estrangeiros está apta a se utilizar de suas competências essenciais como um diferencial frente aos novos competidores. Estas competências seriam desenvolvidas na matriz e passada às subsidiárias.

A segunda vantagem seria sobre os fatores de Localização e estão diretamente relacionados a preços mais baixos de matéria-prima e mão de obra e maior integração ao mercado estrangeiro reduzindo a distância física. Aumentando o domínio da língua e cultura estrangeiras, a capacidade de explorar o potencial do mercado cresce paralelamente.

A terceira vantagem identificada é auferida quando a empresa decide por se internacionalizar e, assim, encara a redução de incertezas uma vez que é detentora da informação, do maior controle da oferta e dos mercados e, conseqüentemente, da crescente possibilidade de acordos e geração de negócios.

Ao se comparar as duas teorias (Uppsala e o Paradigma Eclético), é interessante considerar a teoria de Porter (1986), para entender a importância da estratégia e objetivos da empresa que está se

internacionalizando. Porter (1986) criou o modelo das cinco forças que visa a analisar a competição entre empresas. O modelo considera cinco fatores: novos entrantes, poder de barganha do consumidor, do fornecedor, bens substitutos e a rivalidade de mercado. O objetivo final das forças do modelo é que resulte uma estratégia empresarial eficiente. Porter considera estas forças como microambiente, oposto ao macroambiente.

### Meios de Entrada de Empresas Internacionais no Brasil

O quadro 2 a seguir sintetiza as vantagens e desvantagens das principais formas de entrada no Brasil, no setor de petróleo e gás, de empresas estrangeiras.

Meios de entrada	Vantagens	Desvantagens
Acordo de Licenciamento	Baixo investimento	Baixo controle de risco da perda de know-ho
Agente de Distribuição	Baixo investimento	Pouco know-how, não há possibilidade de exclusividade, risco de conflito de interesse.
Estabelecimento de uma empresa (Greenfield)	Alto controle, alto potencial de retorno.	Alto investimento, riscos maximizados.
Exportação Direta	Baixo risco, flexibilidade.	Alto investimento em logística, altos custos de importação e longo tempo de entrega.
Exportação Intermediada	Rápida absorção de conhecimento comercial	Baixo controle sobre produtos e processos
Fusões e Aquisições	Alto controle, alto potencial de retorno.	Riscos maximizados, entrada complexa.
Joint Ventures (Alianças, consórcios e parcerias).	Alto controle, compartilhamento de custos, desenvolvimento de novas capacidades.	Risco de conflitos e de perda de know-how
Representação Comercial	Conhecimento do mercado, baixo investimento (comissão de venda).	Risco de conflitos de interesse

#### Quadro 2 – Síntese das Vantagens e Desvantagens dos Meios de Entrada

Fonte: Adaptado de Ferreira, Gião e Oliveira (2008).

### Barreiras de Entrada Encontradas por Empresas de Petróleo e Gás no Brasil

Dentre as principais barreiras encontradas por empresas fornecedoras de bens e serviços para a indústria de Petróleo e Gás ao se estabelecer no mercado local estão: a lei de conteúdo local, a falta de conhecimento do mercado, desconhecimento sobre requisitos do cadastro de fornecedores da Petrobras, alfândega e importação, concorrência e costumes do mercado local, custos de se estabelecer e administrar empresa no mercado, cultura, sistema político, nível de desenvolvimento industrial e a língua. Cada uma das barreiras citadas será explicada a seguir.

A aquisição de conhecimento do mercado-alvo permite que a empresa conheça as necessidades e peculiaridades dos clientes locais e os passos da concorrência, o que viabiliza o desenvolvimento de novas capacidades internas da organização com a mesma finalidade (LU; BEAMISH, 2001).

Quanto às leis de conteúdo local, pode-se entender que é o percentual mínimo, exigido pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Combustível (ANP), de participação das empresas estabelecidas no Brasil, fornecedoras de bens, sistemas e serviços nas atividades econômicas relacionadas às atividades previstas no contrato. Esse percentual é determinado para cada projeto específico, assim como nos editais que precedem as Rodadas de Licitação, além de ser detalhado nos Contratos de Concessão. Caso a empresa estrangeira não se estabeleça no Brasil e prefira optar por um agente de representação comercial, ela não poderá se enquadrar como conteúdo local, uma vez que não terá atividades de fabricação ou montagem no país.

Este é um dos fatores que podem dificultar a entrada de empresas estrangeiras. A média do percentual de conteúdo local exigido nos projetos é de 65%, no entanto, há exceções,



dependendo do tipo de equipamento/material necessário. A mesma prática governamental já foi utilizada em outros países, como na Escócia. Nos anos 1980, auge da exploração e descobertas petrolíferas, um percentual de conteúdo local também era exigido.

A falta de conhecimento do mercado também pode ser considerada uma barreira de entrada para empresas estrangeiras. O fato das empresas serem novas no mercado implica na falta de relacionamento com parceiros, agências governamentais e fornecedores – stakeholders. As empresas estrangeiras diferem de empresas locais, pois não têm o tempo de conhecimento e o networking (inclusive contatos desenvolvidos ao longo da vida e nas relações com família/amigos) e o conhecimento sobre os costumes do mercado local (cultura), o que pode dificultar o desenvolvimento de negócios. O domínio de assuntos como o sistema político, o nível de desenvolvimento industrial específico do subsetor da empresa e a língua também são fatores decisivos para o sucesso de uma empresa estrangeira no Brasil. Segundo Rock e Ahmed (2008), exportar para países ainda em desenvolvimento no novo cenário internacional envolve dificuldades, principalmente pelas vantagens competitivas que as empresas locais já possuem.

A empresa estrangeira também precisa conhecer bem o funcionamento da alfândega e regras de importação brasileiras com o intuito de facilitar os processos. Há, por exemplo, o regime denominado REPETRO - Regime Aduaneiro Especial de Importação e Exportação de Bens Destinados à Pesquisa e Lavra de Petróleo e Gás - destinado a incentivar o ingresso de ativos estrangeiros no Brasil oferecendo suspensão ou isenção de tributos.

A falta de conhecimento sobre requisitos do cadastro de fornecedores da Petrobras, mais conhecido como CRCC, pode fazer com que as empresas levem mais tempo para se

tornarem aptas a fornecer diretamente para a operadora. Todavia, muitos representantes comerciais e empresas especializadas já prestam esse serviço e podem agilizar os processos.

A concorrência local, assim como os custos de se estabelecer e administrar empresa no mercado, também é potencial barreira. É necessário conhecer bem o mercado antes de decidir se estabelecer, independentemente da forma de entrada escolhida.

Segundo Porter (1986), as empresas buscam o poder monopolístico e tentam restringir o número de players (rivais) criando barreiras de entrada ao mercado. Barreiras de entrada podem ser criadas por grandes economias de escala que dificultam a entrada de pequenas empresas, além de restrições governamentais e retaliação do competidor. No entanto, joint ventures podem facilitar o processo.

A partir das barreiras explicitadas anteriormente, fica claro que uma empresa, antes de tentar se estabelecer no mercado brasileiro, deve buscar agregar o máximo de conhecimento sobre o mercado para que não seja impactada ou ao menos esteja preparada para lidar com as barreiras de entrada. Para tal, a busca por relatórios de setor e contato com organizações, associações de comércio e embaixadas, além de agências governamentais e fornecedores é essencial para o preparo da entrada de empresas estrangeiras no Brasil. A decisão por se internacionalizar deve ser considerada como uma inovação para a empresa.

Segundo Porter (1986), ao se analisar as alternativas de entrada em um novo mercado, é muito importante considerar os objetivos da empresa e sua estratégia multidoméstica. Ou os produtos e ações de marketing se diferem para cada mercado ou se estabelece uma estratégia global, quando há tendência de padronização da oferta.

Devido à globalização, cada vez mais

empresas estão se tornando novos entrantes através de fusões e aquisições. Com isso, o número de bens substitutos e processos estão aumentando devido a desenvolvimentos tecnológicos. É neste cenário que pequenas empresas se encaixam (PORTER, 1986).

Com o processo da globalização, a rivalidade entre competidores da indústria e fornecedores também está se intensificando, pois há maior competitividade entre os players no mercado e o aumento do poder de barganha do cliente. Os clientes, depois da globalização e das novas tecnologias, passam a ter acesso a uma vasta quantidade de informação na internet. Há, inclusive, uma ampla gama de opções de bens e serviços disponíveis, o que resulta numa maior expectativa do cliente.

O aumento da competitividade e as inovações tecnológicas fizeram com que a retenção do cliente e a previsão de vendas se tornassem mais difíceis. O planejamento e as pesquisas de mercado são essenciais para novos entrantes.

## CONCLUSÕES

A indústria de Petróleo e Gás no Brasil sofreu muitas modificações ao longo dos anos. Com as recentes descobertas no Pré-Sal, o país necessitará de inovações tecnológicas e apoio internacional para a realização da exploração e produção dos novos campos. Surgiram muitas oportunidades de negócios para empresas internacionais do setor e o interesse pelo mercado local tem crescido gradualmente. No entanto, barreiras locais de entrada e dúvidas sobre a melhor estratégia de entrada a ser adotada têm surgido entre as empresas.

Após entender o histórico de internacionalização no Brasil e analisar alguns dos meios de entrada de empresas internacionais, analisamos, também, as barreiras encontradas e como vencê-las.

Ao se examinar o estudo referente à Escola

de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), fica claro que o potencial de internacionalização de uma empresa pode ser medido pela sua capacidade de construir relacionamentos técnicos, administrativos, legais e sociais com outras organizações estrangeiras. Ou seja, uma firma internacionalizada está bem posicionada em uma rede estrangeira, desfrutando de relacionamentos com muitos parceiros estrangeiros.

A Teoria de Uppsala é baseada na abordagem comportamental e trata a internacionalização como um processo, enfatizando a necessidade do constante aprendizado. Essencialmente, a teoria defende que, uma vez que a empresa tem a experiência da internacionalização, ela passa a deter o conhecimento e, assim, investe recursos de maneira gradual. O modelo defende a visão da matriz da empresa sobre as operações estrangeiras. Gradativamente, a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras e começa a liberar mais investimentos (financeiros e estratégicos).

Em relação ao Paradigma Eclético (DUNNING, 1988), estabelecer fábricas no país agrega vantagem de ownership contra os concorrentes exportadores. Segundo o autor, sempre em algum local, haverá alguma vantagem específica. As vantagens de ownership estão associadas ao conhecimento de técnicas de produção mais eficientes, ou seja, para Dunning (1988), a lógica dos investimentos estrangeiros diretos nos dias atuais está diretamente ligada à busca de eficiência de fatores avançados e ao fato da tecnologia satisfazer mercados emergentes. A estratégia das empresas é buscar eficiência em fatores avançados de produção e estabelecer plataformas globais de desenvolvimento de produtos, contornando barreiras tarifárias, aproveitando incentivos governamentais ou até mesmo comprando um cliente falido.

Ao se analisar o mercado para escolher a melhor estratégia de entrada, é importante

lembrar o papel dos incentivos governamentais como atrativos aos investimentos. Para os autores Ammatucci e Avrichir (2007), “as vantagens locacionais estão ligadas à eficiência dos fatores de produção – custo da tecnologia, da mão de obra e acesso às matérias-primas”.

No Brasil, é necessário lembrar que não é possível alcançar produtividade internacional com mão de obra barata, e sim com mão de obra especializada barata. As vantagens de se estabelecer localmente estão relacionadas à proximidade de tecnologia, de mão de obra qualificada e de clientes. A preocupação com a matéria-prima deve ficar em segundo plano, uma vez que seu transporte tem custo inferior ao da expatriação da mão de obra, por exemplo.

É importante considerar que os modelos fabricados ou serviços prestados devem ser adaptados ao mercado e às condições de produção local. Muitas empresas não levam tais fatores em consideração e acabam produzindo modelos que não estão de acordo com a cultura, lei de conteúdo local, condições atmosféricas e parâmetros brasileiros.

A construção de estratégias internacionais deve ser feita através de análises rigorosas do mercado, da utilização de planos de ação e de marketing formais e detalhados, da avaliação constante do processo de implementação e da aplicação de habilidades e competências no processo de preferência por uma determinada estratégia. Evidências anteriores constataram que o tamanho da firma exerce influência sobre o processo de escolha de estratégias internacionais em termos de complexidade da estratégia de entrada e do número de parceiros internacionais (HONÓRIO, 2009).

Uma empresa, antes de tentar se estabelecer no mercado brasileiro de petróleo e gás, deve buscar agregar o máximo de conhecimento sobre o mercado para que não seja impactada ou ao menos esteja preparada para lidar com as barreiras de entrada. Para tal, a busca por relatórios de setor, contato com organizações,

associações de comércio e embaixadas, além de agências governamentais e fornecedores, são essenciais para o preparo da entrada de empresas estrangeiras no Brasil. A decisão por internacionalizar deve ser considerada como uma inovação para a empresa. O planejamento e as pesquisas de mercado são essenciais para novos entrantes e devem ser considerados antes da decisão pela internacionalização.

## REFERÊNCIAS

FOREIGN Direct Investment. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign\\_direct\\_investment](http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment). Acesso em: 20 nov. 2009.

CARVALHO, Uranilson Barbosa de. **Livre comércio X protecionismo**. Disponível em: [http://www.esuda.com.br/coord/eco/artigos/art\\_protecionismo.php](http://www.esuda.com.br/coord/eco/artigos/art_protecionismo.php). Acesso em: 20 nov. 2009.

MILAGRE Econômico Brasileiro. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura\\_militar\\_no\\_Brasil\\_\(1964-1985\)#O\\_milagre\\_econ.C3.B4mico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ditadura_militar_no_Brasil_(1964-1985)#O_milagre_econ.C3.B4mico). Acesso em: 20 nov. 2009.

FOLHA de São Paulo. **O primeiro Choque do Petróleo de 1973**. Disponível em: [http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/petroleo\\_choque1.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/petroleo_choque1.shtml). Acesso em: 20 nov. 2009.

BEZERRA, Jardson. **Direito do petróleo e gás**: conteúdo local no setor de óleo e gás. Disponível em: <http://www.jardsonbezerra.adv.br/conteudo-local-no-setor-de-petroleo-e-gas-voltados-para-microempresas-e-de-pequeno-porte.html>. Acesso em: 25 abr. 2010.

SILVA, Tom Pierre Fernandes da. **REPETRO - Regime Aduaneiro Especial de Importação e Exportação de Bens Destinados à Pesquisa e Lavra de Petróleo e Gás**: Análise dos Entraves e Propostas de Soluções. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3912>. Acesso em: 25 abr. 2010.

BBC Brasil. **Exportações do Brasil cresceram acima da média em 2005**. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/11/061108\\_relatorio\\_omc\\_brasilcg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/11/061108_relatorio_omc_brasilcg.shtml). Acesso em: 26 abr. 2010.

FORMIGLI, José. Apresentação interna: Estratégia da Petrobras para Atendimento às Futuras Demandas do Pré-Sal - Fórum de Bens e Serviços 2008. **E&P-PRESAL**, 25 ago. 2008.

- BARREL, Welber. **Apresentação interna: Brazil-UK Business Opportunities** – Brazilian Chamber of Commerce in Great Britain, 30 jun. 2010.
- AMMATUCCI, Marcos; AVRICHIR, Ilan. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n.28, p 234-248, jul./set. 2008.
- ANDERSEN, Otto. On tge Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**; 1993, v. 24, issue 2, p 209-231, 1993.
- BOCCHI, J. I. ET al. **Economia brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BRANDT, W. K.; HULBERT, J. M. **A empresa multinacional no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Empresas multinacionais e interesses de classes. **Encontros com a civilização brasileira**, São Paulo, n. 4, p. 11-27, 1978.
- DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, London, v.11, p. 9-31, 1980.
- FERREIRA G. F.; GIÃO, PR.; OLIVEIRA, M. M. J. **O Processo Estratégico de Internacionalização da GERDAU**. FEA-USP, XI SEMEAD, 2008.
- HONÓRIO, Luiz Carlos. Determinantes Estratégicos do Grau de Internacionalização de Empresas Brasileiras. **RAE**. São Paulo, v. 49, n. 2, p. 162-175, abr/jun 2009.
- HYMER, S. H. **The International operations of national firms: a study of direct foreign investments**. Thesis. Cambridge, MA: MIT, 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring-Summer 1977.
- LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The Internationalization and Performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22. P. 565-586, 2001)
- MOREIRA, M. M. **Impactos recentes das empresas estrangeiras sobre o comércio exterior**. Revista brasileira de comércio exterior. Rio de Janeiro, v. 13, n. 50, p.24-33, 1999.
- PORTER, M. E. Estratégias: A Busca da Vantagem Competitiva. **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PUCK, J. F.; NINAN, S. The Internationalization of Austrian Firms in Central and Eastern Europe. **Journal for East European Management Studies**. May 2010
- ROCHA, A.; SILVA, J. F. Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services. **Brazilian Administration Review**. Curitiba, v.5, n. 2, p. 85-103, abr/jun 2008.
- ROCK, J. M.; AHMED, S. A. Relationship Between Success Factors and Chilena Firms' Export Performance: An Exploratory Study. **Latin American Business Review**, v. 9, p. 73, 2008.