

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Bruno Lessa Meireles  
Matrícula n°: 107315562

UM ESTUDO SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O CASO DA  
REPSOL

ORIENTADOR: Prof. Valdecy Leite, D.Sc.

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

---

Bruno Lessa Meireles  
Matrícula nº: 107315562

UM ESTUDO SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: O CASO DA  
REPSOL

---

Prof. Valdecy Leite, D.Sc.

---

Prof. Henrique Westenberger, M.Sc.

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2011

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.*

Dedico este trabalho aos meus pais, Aloizio e  
Karla Cristina, por todo o amor e dedicação.

## **RESUMO**

Com o objetivo de pesquisar o processo de internacionalização de empresas espanholas, este trabalho apresenta as teorias econômicas e comportamentais relevantes para o estudo do tema, sendo estas o foco do trabalho. Em seguida, é feito um estudo de caso com a Repsol, uma empresa petroleira espanhola, com o objetivo de compará-lo aos modelos teóricos econômicos e comportamentais, demonstrando um forte poder explanatório das proposições ligadas ao Modelo de Ciclo de Vida de Vernon, ao Paradigma Eclético de Dunning, ao Modelo de Internacionalização de Uppsala e, de maneira complementar, à corrente do Empreendedorismo Internacional.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
1.1 – Teorias Econômicas .....	9
1.1.1 – A Teoria do Comércio Internacional.....	9
1.1.2 – A Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson.....	9
1.1.3 – A Teoria Neoclássica de Localização .....	10
1.1.4 – O Paradigma Eclético da Produção Internacional.....	10
1.1.5 – A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos.....	11
1.2 – Teorias Comportamentais .....	12
1.2.1 – Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	12
1.2.1.1 – Mecanismos de Internacionalização.....	14
1.2.1.1.a – Comprometimento de Mercado .....	14
1.2.1.1.b – Conhecimento de Mercado .....	15
1.2.1.1.c – Atividades Exercidas Pela Firma .....	15
1.2.1.1.d – Decisões de Comprometimento de Recursos.....	16
1.2.1.2 – Teoria das Redes de Relacionamento.....	17
1.2.2 – Empreendedorismo Internacional.....	19
1.2.2.1 – Proposições Extraídas do Modelo de Empreendedorismo Internacional .....	22
<b>CAPÍTULO 2 – O CASO REPSOL.....</b>	<b>24</b>
2.1 – A Empresa.....	24
2.1.1 – História e reconhecimento.....	25
2.1.1.1 – Raiz espanhola.....	25
2.1.1.2 – Criação e privatização .....	27
2.2 – O Processo de Internacionalização.....	28
<b>CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>30</b>
3.1 – O Enfoque das Teorias Econômicas.....	30
3.2 – O Enfoque das Teorias Comportamentais.....	31
3.2.1 – O enfoque do Modelo de Internacionalização de Uppsala.....	31
3.2.1.1 – O Gradualismo do Processo de Internacionalização .....	31
3.2.1.2 – A Contratação de Recursos Humanos .....	32

3.2.1.3 – As Redes de Relacionamento .....	33
3.2.2 – O Enfoque do Empreendedorismo Internacional .....	33
3.2.2.1 – Comportamento Pré-Internacionalização .....	34
3.2.2.2 – Motivação Inicial Dominante .....	35
3.2.2.3 – Escolha Inicial de Mercados.....	35
3.2.2.4 – Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade .....	36
3.2.2.5 – Postura Face a Riscos na Internacionalização .....	37
3.2.2.6 – Motor do Processo de Internacionalização.....	37
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho procura investigar o processo de internacionalização de empresas espanholas através da análise do estudo de caso de uma empresa produtora de petróleo à luz de proposições teóricas econômicas e comportamentais, sendo estas últimas o foco do estudo.

A escolha da internacionalização como tema justifica-se pela recente e crescente multinacionalização de muitas empresas diante das facilidades proporcionadas pela globalização encurtando espaços e o tempo. Segundo Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2008), empresas que passam por esse processo tendem a contribuir para “o desenvolvimento da estrutura produtiva e para o robustecimento de sua posição externa” (p. 65). Além disso, no entender desses mesmo autores, a maior capacidade de exportação e o conseqüente fortalecimento dessas empresas tendem a gerar a necessidade por investimentos no mercado doméstico, resultando em uma maior geração de empregos.

A relevância do setor petrolífero é evidente já que em 2010, a produção de 13.053,69 milhares de m<sup>3</sup> diários abasteceu a base industrial e automobilística do mundo, segundo o site do Instituto Brasileiro de Petróleo. Com a descoberta do pré-sal, a produção só tende a aumentar com a possibilidade da descoberta de novos poços de petróleo e a importância do setor crescer.

O trabalho se divide em três capítulos, além da conclusão e desta breve introdução. No Capítulo 1 são expostas as proposições teóricas econômicas e comportamentais de maior relevância para o estudo. O Capítulo 2 apresenta o estudo de caso de uma empresa produtora de petróleo, a fim de contribuir para um melhor entendimento do fenômeno da internacionalização de empresas através da observação das peculiaridades e melhores práticas de um caso real. Finalmente, no Capítulo 3 é feita uma análise do caso real à luz das teorias econômicas e, principalmente, comportamentais apresentadas no trabalho.



## **CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura relevante para o presente estudo e discute as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas, organizadas em duas grandes correntes de pensamento: as teorias econômicas e as teorias comportamentais.

### **1.1 – Teorias Econômicas**

As teorias econômicas auxiliam o entendimento da associação existente entre o comércio, os investimentos e as distorções impostas pelos governos, como cotas e tarifas, com os investimentos diretos das firmas no exterior.

Esta seção apresenta a Teoria do Comércio Internacional, a Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson, a Teoria Neoclássica de Localização, o Paradigma Eclético da Produção Internacional e a Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, uma vez que são relevantes para o estudo.

#### **1.1.1 – A Teoria do Comércio Internacional**

David Ricardo em sua obra “*On the Principles of Political Economy and Taxation*”, publicada em 1817, expôs o mais importante e mais amplamente reconhecido conceito da teoria do comércio internacional, o princípio da vantagem comparativa, onde é dada ênfase à teoria do valor do trabalho. Esta teoria prescreve que um país ou área geográfica deveria se especializar em produzir e exportar aqueles produtos que apresentassem alguma vantagem comparativa, ou vantagens de custos relativos, comparados com outros países e deveria importar aqueles bens cuja produção interna apresentasse desvantagens comparativas (ENSIGN, 1995).

#### **1.1.2 – A Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson**

Uma abordagem neoclássica à teoria da vantagem comparativa é a teoria Heckscher-Ohlin-Samuelson, também conhecida como teoria H-O-S. Diferentemente da teoria de Ricardo, que está focada na teoria do valor do trabalho e nas condições do suprimento, a teoria H-O-S dá ênfase a mais de um fator de produção (trabalho e capital) e considera ambas

as condições tanto de demanda quanto de suprimento, através do uso de curvas de utilidade (HARRINGTON e WARF, 1995). Em sua essência, a teoria afirma que um país necessita possuir vantagens específicas de capital, de trabalho ou de recursos para que a economia e o comércio vicejem intra e entre regiões.

### **1.1.3 – A Teoria Neoclássica de Localização**

A teoria neoclássica de localização, outra corrente importante do pensamento econômico, assemelha-se à teoria de Ricardo na medida em que enfatiza as condições sob a ótica do suprimento e das condições de custos. A grande diferença entre a teoria da vantagem comparativa e a teoria neoclássica de localização é que a primeira enfatiza a política comercial, enquanto que a última foca a minimização dos custos de transporte e a disponibilidade de matérias-primas (recursos naturais), como variáveis chave para a determinação da unidade de produção ótima. A maior contribuição desta teoria é que ela agrega variabilidade ao seu modelo, quando considera os custos variáveis de localização como componentes fundamentais para a consideração dos investimentos diretos no exterior (KRUGMAN, 1993).

### **1.1.4 – O Paradigma Eclético da Produção Internacional**

O Paradigma Eclético da Produção Internacional se difere das teorias clássica e neoclássica ao levar em consideração o comércio intra-indústria e a existência de custos de transação em mercados de bens intermediários, ambos condicionados à existência de falhas de mercados internacionais. O paradigma explica a internacionalização da produção baseado na configuração entre três conjuntos de vantagens apresentadas pelas empresas: vantagens de propriedade, localização e internacionalização (OLI, na sigla em inglês). As primeiras são aquelas relacionadas à posse de ativos específicos ou à capacidade da Empresa Multinacional (EMN) de apresentar menores custos de transação em relação ao mercado externo. As vantagens de localização têm relação com diferentes custos de fatores e com o melhor aproveitamento de oportunidades. Já as vantagens de internacionalização representam a capacidade da EMN de transferir suas vantagens de propriedade para além das fronteiras nacionais através de sua própria organização ao invés de vendê-las. Sendo assim, as empresas internacionalizam sua produção na medida em que buscam usufruir de suas vantagens dado a

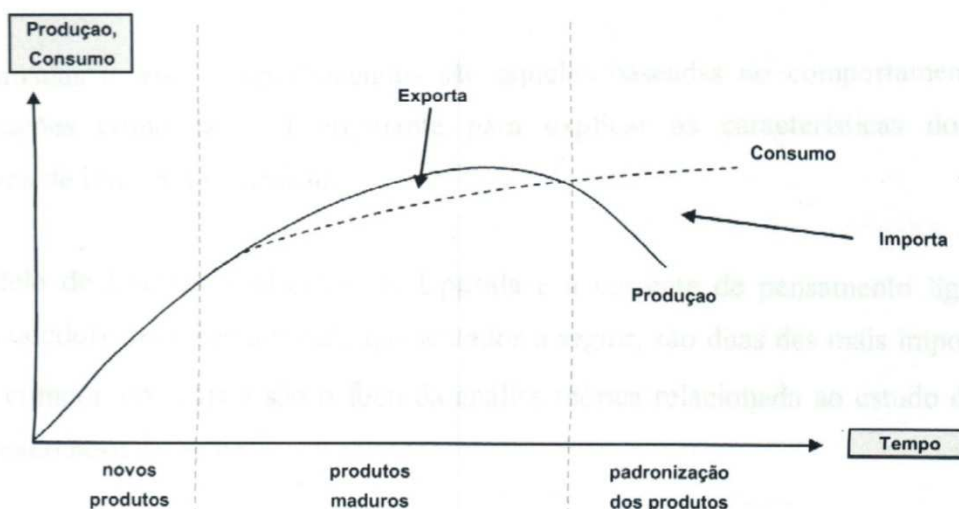
existência de distintos tipos de falhas de mercado (estruturais ou transacionais) (DUNNING, 1998).

### 1.1.5 – A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos

A Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, proposta por Vernon (1966), destaca as variáveis *timing* da inovação, os efeitos das economias de escala, e os papéis exercidos pela falta de conhecimento e pela incerteza que influenciam o fenômeno do comércio internacional (VERNON, 1966). Segundo esse autor, estas variáveis estão presentes nas diferentes etapas da relação entre produção/consumo e tempo, em uma curva denominada de Ciclo de Vida do Produto (Figura 1.1), e este ciclo está diretamente relacionado ao tipo e ao nível de investimento internacional das firmas.

Como se pode depreender, as três etapas do Ciclo de Vida do Produto (CVP) se referem à localização do surgimento de novos produtos, à fase onde os produtos encontram-se maduros e, finalmente, à etapa onde os produtos já se encontram em fase de padronização.

Figura 1.1 – Ciclo de Vida do Produto



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Vernon (1966) p.199

Os novos produtos tendem a surgir em países desenvolvidos devido ao maior acesso ao conhecimento científico e à capacidade de transformação deste conhecimento em produtos comercializáveis. A Figura 1.1 demonstra que os novos produtos são totalmente produzidos e consumidos em seu país de origem.

A fase onde os produtos encontram-se “maduros” é caracterizada pela presença de economias de escala na produção e pelo aumento da demanda em outros países, fazendo com que a firma comece a exportar o produto. Nesta etapa, eventualmente, podem surgir ameaças

de concorrentes em outros países, fazendo com que a firma procure investir em produção no exterior, tanto para evitar perdas em seus mercados internacionais quanto para fazer melhor uso de uma vantagem monopolista.

No último estágio do CVP, a padronização dos produtos torna o custo de mão-de-obra fator determinante para a localização da produção, fazendo com que os países menos desenvolvidos ofereçam vantagens competitivas para uma produção local. Segundo Vernon (1966), nesta etapa os países desenvolvidos tornam-se, então, importadores (Figura 1.1).

## **1.2 – Teorias Comportamentais**

As chamadas teorias comportamentais são aquelas baseadas no comportamento das organizações como fator determinante para explicar as características dos seus processos de internacionalização.

O Modelo de Internacionalização de Uppsala e a corrente de pensamento ligada ao Empreendedorismo Internacional apresentados a seguir, são duas das mais importantes teorias comportamentais e são o foco da análise teórica relacionada ao estudo de caso apresentado neste trabalho.

### **1.2.1 – Modelo de Internacionalização de Uppsala**

O Modelo de Internacionalização de Uppsala<sup>1</sup>, elaborado por Johanson e Vahlne em 1977, é baseado em observações empíricas sobre o processo de internacionalização de firmas suecas e apresenta três pressupostos fundamentais para sua construção, como segue:

- O processo de internacionalização é incremental e se dá através de etapas;
- A falta de conhecimento sobre um mercado externo constitui um dos principais obstáculos ao processo de internacionalização; e
- O conhecimento baseado na experiência é o tipo crítico de conhecimento para o modelo.

Os autores assumem que seu modelo apresenta uma limitação no sentido de não lidar explicitamente com a figura do tomador de decisões individual, porém acreditam que o processo de internacionalização é resultado da soma de uma série de decisões incrementais –

---

<sup>1</sup> Ficou assim conhecido em referência ao nome da universidade sueca (University of Uppsala) onde foram realizados seus estudos.

que apresentam características em comum, fundamentais para explicar as etapas subseqüentes da internacionalização.

Essas características em comum permitem a criação de um modelo capaz de explicar todas as etapas do processo de internacionalização. A existência dessas etapas, por sua vez, deve-se ao fato de que as decisões de internacionalização têm uma característica incremental fortemente influenciada por dois fatores: a falta de informações sobre um mercado e a incerteza (JOHANSON e VAHLNE, 1977 p. 26). Sendo assim, os autores partem do pressuposto de que o conhecimento sobre um mercado internacional é um fator chave no processo de internacionalização. A falta deste conhecimento constitui, portanto, um dos principais obstáculos ao processo de internacionalização e é ocasionada, principalmente, devido a diferenças culturais, lingüísticas, políticas, entre outras. Johanson e Vahlne (1990) definem o conjunto destas diferenças como distância psicológica e afirmam que esta cresce à medida que as firmas buscam novos mercados.

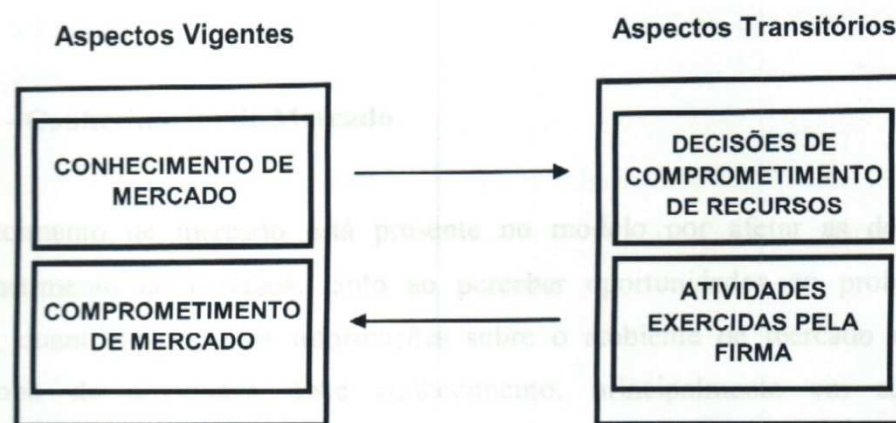
Os autores utilizam, ainda, a diferenciação entre conhecimento objetivo e conhecimento experimental, proposta por Penrose em "*The Theory of the Growth of the Firm*", de 1959, onde a distinção entre os dois se dá na maneira como o conhecimento é adquirido. O tipo de conhecimento crítico para a construção do modelo é o conhecimento baseado na experiência, que no caso de um mercado específico é adquirida principalmente através das operações internacionais de uma empresa neste mercado.

Diversos estudos realizados no Brasil sobre o processo de internacionalização de empresas frequentemente levam em consideração os preceitos do Modelo de Internacionalização de Uppsala. Segundo Hilal e Hemais (2003), dois estudos de caso realizados como grandes empresas brasileiras, o primeiro sobre o ramo de cosmética e perfumaria e o segundo sobre o ramo de processamento de madeira e de tornos, corroboram os principais pontos levantados pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala, como a gradualidade do processo, as implicações do conceito de distância psicológica e a influência das redes de relacionamento, que ainda serão abordadas neste trabalho. Silva (2007) constata, através de um estudo de caso de uma pequena empresa fabricante de softwares, que o processo de internacionalização apresentou, em diversos momentos, características similares às propostas pela escola de Uppsala, como, por exemplo, as dificuldades enfrentadas pela falta de conhecimento do mercado internacional e a importância das redes de relacionamentos.

### 1.2.1.1 – Mecanismos de Internacionalização

Dada a existência de características comuns a todas as etapas do processo de internacionalização, Johanson e Vahlen (1977) apresentam um modelo dinâmico e cíclico que explica toda e qualquer etapa do processo de internacionalização. Neste modelo, as conseqüências de uma decisão – ou de forma geral, um ciclo de eventos – são as causas de uma próxima decisão. Os autores dividem, então, o modelo em aspectos vigentes e aspectos transitórios (Figura 1.2). Sendo assim, o estado vigente de internacionalização é um importante fator para explicar o curso de internacionalização subsequente.

Figura 1.2 – Mecanismo Básico de Internacionalização



Fonte: adaptado pelo autor, baseado em Johanson e Vahlne (1977) p.26

O conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado compõem os chamados aspectos vigentes, isto é, aqueles possuídos pela firma em determinado momento do tempo. Os aspectos transitórios, por sua vez, caracterizam-se pelas decisões de comprometimento de recursos e pelas atividades exercidas pela firma. De acordo com a dinâmica do modelo, ambos os aspectos se influenciam reciprocamente. As variáveis do modelo e a interação existente entre elas serão explicadas a seguir.

#### 1.2.1.1.a – Comprometimento de Mercado

Johanson e Vahlne (1977) utilizam o comprometimento de mercado como um dos aspectos vigentes no modelo por este afetar a percepção das firmas às oportunidades e riscos.

Para os autores, o comprometimento de mercado é composto de dois fatores: o montante de recursos comprometidos e o grau desse comprometimento. O primeiro é de fácil entendimento ao passo que representa o total de investimentos da firma em um mercado. Já o grau de comprometimento de recursos é baseado no nível de integração destes recursos com outras partes da firma neste determinado mercado. Essa integração, por sua vez, é influenciada pela dificuldade de se mover os recursos comprometidos para outro mercado, pela especialização dos recursos neste mercado específico e pelo nível de integração vertical apresentado pela firma. Quanto maior forem estas variáveis, maior será o grau de comprometimento de recursos em determinado mercado.

#### **1.2.1.1.b – Conhecimento de Mercado**

O conhecimento de mercado está presente no modelo por afetar as decisões de comprometimento de recursos, tanto ao perceber oportunidades ou problemas no mercado, quanto ao fornecer informações sobre o ambiente de mercado e sobre o desempenho de atividades. Este conhecimento, principalmente em sua forma experimental, também pode ser considerado um recurso, fazendo com que quanto maior for seu nível, maior será o comprometimento de mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

#### **1.2.1.1.c – Atividades Exercidas Pela Firma**

De acordo com o dinamismo do modelo, as atividades exercidas pela firma influenciam tanto o comprometimento de mercado quanto o conhecimento de mercado.

O comprometimento é influenciado pelas atividades da firma devido à existência de um lapso de tempo entre as atividades e suas conseqüências como, por exemplo, atividades de marketing que necessitam de repetição para influenciarem no aumento do volume de vendas. Quanto maior for este lapso de tempo, maior será o comprometimento de mercado.

As atividades exercidas pela firma são tidas como sua fonte primária de experiência, assim influenciando o conhecimento de mercado. Entretanto, a experiência pode ser adquirida, alternativamente, através da contratação de mão-de-obra experiente. Neste caso, é necessário que seja feita distinção entre experiência da firma a fim de, posteriormente, tornar lucrativa a utilização de tal experiência. Este tempo pode tender a zero se os recursos humanos contratados já possuem experiência de mercado ou já trabalharam como representantes da firma exportadora. Sendo assim, a melhor maneira para, rapidamente, se

obter e utilizar a experiência de mercado é contratar um gerente de vendas ou vendedor de alguma firma representante, ou comprar integralmente ou parte desta firma representante (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Todavia, muitas vezes essa experiência não está à venda e só pode ser adquirida através de atividades exercidas pelas firma, influenciando característica de lentidão do processo de internacionalização.

#### **1.2.1.1.d – Decisões de Comprometimento de Recursos**

O segundo aspecto transitório presente no modelo são as decisões de comprometimento de recursos em operações internacionais. Estas são tomadas em resposta à percepção da firma sobre problemas ou oportunidades que surgem no mercado. Portanto, as decisões de comprometimento de recursos em operações internacionais são influenciadas pela experiência da firma adquirida através das suas atividades. Entretanto, as firmas são, muitas vezes, alertadas sobre oportunidades por outros atores com os quais elas estejam interagindo no mercado. Quanto maior é o comprometimento de mercado da firma, maior é a probabilidade de ocorrer este caso (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Os comprometimentos adicionais de recursos são realizados baseados nos chamados efeito econômico e efeito incerteza, o primeiro associado a aumentos na escala das operações e o segundo associado à dificuldade de se prever o futuro.

O aumento na escala de operações, devido à expectativa de maior retorno, ocorre quando o nível de risco observado em um mercado é inferior a um nível máximo tolerável. Essa situação pode ser influenciada por uma queda na incerteza, ocasionada por um aumento do conhecimento através da experiência da firma, ou por um aumento no nível máximo tolerável de risco, que acontece quando a firma detém grande quantidade de recursos. Todavia, essa queda na incerteza somente ocorre quando as condições de mercado são estáveis e heterogêneas. Sendo instáveis, a experiência não leva a uma queda na incerteza. Se forem homogêneas, o conhecimento de mercado não necessita de experiência.

Por outro lado, o comprometimento adicional realizado devido à redução da incerteza ocorre quando o risco observado no mercado é maior do que o nível máximo tolerável. Esse desequilíbrio se apresenta, ou por uma queda no nível máximo tolerável de risco, ou por um aumento no risco observado no mercado, este devido a um aumento no comprometimento de mercado ocasionado por um aumento na escala das operações. Através da interação e da integração com o ambiente de mercado é que a firma vai solucionar este desequilíbrio.



Johanson e Vahlne (1977) observam, então, que comprometimentos adicionais de recursos são realizados em pequenas etapas ao menos que a firma disponha de muitos recursos, que as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas, ou que a firma tenha muita experiência em outros mercados que apresentem condições similares. Não sendo observadas estas condições, o comprometimento adicional se dá de acordo com os aumentos de escala e com uma maior integração ao mercado, necessários para corrigir o desequilíbrio supracitado.

### **1.2.1.2 – Teoria das Redes de Relacionamento**

A Teoria das Redes de Relacionamento abordada por Johanson e Vahlne (1990) torna explícito o relacionamento apresentado pelas firmas com outros atores no mercado, em aprimoramento ao modelo original de internacionalização de 1977. O conceito de rede é utilizado para representar o resultado da interação existente entre diversas firmas. Os relacionamentos que as firmas têm com outros atores comerciais são conectados através dessas redes.

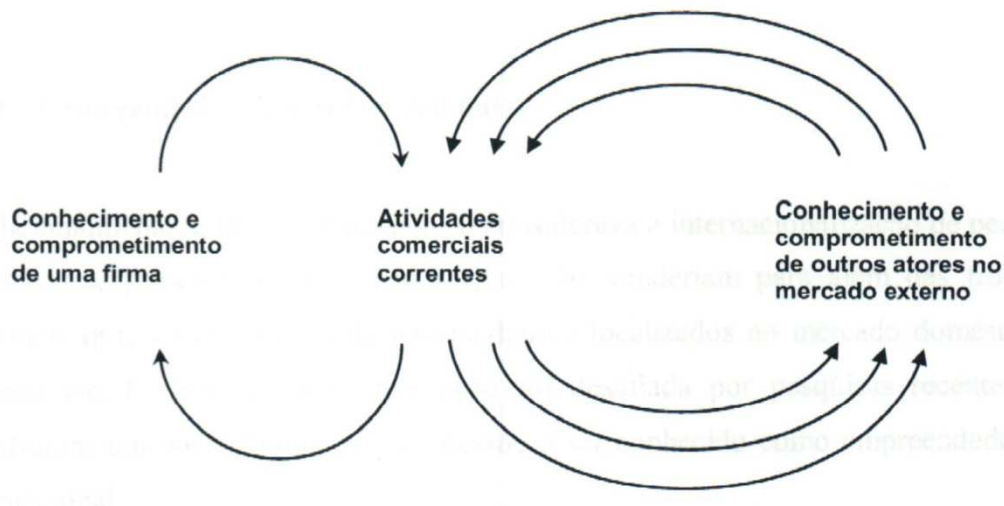
As peculiaridades presentes em cada rede fazem com que todas sejam distintas uma das outras. Por exemplo, as firmas que constituem uma rede são vinculadas, umas as outras, em diversos âmbitos, como econômico, social, cognitivo, legal, administrativo, entre outros. Em relação ao processo de internacionalização, essa distinção faz com que diferentes redes, de diferentes países, apresentem distintos graus de internacionalização de acordo com seus níveis de interação com outras redes em outros países. Toda essa diferenciação torna difícil a observação de uma rede por parte de um observador externo, como, por exemplo, um possível entrante. Este somente tem uma idéia superficial sobre a rede em questão. Sendo assim, a única forma de se compreender uma rede de relacionamentos é através da experiência advinda da interação interno dos atores, especialmente se existe distância cultural entre estes (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Relacionado ao mecanismo de internacionalização, o conhecimento de uma determinada rede se dá através da experiência resultante da interação existente entre os atores envolvidos, da mesma forma que o conhecimento de mercado é adquirido através da experiência derivada das atividades correntes da firma.

A interação existente entre as firmas é diretamente ligada ao grau de atividade das mesmas em uma rede, este necessário para manter-se ou iniciar novos relacionamentos. Assim, um entrante em potencial necessita que haja um esforço de interação por parte das

firmas na rede. Todavia, esse esforço é mais provável de acontecer em benefício de uma firma já presente na rede.

Os autores, levando em consideração todas as particularidades apresentadas, assumem um aspecto multilateral para o mecanismo de internacionalização (Figura 1.3), onde o processo não é mais somente intra-organizacional, mas também inter-organizacional.

**Figura 1.3 – Aspecto Multilateral do Processo de Internacionalização**



**Fonte: adaptado pelo autor, baseado em Johanson e Vahlne (1990) p.19**

As redes de relacionamento apresentam fronteiras distintas das dos países. A extensão internacional de uma rede pode influenciar na internacionalização de uma firma. Uma firma que está se internacionalizando, no contexto da Teoria das Redes de Relacionamento, está, primeiramente envolvida em uma rede essencialmente doméstica. A internacionalização significa que essa firma desenvolve relações comerciais em outras redes em outros países. Essa entrada em redes de países estrangeiros muitas vezes é realizada através de “pontes” criadas a partir de relacionamentos comerciais internacionais da firma. Esses relacionamentos, em alguns casos, podem até forçar a entrada da firma em uma rede estrangeira, por exemplo, quando um cliente necessita que seu fornecedor o siga em operações internacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Os relacionamentos comerciais são subdivididos entre a importância dos relacionamentos pessoais (i.e. empreendedor) e dos relacionamentos da própria firma, de acordo com os tipos de vínculos existentes entre as firmas. Quando predominam vínculos econômicos, legais e técnicos, prevalece mais importante o relacionamento da firma. Já quando predominam vínculos sociais e cognitivos, se dá mais importância ao relacionamento

peçoal. Segundo Johanson e Vahlne (1990), é mais provável que nos estágios iniciais de relacionamento comercial as relações pessoais sejam mais influentes, e no decorrer do processo de internacionalização o relacionamento da firma ganhe sua importância.

### 1.2.2 – Empreendedorismo Internacional

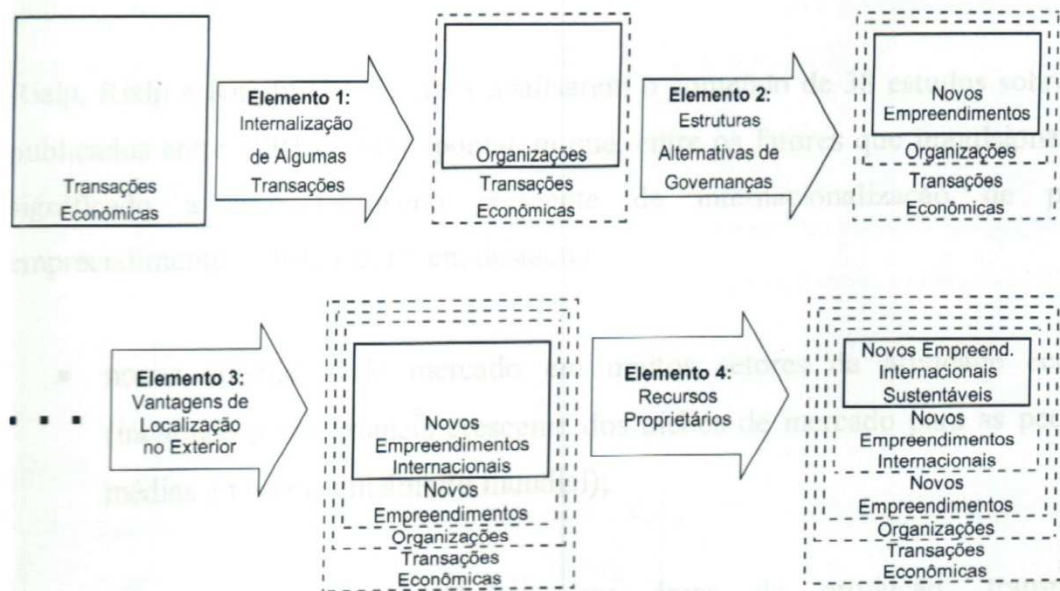
Tradicionalmente, a literatura acadêmica considerava a internacionalização de pequenas e médias empresas limitada à exportação: elas venderiam para além das fronteiras nacionais tipicamente através de intermediários localizados no mercado doméstico ou no exterior. No entanto, esta percepção foi desafiada por pesquisas recentes, que registram um novo fenômeno, que passou a ser conhecido como empreendedorismo internacional.

O conceito de empreendedorismo internacional foi primeiramente abordado por Oviatt e McDougall em seu artigo “*Toward a Theory of International New Ventures*”, de 1994. Os autores usam a definição de um *novo empreendimento internacional* como uma organização que, desde seu surgimento, busca obter vantagens através do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países. Quatro elementos fundamentais para a existência de um novo empreendimento internacional são destacados:

- (1) internacionalização de algumas transações – como estratégia que permite reduzir os custos de elaboração e execução de contratos e monitoramento das partes contratantes sem recorrer ao mercado
- (2) estruturas alternativas de governança – por não disporem de recursos financeiros suficientes, os novos empreendimentos internacionais optam por outras modalidades de controle de ativos fundamentais para suas atividades, como licenciamento, *franchising* e redes.
- (3) estabelecimento de vantagens de localização no exterior – segundo Dunning (1988), as firmas tornam-se internacionais porque encontram vantagens em transferir alguns recursos móveis (como matérias primas, conhecimento, produtos intermediários) através de fronteiras nacionais para combiná-los com algum recurso imobilizado ou menos móvel no país estrangeiro. Os ativos com maior propensão a fornecer tal vantagem em pequenos empreendimentos internacionais são os conhecimentos, já que estes circulam facilmente e “os conhecimentos proprietários podem criar diferenciação ou vantagens de custo (...) que ultrapassam as vantagens das firmas locais em muitos países simultaneamente” (p. 36).

(4) controle sobre recursos únicos – os primeiros três elementos definiriam as condições necessárias para um novo empreendimento internacional, mas não seriam suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, que só seria possível através da exclusividade na posse de determinado recurso. O novo empreendimento internacional deveria proteger seus conhecimentos proprietários nos países onde atuasse, recorrendo a licenciamentos, redes, segredo industrial, como estratégia destinada a garantir a apropriação dos benefícios econômicos da inovação gerada por esses conhecimentos.

**Figura 1.4 – Elementos Necessários e Suficientes para Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis**



**Fonte: Oviatt e McDougall (1994)**

Oviatt e McDougall (2005) aprimoram a definição do conceito de empreendedorismo internacional, na medida em que alguns estudiosos argumentavam que a criação de novas organizações, embora possível, não era condição para uma definição, uma vez que as oportunidades de negócios poderiam ser vendidas para outros. Assim, Oviatt e McDougall (2005) propuseram uma nova definição: “Empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação e a exploração de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros” (OVIATT e McDOUGALL, 2005, p.7).

Esta nova definição, segundo os autores:

- foca em oportunidades;
- permite, mas não requer, a formação de novas organizações;
- permite o empreendedorismo corporativo;
- considera desnecessário um debate sobre quantas dimensões as orientações empreendedoras incluem;
- destaca a atividade empreendedora através das fronteiras nacionais

Rialp, Rialp e Knight (2005), após analisarem o conteúdo de 38 estudos sobre o tema publicados entre 1993 e 2003 apontaram que, entre os fatores que impulsionam e dão significado a este fenômeno crescente de internacionalização de pequenos empreendimentos, quatro merecem destaque:

- novas condições de mercado em muitos setores da atividade econômica (incluindo a importância crescente dos nichos de mercado para as pequenas e médias empresas em âmbito mundial);
- desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação;
- importância crescente das alianças e redes globais; e
- melhor capacitação das pessoas, inclusive dos empreendedores que iniciam cedo o processo de internacionalização das firmas.

E observam: “Assim, pode-se esperar que essas tendências se tornem ainda mais marcantes nos próximos anos e que o fenômeno do empreendedorismo internacional cresça, sem dúvida, no futuro” (RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005, p. 154).

Do acima exposto, é razoável se depreender que os novos empreendimentos podem escolher perseguir agressivamente oportunidades de crescimento internacional em função das competências internacionais de seus empreendedores, suas visões e percepções de oportunidades de crescimento para além das fronteiras nacionais. Estes empreendedores também seriam motivados a fazer isso porque um propósito importante de seus movimentos de internacionalização seria criação de valor para seus empreendimentos através de combinações de recursos além das fronteiras nacionais.

#### **1.2.2.1 – Proposições Extraídas do Modelo de Empreendedorismo Internacional**

Nesta seção são apresentados os pontos centrais de cada etapa do processo de internacionalização, segundo as proposições teóricas presentes na corrente de pensamento ligada ao empreendedorismo internacional e que servirão como base para se observar a existência do fenômeno no caso real a ser estudado.

– Comportamento Pré-Internacionalização

- Comportamento Pró-ativo – A iniciativa é da empresa, caracterizada pela busca ativa de oportunidades de internacionalização (tais como visitas ao exterior e participação em férias no exterior).

– Motivação Inicial Dominante

- Busca de mercados (*market seeking*) – Os empreendimentos são motivados pelo desejo de crescer rapidamente ampliando seus mercados.

– Escolha Inicial de Mercados

- Lógica do crescimento – O empreendedor está interessado em mercados com oportunidades de alto crescimento, em que suas competências distintivas possam ser fonte de vantagem competitiva.

– Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade

- Baixo investimento – A empresa escolhe de entrada e propriedade que impliquem baixo investimento, como modos contratuais (licenciamento, franquia, contratos de terceirização de serviços etc.)

– Postura Face a Riscos na Internacionalização

- Aceitar riscos para crescer – A aceitação de riscos é percebida como inevitável para o crescimento acelerado.

– Motor do Processo de Internacionalização

- Criação de valor – Conhecimentos e competências singulares são motores do processo de internacionalização.

## **CAPÍTULO 2 – O CASO REPSOL**

Este capítulo tem por finalidade apresentar o estudo de caso da empresa Repsol com o intuito de, posteriormente, analisar e comparar o caso com o referencial teórico apresentado anteriormente neste trabalho.

A coleta de dados foi feita através de diversas fontes, que incluiu pesquisa em periódicos nacionais e estrangeiros de negócios, busca através da internet<sup>2</sup> e entrevista pessoal com o executivo da empresa, responsável pelas atividades de relações externas da empresa. A entrevista, que teve a duração de cerca de duas horas, foi conduzida com a utilização de um roteiro estruturado (Anexo A), tendo sido gravado com o propósito de garantir a fidelidade das informações fornecidas pelo entrevistado.

Inicialmente é feita a apresentação da empresa e a seguir é apresentado o histórico de seu processo de internacionalização.

### **2.1 – A Empresa**

A empresa em questão é a Repsol Brasil S.A. Empresa esta que tem sua origem europeia, mais precisamente na Espanha, onde começou com a privatização de um antigo grupo que tinha autorização governamental para explorar o petróleo e derivados em território espanhol.

Em 24 anos de experiência própria, a Repsol conseguiu cumprir o seu objetivo inicial e se tornar uma marca líder de prestígio e reconhecimento mundial. A prova disso é que a empresa é uma das dez maiores petroleiras privadas do mundo e líder na Espanha e na Argentina. É, além disso, uma das três maiores empresas do mundo no setor de gases liquefeitos do petróleo (GLP), com atividades em oito países, dentre eles estão França, Espanha, Portugal, Argentina, Equador, Peru, Chile e Brasil. Dimensionando a empresa ainda mais, pode-se afirmar que esta é líder mundial em embalagem e alcançou a marca de ser a terceira empresa mundial distribuidora de GLP em 2008.

Integrada, a companhia atua em todas as etapas da produção do petróleo, e, nessa parte, o Brasil tem um papel especial. Sabe-se que o território brasileiro é extremamente rico em petróleo e outros recursos provenientes da natureza, ao passo que não se pode dizer o mesmo da Espanha. Desta forma, a empresa veio buscar em solo tupiniquim o que precisava

---

<sup>2</sup> <http://www.repsol.com> e a intranet da empresa.



para completar o ciclo, já que antes a Repsol já desenvolvia atividades de exploração, produção, refino, petroquímica, distribuição e comercialização. Também atuava na distribuição no Brasil, entretanto passou as suas atividades para a nordestina AleSat Combustíveis.

Além disso, a empresa participa com atividades sócio-culturais e tem inúmeros programas para que se possa ter uma gestão sustentável, na medida do possível. Um exemplo disso é a já antiga parceria da petroleira com a SOS Mata Atlântica (renovada recentemente) na qual a Repsol ajuda com o financiamento de projetos de Organizações Não-Governamentais (ONGs) que trabalhem em prol da preservação ambiental na zona costeira do país.

Em consequência de políticas como essa, as quais a empresa emprega na grande maioria dos países em que está presente, a empresa foi avaliada como a melhor petroleira da Europa em matéria de Responsabilidade Social Corporativa pelo estudo “*The Good Ranking*” do ano de 2007.

### **2.1.1 – História e reconhecimento**

Aqui é apresentado um pouco da história da companhia e diversos reconhecimentos recebidos ao longo da sua história até que é chegado o memento da sua internacionalização que entra neste trabalho em outra seção.

#### **2.1.1.1 – Raiz espanhola**

Para falarmos da história da Repsol, é importante voltarmos mais ainda no passado. Voltar aos anos 1920, nos quais a Espanha sofria uma de suas épocas políticas mais agitadas, pois foi nessa fase em que surgiu o embrião do que hoje é a empresa.

Nos últimos anos do Diretório Civil, presidido por Primo de Rivera, surgiu em 17 de outubro de 1927 a CAMPSA (*Compañía Arrendataria del Monopolio de Petróleos S.A*). Esta companhia era responsável por administrar a concessão do monopólio estatal de petróleo, segundo o Real Decreto Lei de 28 de junho do mesmo ano e promovido pelo, então Ministro da Fazenda, José Calvo Sotelo. Na sua origem, a CAMPSA foi uma empresa mista com participação minoritário do Estado. A sua criação foi sentida no progresso industrial espanhol, principalmente na indústria de refino.

No dia 30 de setembro de 1941, nasce o *Instituto Nacional de Industria* (INI) para impulsionar as finanças das indústrias espanholas. O INI recebeu parte das funções da CAMPSA e passou a agrupar as participações do Estado em empresas dedicadas aos hidrocarbonetos e canalizar a iniciativa privada. Em novembro do mesmo ano, foi criada a *Empresa Nacional Calvo Sotelo* (ENCASO) que teve sua constituição como sociedade anônima, iniciando suas atividades em Puertollano y Levante se tornando a responsável pela montagem da refinaria em Cartagena.

Com o término da Segunda Guerra Mundial em 1947, a indústria petroleira espanhola se reorganizou já que acabara também o contrato entre o Estado e a CAMPSA. Através da lei, o *Monopolio de Petróleos* se constitui no mesmo ano com o objetivo de desconcentrar os serviços no setor, reforçando a presença do Estado. Para tanto, através da lei o Estado também recuperou a capacidade de outorgar concessões para quase todas as atividades de hidrocarbonetos, exceto a parte que tinha a ver com distribuição e comercialização que ainda ficava sob a competência da CAMPSA.

Um ano depois, foi constituída a sociedade REPESA (*Refinería de Petróleos de Escombreras*), sendo então a empresa mais moderna da Espanha. Sua inauguração aconteceu em 1951 com uma fábrica de produção de lubrificantes e asfalto com instalações no porto de Escombreras e um centro de pesquisas.

Com a REPESA já criada, a indústria do setor de refino espanhola se consolida. Este setor, abordando a produção e comercialização com marcas próprias de gasolina, óleos e lubrificantes tem a REPESA como o seu símbolo maior, e que, por sua vez, tem a Repsol como marca estrela que já nascia com o objetivo de ser reconhecida, aceita e escolhida pelo consumidor.

Mais uma organização surge na Espanha. Desta vez é *Sociedad Hispánica de Petróleos S.A.* (Hispanoil). Esta veio com o objetivo de realizar a exploração e produção (E&P) de hidrocarbonetos fora do território espanhol.

No início da década de 1970, a Hispanoil passa a ser 100% estatal, a partir do momento em que a Cepsa, o Grupo Fierro e Petroliber venderam as suas participações ao INI e a Direção Geral de Patrimônio do Estado. Aprovada a fusão, alguns anos depois a REPESA absorve a ENCASO e a ENTASA, de modo que passou a constituir a ENPETROL (*Empresa Nacional de Petróleos*) que tinha participação majoritária do INI com 71,7%. Em novembro do mesmo ano, a Espanha passa a fazer parte da Agência Internacional de Energia (AIE).

Já na metade na década seguinte, o INH transfere a sua participação da CAMPSA as três empresas públicas com ativos em refino (Petronor, Petromed e ENPETROL). Hispanoil

(futura Repsol Exploração) incorpora a ENIEPSA (*Empresa Nacional de Investigación y Explotación de Petróleo*), aproveitando um regime de transação diferenciado imposto pelo Estado, concentrando, assim, quase todos os ativos públicos em atividades de exploração e produção em uma só empresa.

### **2.1.1.2 – Criação e privatização**

Em outubro de 1987, o INH cria a Repsol S.A. como um resultado da reordenação do setor petrolífero espanhol e de um acontecimento de mudanças em nível global. Sua atividade englobava exploração, produção, transporte e refino de petróleo e gás. A nova empresa tinha cinco filiais: Exploração (antiga Hispanoil), Petróleo (antiga ENPETROL), Butano (antiga Butano S.A.), CAMPSA e Petronor. A Repsol Química, que, no começo, fazia parte da Repsol Petróleo, depois seria mais uma filial. O grupo tomou o nome da marca de lubrificantes comercializada pela REPESA, pois já tinha notoriedade e sua pronúncia, nos mais diferentes idiomas, era fácil. Além disso, o objetivo era aproveitar-se disso tudo para atingir o objetivo de transformar-se em uma marca líder, de prestígio e reconhecimento global.

A partir de então, a marca da nova empresa que agora era muito mais completa comparada as demais, passou a se valorizar exponencialmente, de modo que o capital privado passou a ter interesse. A participação deste começou com uma permuta entre a INH, a Repsol e mais uma organização chamada BBV. O contrato acordava uma permuta da participação da BBV na Petronor (21,9%) por ações do INH na Repsol (2,04% do capital social).

Assim, a Repsol acabara assumindo uma dívida com o INH pelo valor que esses 2,04% tivessem na primeira colocação das ações da companhia na bolsa de valores. Após essa operação, a participação da Repsol na Petronor subiu até 54,31% e na Campsa até 63,47% (pela porcentagem que Petronor dispunha desta). Já no primeiro ano da década de 1990, foi aprovada a segregação das atividades comerciais da CAMPSA que distribuiu entre seus acionistas (Repsol, Cepsa e BP) os seus ativos comerciais.

Em fevereiro de 1996, o governo espanhol promulga o Real Decreto 3/1996, segundo o qual se requer a autorização administrativa prévia do *Ministerio de la Industria e Energía* para a adoção de uma série de acordos relacionados com a sociedade, uma vez que a participação pública na Repsol ficava abaixo dos 15%. De acordo com essa norma, a aquisição ou a disposição dos 10% do capital da Repsol ficava sujeito ao regime de autorização administrativa prévia.

É então realizada a quarta Oferta Pública de Venda de ações por 11% do capital, aproximadamente 33 milhões de ações. Depois disso, faltava realmente muito pouco para a privatização completa. Oito anos após o início da privatização, foi feita a última Oferta Pública de Venda de ações, que foi de cerca de 30 milhões de ações, as quais ainda pertenciam a *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* (SEPI).

## 2.2 – O Processo de Internacionalização

Diante dessa formação, a Repsol já nascera grande e com muitos recursos e ativos. Para aumentar ainda mais o seu sucesso, a empresa decidiu investir mais no mercado internacional. O primeiro passo foi, em 1997, a aquisição de 97,81% da argentina YPF S.A., então melhor companhia privada de petróleo e gás latino-americana. Surgia então um novo desafio: manter o nível notório de duas marcas líderes, Repsol e YPF, em seus respectivos âmbitos de atuação.

A grande majoritária participação na YPF foi a chave para a Repsol se estabelecer internacionalmente, pois sua estrutura de negócio era mais equilibrada e atingia mais públicos. No ano de 2000, a empresa conseguiu acordos no Chile, Cuba, Argentina, Colômbia e Venezuela. Adquiriu 45% da Lipigas, líder no mercado chileno de GLP e fechou acordos com a BP para a compra de ativos em Trinidad e Tobago.

No final do ano seguinte, conseguiu um acordo com a Petrobras para um intercâmbio de ativos pelo recebimento de 30% da refinaria RFAP e uma rede de 240 estações, convertendo-se na segunda petroleira integrada do Brasil. Em setembro, é criada a Repsol YPF Gás Bolívia, junto a SAMO SRI. No mesmo ano, a empresa anuncia novos descobrimentos na Líbia, Espanha, Argentina, Venezuela, Bolívia e Indonésia, quando decide desenvolver, através do Gás Natural SDG, o seu negócio elétrico, tanto na geração como na comercialização.

Em 2002, mesmo com a crise argentina, a Repsol se tornou a empresa líder em produção de hidrocarbonetos na Venezuela e conseguiu a autorização da *National Oil Company* (NOC) da Líbia para desenvolver o bloco A da Bacia de Murzuq. Em Móstoles (ESP), a empresa reuniu mais de 400 pesquisadores em instalações com equipamentos de alta tecnologia para as diversas áreas de atuação: Exploração e Produção, refino, gás e química. É com essa nova tecnologia que a companhia assume o compromisso de minimizar o impacto das suas operações sobre a mudança climática, tornando essa nova postura pública.

Um ano depois, a Repsol triplicou a sua produção e reserva de hidrocarbonetos em Trinidad e Tobago. Pouco depois, na Venezuela a companhia aumentou a participação no bloco Quiamare La Ceiba, elevando sua produção a 3.900 barris por dia. Em seguida, Repsol alcançou um recorde na produção de etileno na Espanha e reforçou sua presença na Argélia. Também se tornou a primeira companhia internacional que participa no desenvolvimento e exploração de hidrocarbonetos no México.

No ano de 2005, a Repsol comprou três campos de petróleo e um de gás em Trinidad e Tobago. Depois, formalizou uma aliança com a companhia Gas Natural para o desenvolvimento de novos projetos de gás natural liquefeito (GNL) em Upstream (exploração e produção de hidrocarbonetos) e formou, também, uma sociedade mista para o Midstream (fase em que as matérias-primas são transformadas em produtos prontos para uso específico), tornando-se a terceira potência mundial por volume gerenciado do mesmo.

Em território brasileiro e no mesmo ano, a companhia de origem espanhola conseguiu 16 áreas de exploração, incluindo blocos nas bacias de Campos, Espírito Santo e Santos. Assim, das atuantes no Brasil, a Repsol se tornou a segunda mais importante petroleira do país.

A América do Norte não fica de fora, visto que empresa também é responsável por atividades de exploração em território estadunidense e canadense, além das já mencionadas no México. Diante de toda essa história, integração com atividades em Upstream, Midstream e Downstream (refino, petroquímica, distribuição e comercialização de produtos derivados do petróleo) e atuação global, temos, sem dúvida, um caso de sucesso.

## **CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DO CASO**

A análise do caso Repsol é realizada, neste capítulo, à luz das teorias econômicas e comportamentais abordadas anteriormente neste trabalho. O objetivo deste capítulo é observar todos os pontos nos quais o processo de internacionalização e atuação internacional da empresa se identificam, ou não, com as abordagens realizadas pelas teorias comportamentais e econômicas.

O capítulo se divide em três seções. A primeira se refere à análise do caso de acordo com os preceitos das teorias econômicas e, em seguida, são realizadas as análises à luz do Modelo de Uppsala e da corrente de pensamento ligada ao Empreendedorismo Internacional.

### **3.1 – O Enfoque das Teorias Econômicas**

O processo de internacionalização e a atuação internacional da Repsol apresentam características semelhantes às levantadas pelas teorias econômicas abordadas neste estudo. Nesta seção, são apresentadas as semelhanças dessas características com os preceitos da Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos (VERNON, 1966) e do Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1988).

O início da atuação internacional da Repsol e seus movimentos subseqüentes apresentam características similares às que contém a proposição teórica do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966). É possível observar que a oferta de produtos da empresa encontra-se em transição entre a fase de novos produtos e a fase onde os produtos se encontram maduros. No caso da exportação da atuação na Argentina, o produto em questão já se encaminhava para o estágio de produto maduro, quando houve demanda por parte de outro país. As seguintes incursões internacionais também se assemelham quanto ao fato de que os produtos já eram conhecidos no mercado latino-americano quando as exportações foram guiadas pela demanda externa.

O caso Repsol também demonstra características relevantes similares aos aspectos previstos pelo Paradigma Eclético da Produção Internacional abordado por Dunning (1988). Os três conjuntos de vantagens pertencentes à configuração OLI têm forte poder exploratório sobre o processo de internacionalização da empresa. Nas três ocasiões nas quais a empresa exerceu atividade internacional, a diferenciação de seus produtos em relação aos dos concorrentes estimulou a internacionalização. A especificidade dos ativos motivou, em todas

as ocasiões, a demanda por parte dos parceiros ou clientes no exterior. Em relação às vantagens de localização, a compra da YPF S.A. se deu com o intuito de obter-se um melhor aproveitamento das oportunidades existentes neste mercado. O início das operações no Chile também pode ser relacionado a uma vantagem de internalização, dado que a empresa buscou usufruir de suas vantagens de propriedade em um mercado que demandava muito.

### **3.2 – O Enfoque das Teorias Comportamentais**

O processo de internacionalização e a atuação internacional da Repsol apresentam diversas características comuns às encontradas nas teorias comportamentais. Nesta seção, essas características são analisadas de acordo com os preceitos abordados pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990) e pelo fenômeno do Empreendedorismo Internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005).

#### **3.2.1 – O enfoque do Modelo de Internacionalização de Uppsala**

Esta seção analisa o processo de internacionalização da Repsol vis-à-vis as diferentes abordagens feitas pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1997, 1990). A análise aborda as etapas do processo de internacionalização e o seu gradualismo, a influência da distância psicológica, a contratação de recursos humanos no exterior e as redes de relacionamento.

##### **3.2.1.1 – O Gradualismo do Processo de Internacionalização**

A Repsol iniciou suas operações internacionais de forma planejada e ao longo dos anos suas incursões internacionais demonstraram uma crescente presença da empresa nos mercados externos. Apesar de não existir um mercado único para análise do processo de internacionalização da empresa, este apresenta características específicas, de acordo com os diferentes países, que o caracterizam como um processo incremental.

Em sua primeira incursão internacional, a compra de quase todas as ações da YPF S.A. em 1997, foram realizadas diversas viagens à Argentina tanto para a negociação quanto para passar um pouco do modo de trabalho da Repsol aos funcionários da YPF S.A. A grande carta na manga foi que a empresa pôde realizar a venda diretamente para o cliente, sem

necessidade de um distribuidor intermediário já que agora a carteira de clientes da YPF S.A. pertencia à Repsol.

O acontecimento seguinte no processo de internacionalização da Repsol foram os contratos obtidos no Chile, Cuba, Argentina, Colômbia e Venezuela através da influência da YPF S.A. na América Latina. Esta empresa já possuía muitos clientes em tais países e a marca Repsol pôde entrar nos mesmos através da compra argentina. Neste caso, entende-se uma incipiente presença do gradualismo no processo de internacionalização da marca Repsol.

Na mesma tacada, conseguiu adquirir 45% da Lipigas, então líder no mercado chileno de GLP e fechou acordos com a BP para a compra de ativos em Trinidad e Tobago. A entrada em território brasileiro se deu através de um acordo logo no ano seguinte com a Petrobras para um intercâmbio de ativos pelo recebimento de 30% da refinaria RFAP e uma rede de 240 estações, convertendo-se na segunda petroleira integrada do Brasil. Em setembro do mesmo ano, a Repsol chega à Bolívia através da venda de GLP.

No mesmo ano, a empresa anuncia novos descobrimentos na Líbia, Espanha, Argentina, Venezuela, Bolívia e Indonésia, quando decide desenvolver, através do Gás Natural SDG, o seu negócio elétrico, tanto na geração como na comercialização. A atuação na Venezuela se intensificou um tempo depois com a produção de hidrocarbonetos e ao mesmo tempo um bloco começou a ser explorado na Líbia através de autorização do governo.

O aspecto incremental da internacionalização da Repsol é, então, explicado, de forma geral, pelo Mecanismo de Internacionalização apresentado por Johanson e Vahlne (1977), que relaciona o gradualismo à interação entre o conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado com as decisões de comprometimento de recursos e as atividades exercidas pela empresa.

### **3.2.1.2 – A Contratação de Recursos Humanos**

A distinção entre conhecimentos de mercado e conhecimento da firma, proposta por Johanson e Vahlne (1977), explica a contratação de recursos humanos no exterior, realizada pela Repsol, como alternativa à aquisição de experiência através das atividades da empresa. Nesse caso, a grande maioria das operações internacionais apresenta relevância, por ser representada pela gigantesca participação na YPF S.A., utilizando assim, os serviços dos funcionários argentinos e nos outros países como a Líbia devido à abertura de escritório próprio.



A contratação de um experiente geólogo líbio para comandar as operações no seu país de origem representa um caso de aquisição de recursos humanos com experiência de mercado. Nesse caso, a empresa necessitou realizar treinamento com o funcionário a fim de passá-lo o conhecimento da firma. O objetivo da empresa ao contratar um funcionário experiente é explicado pela possibilidade, proposta pelos autores, de reduzir à zero, ou quase zero, o tempo necessário para o total aproveitamento dos recursos humanos contratados.

### **3.2.1.3 – As Redes de Relacionamento**

O processo de internacionalização da Repsol, como um todo, é fortemente explicado pelo conceito de Redes de Relacionamentos proposto por Johanson e Vahlne (1990).

Em muitas etapas de seu processo de internacionalização, a empresa foi procurada por atores internacionais que demandavam seus produtos, especialmente após a aquisição da YPF S.A. Essas demandas sempre ocorreram devido aos relacionamentos da empresa, seja por parte de um cliente ou por parte de parceiros através do contato fornecido por clientes.

Nas operações latino-americanas, o contato dos parceiros internacionais com a Repsol foi realizado através dos clientes da YPF S.A. e foi um verdadeiro trampolim para as vendas na América Latina. Esses clientes serviram de ponte para a empresa entrar em uma rede de relacionamentos estrangeira.

A incursão internacional na Líbia apresenta uma pequena diferença em relação aos casos de Chile, Cuba, Argentina, Colômbia, Venezuela, Peru e Trinidad e Tobago. Embora a internacionalização também tenha acontecido de forma reativa, houve uma diferença por parte do demandante. Neste caso, já havia muitas empresas explorando o petróleo daquela região e, justamente por ser uma região muito rica nisso, a empresa decidiu a entrada no país devido ao potencial de retorno financeiro através da rede de relacionamento que já tinha no país.

### **3.2.2 – O Enfoque do Empreendedorismo Internacional**

As etapas do processo de internacionalização da Repsol e suas devidas características possuem semelhanças com as definições de um empreendimento internacional elaboradas por Oviatt e McDougall (1994, 2005).

A Repsol se enquadra na definição de que um empreendimento internacional é uma organização que, desde o seu surgimento, busca obter vantagens através do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países (OVIATT e McDOUGALL, 1994). Em seus

primeiros anos após a sua privatização completa – ocorrida em 1995 – a empresa já havia operado internacionalmente em dois mercados bem distintos. Essa característica é melhor observada através do Quadro 3.1:

**Quadro 3.1 – Primeiros anos de internacionalização da empresa**

ANO	FATO RELEVANTE
1997	Aquisição de 97,81% da argentina YPF S.A.
2000	Acordos no Chile, Cuba, Argentina, Colômbia e Venezuela e compra de 45% da chilena Lipigas.
2001	Acordo com a Petrobras de intercâmbio de ativos pelo recebimento de 30% da refinaria RFAP e uma rede de 240 estações.
2001	Criação da Repsol YPF Gás Bolívia, junto a SAMO SRI.
2001	Novos descobrimentos na Líbia, Espanha, Argentina, Venezuela, Bolívia e Indonésia.
2001	Desenvolvimento do seu negócio elétrico através da Gás Natural SDG.
2002	Transformação em líder produção de hidrocarbonetos na Venezuela.
2003	Triplificação da sua produção e reserva de hidrocarbonetos em Trinidad e Tobago.
2005	Compra de três campos de petróleo e um de gás em Trinidad e Tobago.

**Fonte: elaborado pelo autor**

O processo de internacionalização da empresa também pode ser associado parcialmente à nova definição de que o empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação de oportunidades – através das fronteiras nacionais – para criar bens e serviços futuros (OVIATT e McDOUGALL, 2005). O processo de internacionalização da empresa como um todo pode ser relacionado com a exploração das oportunidades que surgiram.

As diferentes proposições extraídas da corrente ligada ao empreendedorismo internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005) permitem uma melhor comparação entre a teoria e o caso real. Esta seção faz uma análise dessas proposições a fim de definir quais permitem sua observação no processo de internacionalização da Repsol.

### **3.2.2.1 – Comportamento Pré-Internacionalização**

Em relação ao comportamento pré-internacionalização da Repsol, verifica-se um comportamento pró-ativo por parte da empresa no que se refere à uma busca ativa de oportunidades de internacionalização, como foi o caso da compra da YPF S.A.. A reação às

oportunidades vindas do exterior também esteve presente em algumas incursões internacionais da empresa.

### **3.2.2.2 – Motivação Inicial Dominante**

A motivação inicial dominante em nas etapas do processo de internacionalização da empresa pode ser definida tanto pela oportunidade de crescimento frente às demandas surgidas no exterior, como uma incursão planejada aos novos mercados. Assim, pode-se dizer que a proposição do Modelo de Empreendedorismo Internacional pode ser observada no caso real em questão.

Depois de consolidada fortemente na Espanha, a Repsol tinha então muitos recursos e ativos. Para se expandir, a empresa decidiu investir mais no mercado internacional com a aquisição de 97,81% da argentina YPF S.A., então melhor companhia privada de petróleo e gás latino-americana. Uma característica marcante nesse começo de internacionalização foi o comprometimento com o nível notório de duas marcas líderes, Repsol e YPF, em seus respectivos âmbitos de atuação.

No caso dos outros países latino-americanos, a empresa respondeu de forma reativa às novas demandas de aqueles que já conheciam a marca YPF, mas que tiveram a demanda aumentada.

Por outro lado, o expansionismo da estratégia internacional da companhia levou à aquisição de 45% da Lipigas líder no mercado chileno de GLP e, logo em seguida, a assinar acordos com BP para ações em Trinidad e Tobago. Desse mesmo jeito, a marca entrou nos EUA e no Canadá.

### **3.2.2.3 – Escolha Inicial de Mercados**

A escolha inicial de mercados, associada ao interesse dos empreendedores por mercados com oportunidades de alto crescimento onde suas competências distintivas e a das empresas adquiridas possam ser fontes de vantagem competitivas, pode ser observada no caso da Repsol.

O início das operações internacionais da empresa nos diferentes países esteve sempre relacionado às oportunidades que apareceram e à estratégia internacional expansionista da empresa, estas associadas às competências únicas da empresa, tanto em matéria de produtos quanto sua capacidade de exploração e produção.

De acordo com o empreendedor entrevistado, o principal motivo para o início da internacionalização, quando houve a entrada no mercado argentino, foi a oportunidade de se expandir através da compra de quase todos os ativos da privada argentina de petróleo e gás. Como a América Latina possui muitos países em desenvolvimento, o seu crescimento faz com que a demanda por energia cresça cada vez mais. A mesma motivação pode ser observada nas incursões internacionais no Chile, Cuba, Argentina, Colômbia e Venezuela. O entrevistado enfatiza a importância da entrada no mercado latino-americano para a estratégia de expansão das atividades da espanhola.

A proposição de que as empresas buscam um elevado crescimento utilizando suas competências distintivas como fonte de vantagens competitivas pode ser observada no caso da Repsol. Todavia, apesar de observada a proposição, esta é considerada um princípio comum entre as empresas que almejam crescer.

#### **3.2.2.4 – Escolha Inicial de Modos de Entrada e Propriedade**

A proposição de que o baixo investimento é fator determinante para a escolha dos modos de entrada e propriedade não pode ser observada nas etapas do processo de internacionalização da petroleira espanhola.

A operação internacional iniciada na Argentina definitivamente precisou de um grande investimento já que se deu através da compra de 97,81% da argentina YPF S.A., então melhor companhia privada de petróleo e gás latino-americana.

Os acordos em Chile, a história se repetiu com a compra de quase metade da Lipigas sendo necessário um grande investimento da empresa para tal feito. Para tais aquisições, foram feitas diversas viagens de executivos além do uso extensivo do telefone para chamadas internacionais.

Assim, a abertura de escritórios pela América Latina não poderia ser associada à idéia de um modo de entrada que implica em baixo investimento. Entretanto, se por um lado a alocação de recursos humanos espanhóis no exterior e a manutenção de novos escritórios implicavam, à época, em custos mais elevados do que os custos observados nas operações internacionais mais simples, por outro lado o mercado chileno apresentava maiores oportunidades, na visão do entrevistado, e demandava um esforço presencial para melhor atendê-lo. Todavia, o escritório localizado no Chile representava apenas a gestão de projetos e a parte estratégica chilena, deixando a produção para quem realmente a detinha, a Lipigas.

Nota-se que, nas etapas de internacionalização da empresa, a operação através da compra de uma empresa já estabelecida e líder de mercado, tanto na Argentina quanto no Chile, permitiu uma maior segurança na entrada de tais mercados pelas experiências de negócio, o conhecimento das características peculiares de tais lugares e a rede de relacionamentos que pôde ser aproveitada. A maior relevância do mercado latino-americano em geral para a estratégia de internacionalização da companhia e a forma com que a operação foi montada permitem depreender que o investimento inicial pode ser explicado pela proposição feita pelo Modelo de Empreendedorismo Internacional.

### **3.2.2.5 – Postura Face a Riscos na Internacionalização**

O princípio de que a aceitação de riscos é inevitável para o crescimento acelerado é normalmente adotado por qualquer empresa que busque a internacionalização. A proposição de que uma empresa precisa aceitar riscos para crescer é, então, observada nas etapas do processo de internacionalização da Repsol, apesar das ações serem planejadas e não ser uma característica (o risco) exclusivamente sua e sim uma característica comum a todas as empresas.

### **3.2.2.6 – Motor do Processo de Internacionalização**

A proposição de que a criação de valor através de conhecimentos e competências singulares são motores do processo de internacionalização é parcialmente observada no processo de internacionalização da Repsol.

Todas as etapas da internacionalização tiveram como base a demanda existente em países estrangeiros por energia ou a oportunidade de exploração e produção para a venda, inclusive, em ou múltiplos outros países. A diferenciação da estratégia da espanhola foi a união das suas competências básicas com a aquisição das principais empresas de determinados países. Essa junção pode ser considerada, então, o motor de sua internacionalização.

Dos pontos abordados pelo entrevistado, o que ratifica e permite uma melhor associação desta proposição com o processo de internacionalização da empresa é o compromisso com a qualidade e a liderança que a marca Repsol tem desde antes da sua privatização. Seguindo isso, a empresa escolheu o processo de aquisição como seu principal

motor de internacionalização aliado ao processo de passar o máximo possível da sua cultura para as empresas adquiridas.

## CONCLUSÃO

A partir da proposição inicial de se investigar o processo de internacionalização de empresas espanholas, foram abordadas, primeiramente, as teorias econômicas e comportamentais relevantes e, em seguida, foi apresentado o estudo e caso da empresa de energia Repsol, com o intuito de analisar a influência de tais proposições teóricas em um caso real.

Uma vez analisado o caso real perante as proposições teóricas, observou-se que nenhuma destas explica, individualmente, todos os aspectos do processo de internacionalização da empresa. Contudo, foi constatada uma forte influência das teorias comportamentais estudadas enquanto, entre as teorias econômicas, o Modelo de Ciclo de vida de Vernon e o Paradigma Eclético de Dunning apresentaram pontos semelhantes ao ocorrido no caso real.

Constatou-se que o caso Repsol foi fortemente influenciado pelo Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e CAHLNE, 1977, 1990) na medida em que o processo de internacionalização da empresa foi marcadamente gradualista em suas etapas e fortemente influenciado por redes de relacionamento (especialmente as adquiridas junto às empresas compradas) e pelo conceito de distância psicológica.

Em relação às proposições feitas pela escola de Empreendedorismo Internacional (OVIATT e McDOUGALL, 1994, 2005; RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005), apenas o comportamento pró-ativo e a busca por mercados internacionais não explicaram as características presentes nas etapas de internacionalização da Repsol, o que permite depreender o poder explanatório da teoria, ainda que parcial.

A constatação da forte influência das teorias comportamentais se dá, então, pelo fato de que os pontos onde não houve explicação do processo de internacionalização da Repsol por parte do Empreendedorismo Internacional apresentaram semelhanças com conceitos presentes no Modelo de Internacionalização de Uppsala. A empresa apresentou comportamento pró-ativo através da sua estratégia de internacionalização e ainda contou com a crescente demanda mundial por energia e teve seu processo de internacionalização atrelado às redes de relacionamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. *Desenvolvimento de uma agenda estratégica para o setor de “IT offshore outsourcing”*. Brasília, Dezembro 2005.

REPSOL. *Conocer Repsol*. Disponível em: [http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/conocer-repsol](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol). Acesso em 11 nov, 2011.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABATINI, R. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. (org) *Brasil Globalizado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

ENSIGN, P.C. An examination of foreign direct investment theories and the multinational firm: a business/economics perspective. In: GREEN, M.B.; McNAUGHTON, R.B. (eds) *The location of foreign direct investment: geographic and business approaches*. England, Averbury Ashgate Publishing, p. 15-27, 1995.

HARRINGTON, J.W.; WARF, B. *Industrial location: principles, practice and policy*. London: Routledge, 1995.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 7, n°1, Janeiro, Fevereiro e Março, 2003.

REPSOL. *Organización*, 2011. Disponível em: [http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/conocer-repsol/organizacion](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/organizacion). Acesso em: 11 nov, 2011.



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

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n° 4, p. 11-24, 1990.

KRUGMAN, P.R. On the Relationship between Trade Theory and Location Theory. *Review of International Economics*, v. 1, n° 2, p. 110-122, 1993.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.O. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n°1, p. 45-64, 1994.

\_\_\_\_\_. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n° 5, p. 537-553, Sept. 2005.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G.A. The phenomenon of early internationalizing firms: what we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, v. 14, n° 2, p. 147-166, Apr. 2005.

SILVA, I.M. A Decisão de Internacionalização em uma Pequena Empresa: O Caso D' accord. *XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, 1966.

GONÇALVES, Fabrícia Ferreira. A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Internacionalização da Empresa – Caso Spoleto, 2008. 204 f.: il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2008

## ANEXO A

### **Tópicos abordados pelo roteiro de entrevista:**

#### **1º) Informações sobre o respondente**

- 1) Cargo e suas principais atribuições
- 2) Há quanto tempo desempenha esta função na empresa;
- 3) Formação acadêmica;
- 4) Experiência profissional anterior;
- 5) Etapa de sua formação acadêmica adquirida no exterior;
- 6) Número médio de viagens ao exterior por ano;
- 7) Principais destinos no exterior.

#### **2º) Informações sobre a empresa**

- 1) Ano de fundação;
- 2) Ramo de atividade;
- 3) Serviços comercializados por ordem de faturamento (na Espanha e no exterior);
- 4) Número de funcionários na Espanha (operacional e administrativo);
- 5) Número de funcionários no exterior
- 6) Faturamento total anual em R\$;
- 7) Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior em US\$.

#### **3º) Informações sobre as operações no exterior**

- 1) Primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços;
- 2) Ano da primeira venda ou operação;
- 3) Número aproximado de funcionários na empresa e volume de faturamento anual em R\$, à época da primeira exportação;
- 4) Principal motivo que levou a empresa a iniciar operações no exterior, especificamente neste primeiro país;
- 5) Segundo país para o qual a empresa exportou ou prestou serviços, incluindo ano;

- 6) Principais fatores que motivaram a empresa a se expandir para esse outro país;
- 7) Principais etapas da expansão da empresa no mercado internacional, com indicação dos países, além da Espanha, onde a empresa opera atualmente. Forma de atuação inicial e atual nesses países;
- 8) Caráter da execução das operações no exterior (totalmente no país estrangeiro, parte na Espanha, de forma independente, com parceria local, etc.) e se este alterou com o passar do tempo;
- 9) Necessidade de adaptações nos serviços prestados pela empresa no exterior nos diferentes países onde atua. Adaptações prévias ou posteriores;
- 10) Proteção legal da tecnologia ou *know-how* contida nos produtos/serviços na Espanha e no exterior.

#### **4º) Alianças e parcerias**

- 1) Existência de parcerias (nacionalidade dos parceiros) na trajetória internacional da empresa;
- 2) Iniciativa para a formação de parcerias;
- 3) Existência de relacionamento prévio com o parceiro;
- 4) Desenvolvimento da parceria no mercado externo e doméstico;
- 5) Necessidade, ou não, de documento formal para estabelecimento da parceria;
- 6) Ampliação da parceria com o passar do tempo;
- 7) Continuidade ou esgotamento da parceria;
- 8) Busca por novos parceiros no exterior após a primeira parceria e a forma como essa busca foi realizada (participação em feiras/congressos, indicações de clientes, recomendação de parceiros, etc.)

#### **5º) Informações sobre os esforços comerciais**

- 1) Divulgação de serviços no exterior;
- 2) Similaridade da divulgação no exterior com a realizada na Espanha;
- 3) Política de preços no exterior.

## **6º) Informações sobre Recursos Humanos**

- 1) Nacionalidade do quadro de funcionários no exterior;
- 2) Necessidade de treinamento formal para funcionários estrangeiros;
- 3) País onde são ministrados os treinamentos, se existentes.

## **7º) Informações de ordem geral**

- 1) Origem das inovações dos produtos ou dos serviços;
- 2) Caráter da rentabilidade da empresa obtida no exterior (menor ou maior do que na Espanha);
- 3) Vantagens e desvantagens oferecidas aos clientes pelos produtos/serviços em relação aos concorrentes diretos;
- 4) Planos de crescimento no exterior e suas diretrizes (aprofundamento da presença em algum mercado em que já atua, expansão para países que oferecem oportunidade, expansão através de afinidade política e/ou cultural, expansão para países geograficamente próximos, etc.).