

**Flavia Luciane Scherer**

**NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**  
**A CONSOLIDAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS**  
**DE CONSTRUÇÃO PESADA EM MERCADOS EXTERNOS**

**UFMG**

Belo Horizonte

2007

**Flavia Luciane Scherer**

**NEGÓCIOS INTERNACIONAIS  
A CONSOLIDAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
DE CONSTRUÇÃO PESADA EM MERCADOS EXTERNOS**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de pesquisa: Novas tecnologias gerenciais

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Belo Horizonte

2007

*Ao Alexandre,*

*com amor.*

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta tese só foi possível graças ao auxílio de muitas pessoas. Pessoas que estiveram ao meu lado, com dedicação e interesse, durante os quatro anos do curso de doutorado. Deixo de citá-las nominalmente, para não correr o risco da omissão, mas registro aqui meu carinhoso agradecimento pela sua participação na construção deste sonho. Deus abençoe a todos.

Alguns agradecimentos, no entanto, são muito especiais:

Agradeço ao professor José Edson Lara pela confiança, pela orientação e pela acolhida gentil e constante.

Ao professor Carlos Alberto Gonçalves, agradeço pelos ensinamentos, pelo convívio agradável e pela alegria de seu refinado humor.

Ao professor Ricardo Teixeira Veiga, pelo aprendizado, pela acolhida e pela disposição em ensinar.

Aos professores, que compuseram a banca avaliadora do projeto de tese, meu agradecimento pelas críticas e sugestões que muito ajudaram.

Ao Alexandre, que foi muito mais do que um marido, agradeço o incentivo constante. Obrigada pelo interesse em me ouvir, por todo o auxílio na tese, por aceitar minhas ausências e por ser o meu esteio. Te amo!

Aos meus pais, Nina e Roque, meu agradecimento pelo exemplo, pelo apoio, pelo amor e pela formação, que me conduziram até aqui. Esta tese também é de vocês.

A minhas irmãs Marcia e Silvia; aos meus cunhados Lauro e Mário Sérgio; e aos queridos sobrinhos João Pedro, Ana Carolina e João Henrique, meu agradecimento pela presença e alegria constantes.

À minha Vó Rosa, agradeço pelas muitas orações.

À amiga Maria Cristina Penido Vale Lauria, meu muito obrigado pela alegre companhia, pelas longas conversas, pelos ensinamentos, pelo suporte e sugestões à tese e, especialmente, por ter me presenteado com uma família mineira.

Ao amigo Márcio Rubens Prado, agradeço pela felicidade do encontro, pela alegria dos *causos* mineiros e dos mantras, pela literatura, pelo auxílio nas entrevistas e pela revisão da tese.

Às amigas Simone Regina Didonet e Maria Nivalda de Carvalho Freitas, meu agradecimento pela companhia, pelos momentos que dividimos e pela amizade que permaneceu.

A Cláudia Gomes e a Ivonisa Abreu, pela amizade, pelo apoio e pelas palavras de incentivo que sempre me fizeram companhia.

A Sílvia Onoyama, agradeço pela carinhosa e oriental amizade.

Ao Carlinhos, ao Thiago e à vovó Filhinha, meu agradecimento por terem me acolhido como parte da família. Deus os abençoe!

Aos colegas da Turma de 2003 - Ângelo, Douglas, Kelly, Roberto e Simone Nunes - meu agradecimento pelo convívio, pelas histórias para contar, e pelas sugestões que deram a esta tese.

Agradeço aos professores do Cepead pelo exemplo e por seus ensinamentos.

A todos os entrevistados e empresas pesquisadas, meu muito obrigado pela atenção e pela disponibilidade no fornecimento de informações.

Ao Sr. Ackel Bracks Neto, agradeço pelo livro que impulsionou a realização das entrevistas.

Ao Dr. Aristoteles Atheniense e ao Sr. Agostinho Serafim, meus agradecimentos pela ajuda na marcação de entrevistas.

Ao Sr. Paulo Matos, agradeço pelas informações prestadas e pela gentileza de indicar entrevistados.

Ao Dr. Guy Guimaraens (*in memoriam*), meu agradecimento pela delicadeza e pela atenção ao me receber.

Aos amigos do Minas Tênis Clube, por terem sido acolhedores e típicos representantes da gentileza mineira.

Aos colegas do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, agradeço a liberação para realizar o curso de doutorado e o apoio durante meu período de afastamento.

Aos funcionários do Cepead, pela atenção e disponibilidade.

À Capes, agradeço pelo financiamento do estudo.

A Deus, pela vida.

***Idéias***

*Não sou desses que um dia pensam uma coisa  
e no outro pensam outra coisa muito diferente. Eu penso  
as duas coisas ao mesmo tempo. Duas ou mais.*

*Não tenho culpa de ser ecumênico.*

*Mario Quintana*

## RESUMO

A agilidade dos processos de comunicação, o acesso a informações relativas a mercados internacionais e os incentivos governamentais, dentre outros fatores, auxiliaram muitas empresas na ampliação de seus negócios para além das fronteiras domésticas. É no cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central desta tese, que foi desenvolvida com o propósito principal de descrever e analisar, sob a perspectiva da gestão estratégica, como ocorreu a consolidação, no mercado externo, de empresas que atuam no setor de construção pesada. Tendo a abordagem de configuração como influência primária, estudou-se a consolidação sob uma perspectiva de múltiplas lentes, cada qual adicionando conteúdo à sua descrição e análise. Foram definidos quatro níveis de entendimento, que se encontram em contínuo interjogo de forças: macrocontexto, ambiente institucional, indústria e firma. Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvido, os procedimentos foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva. A ida ao campo foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. Foi realizado um estudo de casos múltiplos em quatro empresas brasileiras de grande porte que atuam no setor de construção pesada: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. As unidades de observação compreenderam profissionais de alta direção com experiência e conhecimento na área de internacionalização, totalizando treze entrevistados. Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação. Os resultados mostraram que no nível do macrocontexto as influências econômicas foram consideradas as mais importantes à operação internacional em três das quatro empresas estudadas. Em relação ao ambiente institucional, evidenciou-se que as empresas sentem o forte impacto das instituições, em especial do Estado, dos sindicatos e da cultura local e apresentam respostas estratégicas diferenciadas entre



empresas e dentro de cada empresa, dependendo do aspecto ao qual se referem. Em relação aos processos isomórficos, identificou-se que eles ocorrem e representam, de modo geral, a tentativa de “fazer parte do clube”. Em termos de concorrência, observou-se a presença de uma dinâmica de via dupla: empresas são concorrentes e, simultaneamente, parceiras de negócios. No nível da empresa, os achados apontaram para distintas configurações nos processos de gestão. Foi percebida congruência entre a imagem projetada e as ações empreendidas pelas empresas. A análise dos processos de internacionalização não evidenciou expressivas diferenças. A ida para mercados externos ocorreu, prioritariamente, como estratégia diante da escassez de obras no Brasil. Quanto à consolidação, identificou-se um *continuum* de diferentes níveis de internacionalização. As análises mostraram que a consolidação ultrapassa os aspectos de orientação em relação ao mercado, se internacional ou global, por exemplo. Entende-se que uma empresa pode atuar em uma base de país-a-país e estar consolidada. A consolidação em mercados externos é esperada em condições nas quais a empresa dê respostas adequadas aos três problemas do ciclo adaptativo, observando a rede de influências entre eles. Outro condicionante da consolidação é encontrado na ocorrência de respostas apropriadas às demandas institucionais. O terceiro condicionante refere-se à adequação à dinâmica competitiva, com o domínio das estruturas competitivas da indústria, bem como com a adaptação aos requisitos mínimos para “fazer parte do clube”. Dentre as contribuições da tese, acredita-se que parte delas transita em torno da possibilidade de se discutir e entender aspectos atinentes à consolidação de empresas em mercados externos, especialmente daquelas que se situam no segmento de prestação de serviços com bens tangíveis. Outra contribuição está em estudar empresas maduras na atuação internacional, trazendo ao debate questões que vão além dos aspectos relativos à escolha de países e à forma de entrada em mercados internacionais.

## ABSTRACT

The agility of the means of communication, the access to information relating to international markets and the governmental support, among other things, have helped many companies to expand their activities beyond the boundaries. It is in a scenery of growing business internationalization where it is found the central theme of this thesis aimed at identifying, describing and analyzing, under the perspective of strategic management, how was the consolidation in the international market of companies of the heavy construction sector. Having an approach of configuration as first influence, the consolidation was studied under the perspective of multiple views, each one by adding content to its description and analysis. They were defined four levels of understanding in continuous strengths interplay: macro context, institutional environment, industry and firm. Concerning the kind of research done, the procedures were classified as descriptive conclusive research. The fieldwork was carried out under a qualitative orientation. It was done a multiple case study in four big brazilian companies of the sector: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendez Júnior and Queiroz Galvão. The observation unities were composed of high direction professionals with experience and know-how on the internationalization field, totaling 13 interviewed. For the data, it was utilized the content analysis, that is, an appropriate method to observe the phenomenon of communication. The results showed that at the level of the macro context, the economic influences were considered the most important to the international operation in 3 out of the 4 companies studied. Regarding the institutional environment, it was reinforced that the companies feel the strong impact of institutions, especially of the State, syndicates and the local culture and show differentiated strategic answers among companies and in each one, according to the aspect referred. Concerning the isomorphic processes, they occur and represent, in general, an attempt to “be part of the club”. In terms of competition, it was observed a dynamics of two ways: companies are opponent and partners at the same time. At

the level of the company, the findings pointed out distinct configurations in management processes. It was realized the congruity between the image projected and the actions of the company. The analysis of the internationalization processes did not show expressive differences. The beginning in international markets was firstly a strategy due to the shortage of work in Brazil. Regarding the consolidation, it was identified a *continuum* of different levels of internationalization. The analyses showed that the consolidation goes beyond the orientation aspects related to the market, either international or global, for instance. It is known that a company can act in an area from country to country and be steady. The consolidation in outside market is expected in conditions where the company gives appropriate answers to the three problems of the adaptable cycle, observing the network of influences among them. Another factor of the consolidation is found in the answers appropriate to institutional demands. The third factor refers to the adequacy to the competitive dynamics, with the domination of the competitive structures of industry as well as the adaptation to the minimum requirements to “be part of the club”. With regard to the contribution of the thesis, it is believed that they turn around the possibility to discuss and understand aspects related to the consolidation of companies in outside markets, mainly those that are part of the tangible goods rendering of services segment. Another contribution is in studying mature companies with international activities, raising a discussion on topics that go beyond aspects related to the selection of countries and to the way of starting in international markets.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Caminho básico do argumento da tese .....	36
FIGURA 2 - Teoria R-A da competição: esquema .....	62
FIGURA 3 - Perspectivas genéricas sobre estratégia .....	68
FIGURA 4 - Aproximação entre os esquemas classificatórios de Mintzberg (1990) e Whittington (1996) .....	84
FIGURA 5 - Ciclo adaptativo .....	90
FIGURA 6 - O mecanismo básico da internacionalização .....	102
FIGURA 7 - A dinâmica do desenvolvimento da estratégia global .....	115
FIGURA 8 – Fases da evolução de marketing global .....	117
FIGURA 9 – Evolução de marketing global .....	123
FIGURA 10 – Arcabouço multinível de fatores condicionantes da ação empresarial em mercados estrangeiros .....	127
FIGURA 11 – Método de estudo de caso .....	136
FIGURA 12 – Estrutura do Grupo Andrade Gutierrez .....	164
FIGURA 13 – Grau de envolvimento com mercados externos .....	311
FIGURA 14 – Consolidação em mercados externos .....	315
FIGURA 15 – Condicionantes da consolidação .....	316

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Respostas estratégicas a processos institucionais .....	52
QUADRO 2 – Diferentes níveis de competição em um segmento industrial .....	64
QUADRO 3 – Estágios de internacionalização descritos nos modelos-I .....	108
QUADRO 4 – Unidades de observação .....	140
QUADRO 5 – Categorias analisadas .....	149
QUADRO 6 – Norberto Odebrecht: desempenho em <i>rankings</i> .....	181
QUADRO 7 – Macrocontexto: síntese .....	205
QUADRO 8 – Ambiente institucional: síntese .....	228
QUADRO 9 – Indústria da construção pesada: síntese .....	243
QUADRO 10 – Orientação primária da gestão .....	245
QUADRO 11 – Ciclo adaptativo: síntese .....	279
QUADRO 12 – Internacionalização: síntese .....	304

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Engenharia consolidado: principais indicadores – 2001 a 2004 .....	166
TABELA 2 – Divisão dos clientes em percentual do faturamento – 2002 a 2004 ....	166
TABELA 3 – Construtora Andrade Gutierrez – Indicadores de desempenho, segundo a publicação <i>Melhores e maiores</i> .....	168
TABELA 4 – Construtora Mendes Júnior: indicadores, segundo o <i>ranking</i> da engenharia brasileira .....	174
TABELA 5 – Construtora Mendes Júnior: Indicadores de desempenho, segundo a publicação <i>Melhores e Maiores</i> .....	175
TABELA 6 – Construtora Norberto Odebrecht: Indicadores, segundo o <i>ranking</i> da publicação <i>Melhores e Maiores</i> .....	179
TABELA 7 – Construtora Norberto Odebrecht e controladas: indicadores econômico-financeiros .....	180
TABELA 8 – Construtora Norberto Odebrecht: indicadores de desempenho, segundo a publicação <i>Melhores e maiores</i> .....	181
TABELA 9 – Construtora Queiroz Galvão: Indicadores, segundo o <i>ranking</i> da engenharia brasileira .....	186
TABELA 10 – Construtora Queiroz Galvão: indicadores de desempenho, segundo a publicação <i>Melhores e Maiores</i> .....	187

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: O CAMINHO DAS IDÉIAS .....	18
<b>1.1 Definição do problema e justificativa</b> .....	25
<b>1.2 Objetivos do estudo</b> .....	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	34
<b>2.1 A teoria institucional, seus argumentos e decorrências</b> .....	39
<b>2.2 Dinâmica competitiva</b> .....	57
<b>2.3 A perspectiva estratégica da empresa</b> .....	65
2.3.1 O ciclo adaptativo: funcionamento e implicações .....	86
<b>2.4 A internacionalização de empresas como um processo estratégico</b> .....	93
2.4.1 A teoria econômica e a internacionalização de empresas .....	94
2.4.2 A internacionalização de empresas na perspectiva dos campos da administração e dos negócios internacionais .....	99
2.4.3 A internacionalização de empresas como um processo estratégico .....	112
<b>2.5 Modelo teórico da tese</b> .....	126
3 METODOLOGIA .....	132
<b>3.1 Tipo de estudo e estratégias de pesquisa</b> .....	132
<b>3.2 Seleção das unidades de análise</b> .....	137
<b>3.3 Unidades de observação</b> .....	139
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	141
<b>3.5 Método de análise de dados</b> .....	144

3.5.1 Pré-análise .....	146
3.5.2 Exploração do material .....	149
3.5.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação .....	150
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>151</b>
<b>4.1 A indústria da construção pesada .....</b>	<b>151</b>
<b>4.2 As empresas pesquisadas .....</b>	<b>161</b>
4.2.1 Construtora Andrade Gutierrez .....	161
4.2.2 Construtora Mendes Júnior .....	169
4.2.3 Construtora Norberto Odebrecht .....	176
4.2.4 Construtora Queiroz Galvão .....	184
<b>4.3 Macrocontexto .....</b>	<b>188</b>
4.3.1 Tendências .....	188
4.3.2 Percepção relativa à influência do macrocontexto .....	196
4.3.3 Monitoramento .....	201
<b>4.4 Ambiente institucional .....</b>	<b>205</b>
4.4.1 Influência das instituições .....	206
4.4.2 Resposta estratégica às pressões institucionais .....	215
4.4.3 Processos isomórficos / homogeneização do campo .....	223
<b>4.5 Indústria da construção pesada .....</b>	<b>228</b>
4.5.1 Concorrência .....	229
4.5.2 Dinâmica competitiva .....	232
<b>4.6 Gestão das construtoras .....</b>	<b>244</b>
4.6.1 Processos de gestão .....	244
4.6.2 Ciclo adaptativo: dinâmica e decisões .....	255



4.6.3 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: trajetória, escolhas, resultados e perspectivas .....	280
5 CONCLUSÃO .....	306
REFERÊNCIAS .....	328
ANEXO .....	338

## 1 INTRODUÇÃO: O CAMINHO DAS IDÉIAS

Nos últimos anos, notadamente a partir da década de 80, tem-se evidenciado um célere incremento do processo de globalização, o qual tem provocado fortes impactos na sociedade mundial e, em especial, nas empresas e seus negócios, por meio do intercâmbio da produção e dos serviços. Ainda que seus impactos tenham recebido maior atenção em décadas mais recentes, suas origens podem ser encontradas na Antiguidade, com o surgimento do comércio e das transações.

A agilidade dos processos de comunicação, o acesso a informações relativas a mercados internacionais, a desregulamentação do mercado financeiro e os incentivos governamentais, dentre outros fatores, auxiliaram muitas empresas na ampliação de seus negócios para além das fronteiras domésticas. A expansão internacional tem-se intensificado, levando a um quadro de ampliada complexidade, no qual empresas oriundas dos países desenvolvidos costumam liderar processos de internacionalização, o que impulsiona a entrada de seus produtos e/ou serviços nos países considerados favoráveis à sua atividade.

Por conseguinte, o fluxo de mercadorias e dos meios de pagamento entre as nações tem-se tornado cada vez mais intenso, gerando reflexos para a economia mundial. As sociedades também sofrem o impacto dessa crescente integração de mercados, pois, à medida que são invadidas por produtos de origem estrangeira, passam a ter contato com hábitos culturais diferentes dos seus e são, na perspectiva de alguns pensadores, “ensinadas” a admirar determinadas organizações ou marcas.

De outro lado, o contato com mercados mais desenvolvidos pode levar empresas de orientação doméstica a ampliarem seus horizontes de atuação, absorvendo novas tecnologias ou, mesmo, aperfeiçoando seus sistemas de gestão, com práticas consideradas mais modernas.

No campo dos estudos da economia internacional, tem-se, a este respeito, a perspectiva de que

pelo comércio internacional de bens e serviços, e via fluxos monetários e internacionais, as economias dos diferentes países estão mais inter-relacionadas do que jamais estiveram anteriormente. Ao mesmo tempo, a economia mundial está mais turbulenta do que há muitas décadas (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001, p. 1).

A elevada turbulência que caracteriza as relações econômicas mundiais tem suscitado o crescente interesse sobre o tema da internacionalização de empresas, o qual é rico em suas nuances e pode ser estudado sob distintas orientações, algo que, de fato, tem ocorrido. Assim, estudiosos oriundos das áreas da economia, administração, sociologia, ciência política e direito, dentre outras, têm elaborado estudos com a perspectiva de contribuir para o entendimento e análise dos fenômenos intervenientes no processo de internacionalização de mercados.

Ao se confrontarem as posições dos estudos de diferentes áreas, constata-se que, referir-se à internacionalização inclui uma discussão mais aprofundada sobre o papel desempenhado pela globalização, ainda que seja um assunto de amplas conotações e de múltiplas vias de análise. Entretanto, à medida que a globalização se consolida, distintas áreas de conhecimento rediscutem a temática, motivando a realização de muitos estudos, e tornando ainda mais complexa a sua conceituação. Para Reddy e Vyas (2004, p.166), por exemplo, globalização significa o

[...] rápido movimento dos fatores econômicos tais como capital, trabalho, tecnologia, produtos e serviços e integração de economias mundiais através de fluxos financeiros e comerciais. Também se refere ao movimento de pessoas (trabalho) e conhecimento (tecnologia), através de fronteiras internacionais.

A intensificação dos fluxos comerciais e financeiros entre países costuma ser apresentada como característica importante do fenômeno da globalização tal como hoje se apresenta. Seliger (2004, p. 6), ao abordar os sentidos atribuídos à palavra *globalização*,

aponta que, em termos de relações econômicas, pode-se falar em um processo de “globalização permanente”, uma vez que ele remonta à Antiguidade e à origem do comércio e faz parte do caráter dinâmico da economia. Semelhante perspectiva pode ser encontrada em Sachs (2004), para quem a globalização é vista como “um processo cujas origens remontam ao início da existência da sociedade humana” (p. 87).

Na ótica de Seliger (2004), “o processo de globalização pode ser entendido como o interjogo de mudanças tecnológicas, econômicas e políticas, levando a novos padrões de comércio e investimento no mundo” (p. 6). Assim, o fenômeno é apresentado de forma a contemplar diferentes níveis de influência e de impactos.

Nessa discussão, em 2002, Joseph Stiglitz reforçou a corrente de argumentos contrários à globalização, ao publicar *A Globalização e seus Malefícios*, obra na qual critica o modelo vigente. Para ele, “a globalização hoje não está dando certo para muitos dos pobres do mundo. Não está dando certo para grande parte do meio ambiente. Não está dando certo para a estabilidade da economia mundial” (STIGLITZ, 2002, p. 263). Sua postura é enfática na contrariedade ao paradigma global, por configurar-se em nova matriz da supremacia e do poder dos mais ricos em relação aos mais pobres.

Argumentos semelhantes são encontrados em Chesnais (1996), economista francês, para quem a utilização do termo *globalização* constitui equívoco – intencional e ideológico – para que seja absorvida a imagem de que se vive uma internacionalização econômica livre, supostamente não sujeita a intervenções de natureza institucional ou nacional. Decorre daí, portanto, o uso da raiz *globo*, denotando uma esfera com habitantes indiferenciados, espalhados por todas as regiões. A neutralidade do termo pretende advogar a atuação mais livre dos indivíduos no mercado. Segundo o autor, a ideologia subjacente ao termo *globalização* procura ocultar que o globo terrestre continua sendo um mundo de nações desiguais, no qual os países mais fortes exercem sua supremacia.

Como visão alternativa e, da mesma forma que outros pensadores (LE GOFF, 2004; DE BERNARD, 2004; ROY, 2004, MEMEL-FOTÊ, 2004), Chesnais (1996) propõe o uso da palavra *mundialização*, não somente por questões de semântica, mas por entender que tal expressão reflete melhor a essência do processo, que se encontra na realidade das coisas. Em sua perspectiva, as sociedades organizaram-se em um *mundo* de estrutura rígida, que impõe limites de atuação às nações mais fracas. Conseqüentemente, apenas os grandes globalizam, pois aos pequenos resta tão-somente adaptar-se. A ideologia que permeia o pensamento de Chesnais (1996) supõe que a essência da mundialização reside na norma de direitos flexíveis para o trabalho, mas poderes inflexíveis para o capital.

Em outras perspectivas, encontram-se argumentos relativos aos efeitos positivos da globalização. Nesse grupo estão pensadores que a consideram como fenômeno favorável ao desenvolvimento econômico mundial, por estimular o incremento de qualidade e a melhoria nos formatos organizacionais, pilares fundamentais para a competitividade das empresas. Decorrente dessa linha de análises, adquire maior consistência a expectativa de que empresas mais competitivas contribuem para a transformação da economia, principalmente no que se refere a melhor investir seus recursos, proporcionando desenvolvimento aos países nos quais exercem atividades, além das operações domésticas.

Neste contexto de abordagens multifacetadas, Sachs (2004, p. 87) avalia que

[...] o debate sobre a globalização, que hoje se acende mundo afora, concerne em grande parte ao problema das desigualdades e à questão de saber se, afinal, os processos econômicos em curso contribuem ou não para a realização do objetivo de uma progressão das economias dos países mais pobres.

De fato, o debate sobre o assunto, ainda que profícuo, é especialmente difícil, pois propicia o estabelecimento de correntes antagônicas: movimentos antiglobalização disputam espaço com partidários da globalização, e ambos procuram valorizar e divulgar suas visões e perspectivas particulares. O debate, muitas vezes, é esvaziado e torna-se inócuo. Seguindo Sachs (2004), talvez o mais apropriado fosse assumir uma posição menos maniqueísta e que

considere que o processo é mais complexo do que tem sido retratado, exigindo, portanto, leituras aprofundadas e perspectivas renovadas de análise.

Mesmo que o tema não se esgote em poucos parágrafos, entende-se relevante pontuar que é neste contexto de distintas opiniões que se inserem as empresas internacionalizadas, as quais aproveitam os fluxos favoráveis à expansão de suas atividades em mercados externos, mas, de outro lado, sofrem impactos de medidas que corroboram com as bandeiras levantadas por movimentos antiglobalização.

Logo, a despeito das vertentes díspares sobre o processo de globalização, certo mesmo é que tal fenômeno intensificou o surgimento no cenário das operações internacionais de um novo elenco de empresas e trouxe para a arena doméstica concorrentes que antes sequer eram conhecidos, dadas as distâncias geográficas.

Diante desse quadro, a decisão de investir no mercado externo passou a ser uma opção diante das inevitáveis turbulências do mercado interno. Na configuração dessa nova ordem, Douglas e Craig (1989) apontam oito fatores que podem levar uma empresa domesticamente orientada a reexaminar sua posição, movendo-se em direção ao mercado externo: saturação do mercado doméstico; ida dos consumidores domésticos para mercados externos; diversificação do risco; busca de oportunidades; entrada de competidores externos no mercado doméstico; desejo de manter-se atualizado em relação às mudanças tecnológicas; incentivos governamentais; e, por fim, avanços em tecnologia de comunicação e em infra-estrutura de marketing.

No âmbito das nações, a internacionalização de empresas tem produzido desdobramentos de elevado impacto, em esferas e dimensões distintas, não se limitando apenas à ordem econômica, mas afetando conceitos convencionais e promovendo profundas transformações nas esferas política, social, empresarial, econômica, tecnológica e cultural.

Considerando-se somente a esfera econômica e tomando apenas um indicador como base, percebe-se que desempenhos favoráveis nas taxas globais de exportação são cada vez mais relevantes e têm sido arduamente buscados pelos governos como forma de garantir aos países alguma vantagem na arena mundial de negociações. Os indicadores relativos ao comércio exterior atestam o gradativo incremento nos volumes mundiais de exportação, alcançando em 2005 aproximadamente US\$ bi 10.390,00 (BRASIL, 2006). Esse elevado valor de transações comerciais e, notadamente, as exportações, têm atingido expressiva participação na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países.

No Brasil, as exportações têm participado na formação do PIB nos últimos 50 anos com índices aproximados de 10%. Em 2004, as exportações brasileiras representaram 16% do produto interno nacional (BRASIL, 2006), sendo o melhor desempenho desde 1950 (em 1984, ápice até então, haviam alcançado 14,2%). Em 2005, esse percentual teve ligeira queda, registrando 14,9%. O volume brasileiro de exportações chegou a US\$ bi 118,3. Em 2005, registrou-se saldo positivo na balança comercial brasileira na ordem de US\$ bi FOB 44,8.

De acordo com relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), entre 1995 e 2001 o estoque de investimentos diretos estrangeiros dos países desenvolvidos aumentou 123%. No caso dos países em desenvolvimento, o crescimento foi de 188%, passando para US\$ 800 bilhões. Segundo a UNCTAD, o Brasil acumulava um total de US\$ 53,2 bilhões investidos no exterior, ocupando a primeira posição em termos de valor entre todos os países latino-americanos (NAPOLITANO, 2003).

É nesse cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central desta tese: o estudo da consolidação, no mercado externo, de empresas

brasileiras do setor de construção pesada<sup>1</sup> que tenham internacionalizado suas atividades por meio da realização de investimento direto no exterior<sup>2</sup> (IDE).

A realização de IDE como forma de entrar no mercado externo pressupõe um maior nível de comprometimento por parte da empresa que está internacionalizando suas atividades, na medida em que ela assume, total ou parcialmente, a gestão de uma unidade geograficamente distante. A complexidade da gestão envolve administrar investimentos, riscos e variáveis, muitas vezes, desconhecidos ou não avaliados.

Sobre as formas de internacionalizar operações, Barreto e Rocha (2003, p. 36) esclarecem que, “ao entrar em um mercado externo, a empresa pode escolher entre exportação, licenciamento ou investimento direto no exterior”. Caso a empresa opte pelo IDE mediante a abertura de uma subsidiária, esta poderá ser uma organização totalmente nova ou alguma empresa local, que será adquirida pela empresa externa. A propriedade da subsidiária poderá ser integral ou compartilhada em uma *joint-venture*, majoritária ou minoritária (BARRETO e ROCHA, 2003).

A opção por uma pesquisa empírica na indústria da construção considerou que era necessário trabalhar com empresas cuja vivência internacional fosse continuada e de longo prazo. É o caso dessa indústria, na qual se verifica uma longa trajetória de experiências em internacionalização, uma vez que o setor é apontado por diversos autores, como Iglesias e Motta Veiga (2002), como um dos pioneiros do investimento brasileiro no exterior, juntamente com instituições financeiras e com a Petrobras. Tal grupo representa a primeira fase do investimento externo, ocorrida no período de meados dos anos de 60 até 1982.

---

<sup>1</sup> Segundo definição do IBGE (2002), o segmento da Construção Pesada é definido pelas seguintes classes da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE): grandes movimentações de terra; obras viárias; grandes estruturas e obras de arte; obras de urbanização e paisagismo; obras de outros tipos; e construção de barragens e represas para geração de energia elétrica e de estações e redes de distribuição de energia elétrica. Excluem-se, portanto, os empreendimentos imobiliários.

<sup>2</sup> Conforme Dunning (1996), a realização de IDE envolve a transferência de um pacote de recursos (como tecnologia, habilidades gerenciais, capacidades de organização e empreendedorismo) através de fronteiras nacionais, cuja governança *de jure* continua a permanecer nas mãos das firmas transferentes ou é compartilhada localmente. Krugman e Obstfeld (2001) caracterizam o IDE pelos fluxos internacionais de capital com os quais uma empresa cria ou expande uma filial em outro país. Para estes autores, a característica distintiva desse tipo de investimento é que ele envolve não só transferência de recursos, mas também a aquisição do controle da filial, a qual faz parte da mesma estrutura organizacional da matriz. O propósito essencial do IDE é, portanto, a expansão do controle.



Soma-se a isso a perspectiva de Pheng e Hongbin (2004) para os quais a indústria da construção, como uma das mais antigas indústrias e, provavelmente, a mais antiga indústria internacionalizada, fornece um bom exemplo para pesquisas sobre internacionalização.

Assim, observadas as considerações anteriores, definiu-se o problema de pesquisa e apresentou-se a justificativa que o ampara, o que é mostrado a seguir.

### **1.1. Definição do problema e justificativa**

A internacionalização dos negócios teve rápido desenvolvimento especialmente a partir da década de 1980, e tem gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Em relação à atuação empresarial, o cenário tornou-se mais competitivo, exigindo que organizações passassem a procurar alternativas estratégicas que garantissem a sobrevivência de seus negócios. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram.

Com efeito, a importância da internacionalização de empresas para o desenvolvimento econômico de um país é questão destacada tanto em círculos acadêmicos quanto em outros espaços de debate. Nessa perspectiva, Balbi (2004) afirma que

[...] a internacionalização das empresas é importante, pois dá fôlego à economia no longo prazo. Quando uma empresa migra, arrasta consigo seus fornecedores, consultores e prestadores de serviço, numa reação em cadeia. Elas ganham solidez e alavancam o crescimento.

No Brasil, sucessivos governos têm procurado intensificar a participação nacional no comércio exterior, seja mediante a promoção das exportações ou a realização de esforços de maior comprometimento, como é o caso do investimento direto no exterior. A esse respeito, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) incluiu nas metas do governo brasileiro “promover a internacionalização de empresas brasileiras” e “estímulo à

criação de subsidiárias comerciais e/ou industriais de empresas brasileiras no exterior” (BRASIL, 2003). Para viabilizar o alcance das metas, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou uma linha de crédito exclusiva para financiar a internacionalização.

Para promover iniciativas de internacionalização, outros órgãos, como Banco do Brasil, SEBRAE e Federações Estaduais da Indústria, têm criado suportes gerenciais às empresas interessadas em ingressar no mercado internacional.

Embora ocupe papel estratégico no desenvolvimento econômico de um país, no Brasil o processo de internacionalização de empresas ainda é considerado incipiente e lento, o que já motivou a realização de estudos sobre as razões pelas quais o empresário brasileiro não se volta de modo mais intenso para o mercado externo.<sup>3</sup> Alguns deles apontam causas como a extensão do mercado interno, as naturais dificuldades geográficas e a recente orientação ao mercado externo, dentre outras. Apesar dos esforços já realizados, os estudos que tratam da internacionalização de firmas brasileiras ainda não são numerosos (ARBIX, SALERNO e DE NEGRI, 2004).

Com o incremento do processo de globalização, a intensificação dos fluxos comerciais entre países fez com que diversos mercados se tornassem integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico em estudar o fenômeno da internacionalização e os processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo. Para Douglas e Craig (1992), foram as questões gerenciais e estratégicas que passaram a receber maior atenção dos pesquisadores.

No que se refere aos aspectos gerenciais, Salera (1969, p. 415) argumenta que

---

<sup>3</sup> Iglesias e Motta Veiga (2002) apresentam os estudos de Dias (1994), Brasil et al. (1996) e BNDES (1995), nos quais motivações e barreiras ao investimento externo brasileiro são descritas e avaliadas. Ver também Rocha (2003).

[...] um dos maiores desafios em negócios multinacionais<sup>4</sup> repousa no campo da administração de marketing. Sucesso em vendas é, afinal, o maior teste da habilidade de uma firma sobreviver em mercados internacionais altamente competitivos. É, além disso, fator essencial em decisões de investimento multinacional.

Naturalmente, as questões de marketing vão além do sucesso em vendas, mas o argumento de Salera (1969) remete à ligação forte que existe entre marketing e estratégia, na medida em que a decisão de realizar investimentos em mercados estrangeiros é, essencialmente, a) uma decisão estratégica, no sentido de que seu impacto atinge a empresa como um todo em termos de processos, recursos e resultados; e b) informações de mercado têm papel essencial na avaliação e escolha de alternativas estratégicas.

Mata e Portugal (2004, p. 285), nesse sentido, afirmam que “a entrada em mercados estrangeiros é provavelmente determinada por considerações estratégicas”. Em concordância com tais autores e com Melin (1992), o desenvolvimento desta tese assumiu a perspectiva de que internacionalizar uma empresa é uma opção estratégica.

No entendimento de Dunning (1996), conhecer o papel da gestão estratégica das corporações transnacionais é um dos desafios futuros para a teoria que trata desses empreendimentos. Além da gestão estratégica, o estudo das alianças cooperativas, a análise de redes e a dinâmica da produção internacional são os outros desafios apontados pelo autor (DUNNING, 1996). A presente tese se insere na temática sugerida por esse autor, na medida em que busca respostas para as questões relativas à consolidação de empresas brasileiras no mercado externo, sob uma perspectiva estratégica.

---

<sup>4</sup> Na literatura sobre internacionalização, as definições de empresas multinacionais, transnacionais, multidomésticas e globais – dentre outras – aparecem de modo recorrente, sem que haja – sempre – a preocupação em diferenciar os conceitos. Dunning (1996) apontou que os termos “empreendimento multinacional” e “corporação transnacional” eram trocados um pelo outro pela maioria dos escritores. Para ele, corporações transnacionais são empreendimentos que possuem ou controlam atividades com valor agregado em dois ou mais países (DUNNING, 1996, p.27). Já para Gilpin (apud SILVA, 2002, p. 58) multinacional é uma firma de particular nacionalidade com subsidiárias total ou parcialmente suas em duas ou mais economias Ou seja, na essência, ambos os autores estão se referindo ao mesmo tipo de empresas sob classificações diferenciadas. Conforme a definição das Nações Unidas, transnacionais são firmas com produção em pelo menos um país fora do mercado doméstico (VAHALNE e NORDSTRÖM, 1993).

Em termos teóricos, o presente estudo é justificado pela necessidade de melhor entender os relacionamentos entre a gestão estratégica de empresas brasileiras internacionalizadas e a consolidação de suas atividades em mercados externos, de forma tal que se possa construir um quadro referencial sobre o assunto e, em última instância, somar esforços para o delineamento teórico e o amadurecimento do campo de estudos.

Sobre a relativa falta de consolidação teórica da área, Lecraw e Morrison (1996, p.76) apontaram que “como um campo de pesquisa, a gestão estratégica internacional está em sua infância. Está fortemente baseada em dois campos relacionados – negócios internacionais e gestão estratégica –, ambas disciplinas emergentes em seu próprio campo”. Ou seja, o caminho a ser percorrido para consolidar esse campo de estudos ainda se encontrava em construção. A realização de estudos na área contribui, portanto, para o amadurecimento do arcabouço teórico que sustenta os pesquisadores que nela trabalham.

Outro aspecto importante em termos teóricos está na possibilidade de estudar a influência das instituições na internacionalização de empresas de construção pesada. Por instituições está-se referindo às entidades que modelam as organizações ao estabelecerem os limites para escolhas gerenciais e comportamentos (RODRIGUES, 2003). Não somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de idéias de nível *macro* da sociedade no nível organizacional. O papel das instituições na vida de empresas tem sido alvo de inúmeros estudos acadêmicos. Acredita-se que a presente tese irá somar esforços na consolidação desse campo, na medida em que se propõe a pesquisar a institucionalização em conjunto com outros fatores, como a dinâmica da indústria e o processo estratégico da firma.

Tal argumento encontra respaldo em Lewin, Long e Carrol (1999, p. 541), os quais argumentam que Estados-nações desenvolvem instituições políticas, pactos sociais, sistemas educacionais, estruturas institucionais e sistemas de governança corporativa que refletem um

decreto coletivo de cultura, valores e história de uma nação. Para esses autores, é preciso observar que arranjos institucionais específicos tendem a permitir e restringir as opções de adaptação estratégica e organizacional. Ou seja, de nação a nação, variam as possibilidades estratégicas, bem como a configuração dos negócios. O corolário está, portanto, na necessidade de, apropriadamente, mapear o ambiente institucional de cada país. Somente com tal conhecimento é possível elaborar uma visão adequada de organizações e de sua dinâmica.

Outrossim, sobre as contribuições da presente tese, acredita-se que outra delas está em se adotar uma perspectiva de análise que privilegia o estudo da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Dessa forma, quer-se evitar a ênfase na discussão do estágio inicial de entrada em mercados internacionais, que tem sido o foco principal dos estudos em estratégia de marketing internacional (DOUGLAS e GRAIG, 1989). Sob esse prisma, soma-se Melin (1992), que considera problemático o fato de que a maioria dos estudos publicados no campo tenha as fases iniciais da internacionalização como foco de análise.

Na mesma linha de argumentação, pode-se acrescentar a perspectiva de Mata e Portugal (2004, p. 297), os quais enfatizam que “entrada e penetração de mercado pós-entrada são dois lados da mesma moeda” e destacam a importância de focar no período pós-entrada, ao invés de somente o momento inicial da atuação em mercados externos.

Para Li (1995), a questão da sobrevivência em mercados externos é crítica. Nessa ótica, entende-se que, embora existam discussões teóricas na literatura acerca do assunto, ainda são poucos os estudos empíricos que tratam das questões relativas ao desempenho e à sobrevivência de subsidiárias estrangeiras após a entrada no mercado destino. Li (1995) acredita que a maioria dos estudos sobre expansão internacional tem sido realizada com foco nos fatores que levaram a tal expansão. A sobrevivência pós-entrada tem sido, portanto, negligenciada.

Tomando por base tais orientações, crê-se que a opção por realizar o levantamento empírico em empresas do segmento da construção pesada permitirá desenvolver o estudo de forma mais acurada. Por ser a construção pesada um segmento pioneiro na internacionalização de empresas brasileiras, espera-se identificar firmas que estejam atuando no mercado externo há, pelo menos, dez anos. O horizonte maior de tempo é necessário, pois a consolidação é entendida como uma medida de longo prazo do desempenho da subsidiária internacional.

Sob tal orientação será possível estudar o período pós-entrada e, assim, também minimizar o problema observado por Jiang e Bezmish (2004, p. D1) de que as pesquisas sobre Investimento Direto no Exterior (IDE) têm contemplado questões relativas ao ponto-de-entrada ou em questões de fim-de-ciclo e de que a questão sobre como as firmas realmente crescem e lucram em mercados externos recebe limitada atenção.

Além disso, a realização da pesquisa empírica em empresas do segmento da construção pesada permitirá ampliar o escopo de estudos relativos à internacionalização de empresas de serviço. A este respeito, Patterson e Cicic (1995) manifestaram preocupação com o fato de que, apesar da crescente internacionalização da indústria de serviço, pesquisas sobre o setor eram raras. Segundo eles, a despeito da plethora de pesquisa publicada na literatura de marketing internacional, eram relativamente poucos os estudos que lidavam explicitamente com serviços, sejam eles do tipo profissional ou acompanhados por bens tangíveis.

Considerando que a internacionalização é um fenômeno crescente, que é importante entender como se processam a manutenção e o crescimento de empresas no mercado externo, que instituições exercem influência sobre as empresas e que o componente estratégico permeia todos os processos envolvidos na gestão de empresas internacionalizadas, definiu-se a seguinte questão central:

▪ Sob a perspectiva estratégica, como se processa a consolidação no mercado externo, em termos de manutenção de operações e crescimento, de empresas brasileiras do setor de construção pesada?

Premissas orientadoras:

- A internacionalização é uma dimensão maior do processo estratégico permanente encontrado nas empresas.

- Escolhas estratégicas específicas, características da firma, da indústria e do ambiente institucional resultam em diferentes probabilidades de que ocorra a consolidação da empresa em mercados externos.

Este estudo foi desenvolvido considerando apenas as grandes empresas do segmento da indústria da construção pesada, ou seja, aquelas que possuam mais de 500 colaboradores em seu quadro funcional (IBGE, 2002). A *Pesquisa Anual da Indústria da Construção* (PAIC), realizada pelo IBGE (2002), apontou que das 100 maiores empresas de construção do país 42 eram do setor de construção pesada.

## **1.2. Objetivos do estudo**

Os objetivos do estudo foram definidos sob a forma de um objetivo geral e de cinco objetivos específicos, os quais estão listados a seguir.

▪ **Objetivo geral**

- Descrever e analisar, na perspectiva da gestão estratégica, como ocorre a consolidação no mercado externo de empresas brasileiras do segmento da construção pesada que realizaram investimento direto no exterior.

▪ **Objetivos específicos**

- Identificar e descrever os fatores estratégicos levados em consideração na decisão das empresas quanto à internacionalização;
- Descrever o processo de formulação e implementação estratégica das empresas em estudo;
- Identificar e descrever o papel das instituições na ida das empresas ao mercado externo, bem como na consolidação de suas operações em outros países;
- Descrever como se processa a dinâmica competitiva na indústria de construção pesada e como influencia a consolidação de empresas em mercados externos;
- Identificar os impactos que as estratégias de manutenção e crescimento no mercado externo provocaram nos resultados das empresas estudadas.

A partir de tais objetivos, pretende-se analisar a consolidação no mercado externo sob uma abordagem multivariada, haja vista que o fenômeno é resultado de influências complexas e distintas. A operação em mercados externos está sujeita a considerações relativas ao macrocontexto, ao ambiente institucional, à indústria e à própria firma.

A opção pelo estudo do setor de construção pesada ocorreu, prioritariamente, pelo pioneirismo na internacionalização, remontando às primeiras experiências ao final da década de 60. Assumiu-se, portanto, que seria viável encontrar empresas maduras em mercados externos nesse setor.



Para a apresentação do estudo, esta tese foi estruturada em cinco seções, incluindo esta Introdução. Na segunda seção, serão expostos os argumentos teóricos relevantes à delimitação e compreensão do tema. Na terceira seção, apresentam-se os aspectos metodológicos. Na quarta seção, fazem-se a apresentação e a discussão dos resultados. Na quinta seção, apresentam-se as considerações finais.

Tomando por base a problemática e os objetivos apresentados, foi estruturado o referencial teórico que deu suporte à realização do estudo. Na seqüência, tal quadro de referência é descrito.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seleção dos conteúdos necessários ao desenvolvimento desta tese observou, além da problemática e dos objetivos traçados, as peculiaridades da indústria da construção pesada, na qual a fase empírica seria desenvolvida.

No tocante às características desse setor, tem-se o fato de que, ao ingressar em mercados externos, as construtoras estão internacionalizando serviços, os quais envolvem aspectos diferentes e de ampliada complexidade, que exigem, por consequência, o uso de múltiplas lentes de estudo.

Tal quadro advém da natureza peculiar das atividades envolvidas em serviços de engenharia e construção. As obras – o produto final – derivam de projetos regidos por requisitos técnicos e financeiros estipulados pelo contratante e que, durante a execução, podem passar por alterações para adequação a condições previamente desconhecidas.

Outro aspecto considerado é que o produto final das construtoras é utilizado de forma prolongada e a autoria, em regra, é desconhecida pelo usuário comum. Logo, firmar a marca e conquistar negócios neste segmento depende de fatores mais complexos do que a elaboração de uma estratégia de comunicação e prospecção de consumidores, por exemplo.

Além disso, em cada obra são muitas as etapas envolvidas, o que exige a participação de distintos fornecedores, quer sejam de serviços, matéria-prima ou equipamentos. Assim, gerir a execução de obras de engenharia é algo que encerra muitos elementos, constituindo um intrincado leque de variáveis a serem consideradas, especialmente se o espaço de atuação envolver distintos países e regiões.

Outro aspecto peculiar reside na estreita vinculação com o Poder Público, historicamente o principal cliente do setor. Mesmo em situações mais recentes, nas quais a

iniciativa privada tem assumido o lugar de cliente principal, instituições públicas continuam ocupando espaços mediante a adoção de políticas de fomento e de financiamento de obras.

Portanto, observando tais características, partiu-se em busca de uma estrutura teórica que desse respaldo à fase empírica. Pela complexidade que caracteriza o setor e pelos aspectos envolvidos na exportação de serviços, assumiu-se como premente a utilização de um arcabouço teórico amplo, separado em diferentes níveis. Dessa forma, optou-se por seguir a abordagem de Javalgi e White (2002), para quem as diferenças inerentes a empresas de serviço e de manufatura implicam a utilização de um enfoque contextual para o entendimento da internacionalização de serviços.

Em atenção ao exposto, o desenvolvimento do presente estudo foi pautado pelo entendimento de quatro pilares fundamentais.

O primeiro pilar trata do papel das instituições no processo estratégico de firmas e enfoca, especialmente, os aspectos atinentes a empresas internacionalizadas.

O segundo pilar versa sobre a dinâmica competitiva da indústria, a fim de que se possam entender os modos pelos quais a competição influencia decisões estratégicas que são tomadas por empresas e que definem seu ambiente concorrencial.

O terceiro pilar remonta à firma e a sua gestão estratégica. A intenção de apresentá-lo compreende a necessidade de descrever e analisar os processos pelos quais uma empresa se adapta ao ambiente, definindo o domínio de produtos-mercados, processos e tecnologia.

O quarto pilar aborda a perspectiva de que a internacionalização é um processo estratégico. Assenta-se, nessa linha, sobre o pressuposto de que a internacionalização pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS e CRAIG, 1989), de modo que tais prioridades devem ser entendidas no contexto particular de internacionalização

de cada empresa analisada. Para desenvolver o argumento, serão apresentadas, inicialmente, as teorias centrais das áreas da economia e da administração a respeito da internacionalização e da gestão de empresas internacionalizadas para, a seguir, desenvolver o argumento central do capítulo.

Tal estrutura foi concebida para que se pudessem definir os delineamentos teóricos necessários para o desenvolvimento deste estudo, cuja concepção básica foi esquematizada na FIG. 1.

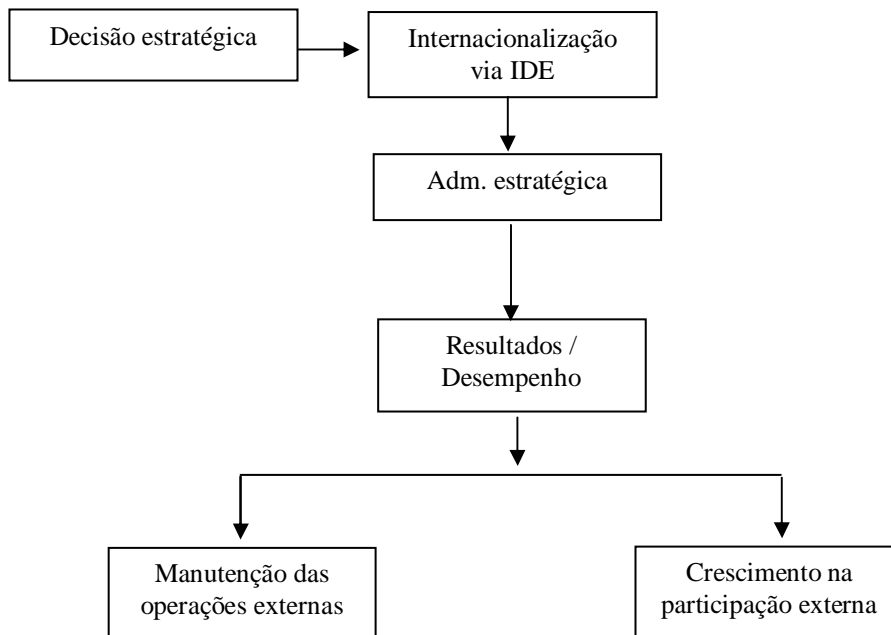


FIGURA 1 – Caminho básico do argumento da tese

A figura mostra a lógica central do argumento. Propõe-se que a ida ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Ou seja, a cúpula decisória – normalmente composta pela equipe de alto escalão – optou, em algum momento da trajetória do negócio, pela busca de oportunidades em outros mercados além do doméstico. Com isso, comprometeu tempo e recursos diversos, esperando obter resultados satisfatórios. As escolhas

estratégicas dos gestores, em termos de seu ambiente concorrencial, deram forma à estrutura e aos processos organizacionais (MILES e SNOW, 1978).

Seguindo Child (1972), entende-se que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante influi diretamente na variação do arranjo formal das organizações. O processo de escolha estratégica começa pela avaliação que os membros da coalizão fazem da situação, incluindo a organização e o ambiente. Essa avaliação sofre influência da ideologia do grupo que detém a decisão. Após a avaliação, faz-se a escolha estratégica, cujos resultados e efeitos ao longo do tempo influenciam novamente a percepção dos membros da coalizão dominante em relação ao mercado externo.

A escolha pelo início das operações em mercados externos é realizada, portanto, pela coalizão dominante. A internacionalização – via IDE – passa a ser um caminho na trajetória da empresa, a partir do qual são esperados resultados positivos em termos de manutenção das operações externas e de crescimento na participação externa. Está-se assumindo, também, que o processo de administração da empresa será olhado a partir de uma perspectiva de sua gestão estratégica.

É importante observar que o argumento até então exposto versa somente sobre a lógica interna das organizações. Mas a ida ao exterior não poderia ser adequadamente descrita e analisada sem que se adotasse uma perspectiva de múltiplos níveis, os quais adicionam complexidade e densidade ao estudo. Com tal proposta, vai-se ao encontro de Li (1995), que sugeriu que pesquisas futuras examinassem os efeitos da indústria e as influências do país natal na sobrevivência de uma subsidiária no exterior.

Dessa forma, o argumento teórico do presente estudo foi desenvolvido de modo a abarcar quatro níveis de influência na consolidação da empresa internacionalizada.

O nível mais amplo é o chamado “macrocontexto”, composto pelo conjunto de tendências legais, políticas, econômicas, culturais e sociais. É esse contexto que estabelece o

tom geral da arena concorrencial e que indica às empresas possíveis trajetórias e cenários, os quais certamente influenciam decisões posteriores.

Logo a seguir, tem-se o ambiente institucional, formado por normas, regras de regulação, influências do sistema educacional, relações com empregados e outros aspectos que são típicos das instituições de um país. As instituições apresentam influências múltiplas e intensas e, para o setor em foco mostram-se estruturas de importante papel, tanto na decisão de entrada no mercado internacional quanto na manutenção de operações externas.

No nível da indústria, a dinâmica competitiva é a variável-chave a ser entendida, pois explica muito da forma como as empresas agem na disputa por espaços no mercado. A postura estratégica e a decisão de internacionalização sofrem impactos das formas pelas quais a indústria se estrutura.

Por fim, alcança-se o nível da firma, no qual a dinâmica adaptativa é o componente-chave, pois é a partir de adaptações organizacionais que a empresa escolhe seu ambiente e se molda a ele. A ida para mercados internacionais fez parte de uma etapa de adaptação, que compreendeu alterações estratégicas em termos de domínio de produto-mercado, tecnologia para produção e distribuição, e gerenciamento. A atividade internacional, uma vez iniciada, também levou a diferentes processos de adaptação, que podem explicar os modos pelos quais ocorreram a manutenção de operações externas e o crescimento da participação internacional.

Tais níveis indicaram quais conteúdos eram necessários ao desenvolvimento desta tese. E será a eles que se voltará quando da exposição do modelo teórico do estudo. Assim, inicialmente, será apresentado o referencial, o qual foi dividido em quatro seções.

A primeira seção tratará da teoria institucional, abordando seus argumentos centrais e decorrências. A segunda seção abordará a dinâmica competitiva da indústria. Na terceira, será apresentada a perspectiva estratégica da empresa para que, na quarta seção, seja exposto o argumento de que a internacionalização é um processo estratégico. Ao final, como síntese,

será apresentado o modelo teórico de pesquisa a ser utilizado.

Feitos esses esclarecimentos preliminares, passa-se à apresentação propriamente dita dos eixos teóricos principais do estudo.

## **2.1 A teoria institucional, seus argumentos e decorrências**

A teoria institucional tem sido utilizada para a explicação dos papéis desempenhados pelas instituições na organização da sociedade e, em especial, na estrutura e funcionamento das empresas.

No que diz respeito ao presente estudo, incursões exploratórias ao tema e ao setor de construção pesada mostraram que as relações entre empresas e instituições, neste caso, eram intensas o bastante para serem consideradas elementos fundamentais à análise que se pretendia fazer.

A intensidade das relações se traduz, em um primeiro momento, no fato de que o governo tem sido, historicamente, o principal cliente dessa indústria. Outro aspecto refere-se ao fato de a internacionalização de construtoras depender, em grande parte, do financiamento de projetos, o que é feito, geralmente, por instituições financeiras públicas. Políticas de fomento à exportação de serviços são cruciais ao setor e costumam ser incluídas na explicação de ciclos de maior ou menor envolvimento internacional. Sob tais perspectivas, relacionamentos são construídos e posturas são definidas, ocasionando impactos de diferentes naturezas.

Não fosse o bastante, ainda deve ser analisado o impacto que instituições provocam na gestão das empresas na perspectiva de cultura, educação, organização trabalhista, língua,

religião e outros aspectos que, em se tratando de internacionalização, são de elevada importância.

Assim, considerando o tema da institucionalização, verificou-se que numerosos estudos têm sido realizados, resultando em avanços teóricos e práticos. A influência exercida pelas instituições na dinâmica das organizações é tema de grande interesse acadêmico. No que interessa à presente tese, acredita-se que os argumentos centrais da teoria institucional contribuem para o alcance dos objetivos, encaminhando respostas às questões a serem estudadas.

A teoria institucional tem suas origens em trabalhos desenvolvidos a partir do final do século XIX nos campos da economia, ciência política e sociologia (SCOTT, 1995). Sua aplicação ao estudo de organizações é relativamente recente, assim como a distinção conceitual dada às organizações. March (1965) aponta que os estudos organizacionais começaram no período de 1937 a 1947, com destaque para os trabalhos de Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939) e Gulick e Urwick (1937). A tradução para o inglês da obra de Weber sobre a burocracia suscitou grande interesse entre sociólogos, assim como o trabalho desenvolvido por Simon (1945, 1957) no Instituto Carnegie de Tecnologia. O artigo de Parsons (1956) na edição inaugural da *Administrative Science Quarterly* também contribuiu com argumentos acerca das ligações entre instituições e organizações (SCOTT, 1995).

Os estudos pioneiros deixaram influências em pesquisadores contemporâneos, ainda que se verifique que os estudos desenvolvidos sob a ótica do “novo institucionalismo” sejam diferentes em muitos aspectos. Oliver (1991) explica que as primeiras versões da teoria institucional colocaram ênfase no caráter admitido como verdadeiro das regras institucionais, mitos e crenças como realidade social compartilhada e sobre os processos pelos quais organizações tendem a se tornar infundidas com valor e significado social. Acrescenta a



autora que tratamentos têm sido elaborados sobre a natureza e a variedade dos processos institucionais, sobre o rol de influências que esses processos exercem em características estruturais e organizações e sobre mudança organizacional (OLIVER, 1991, p.145).

Ainda que o termo *instituições* seja muito usado, nem sempre seu significado é apropriadamente definido ou, mesmo, compreendido. Instituições referem-se a estruturas cognitivas, normativas e regulativas, e a atividades que provêm estabilidade e significado ao comportamento social. Instituições são transportadas por vários portadores – culturas, estruturas, e rotinas – e operam em múltiplos níveis de jurisdição (SCOTT, 1995, p. 33). Em termos mais simples, as grandes instituições são representadas por idioma, governo, Igreja, leis e costumes da propriedade e da família. O indivíduo é sempre causa e efeito da instituição (Cooley *apud* SCOTT, 1995).

Ainda sobre a definição do que sejam instituições, Rodrigues (2003) aponta que, de modo geral, elas são vistas como entidades que modelam organizações no sentido de que estabelecem os limites para escolhas gerenciais e comportamentos. Não somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de idéias de nível *macro* da sociedade no nível organizacional.

Não há dúvidas quanto ao impacto que as instituições exercem sobre as empresas. A discussão acadêmica envolve, muito mais, aspectos relativos às respostas dadas pelas organizações à “pressão” institucional. De consentimento até manipulação das instituições, é amplo o espectro de possíveis comportamentos organizacionais (OLIVER, 1991). Quanto à teoria institucional, a citada autora esclarece que a preocupação central de seus autores está nas pressões e coações vindas do ambiente institucional.

Outro olhar sobre as instituições é encontrado em Hall e Soskice (2001). Para esses autores, é necessário construir uma teoria que explique por que nações específicas tendem a se especializar em determinados tipos de produção ou de produtos. O conceito de vantagem

institucional comparativa é proposto como base para tal teoria. “A idéia básica é que a estrutura institucional de uma economia política dá às firmas vantagens para engajamento em tipos específicos de atividades” (HALL e SOSKICE, 2001, p.37). As instituições relevantes para atividade econômica não se distribuem igualmente entre nações. Os autores esclarecem que é amplamente reconhecido que o contexto institucional pode condicionar taxas de crescimento e progresso tecnológico. Ou seja, a configuração das instituições pode conferir vantagens comparativas a uma nação na produção de um dado produto e/ou desenvolvimento de uma indústria particular.

Na mesma linha de argumentação, Lewin, Long e Carrol (1999, p. 541) argumentam que Estados-nações desenvolvem instituições políticas, pactos sociais, sistemas educacionais, estruturas institucionais e sistemas de governança corporativa, os quais refletem um decreto coletivo de cultura, valores e história de uma nação. Para esses autores, é preciso observar que arranjos institucionais específicos tendem a permitir e restringir as opções de adaptação estratégica e organizacional. Ou seja, de nação a nação, variam as possibilidades estratégicas, bem como a configuração dos negócios. É importante, portanto, mapear apropriadamente o ambiente institucional de cada país. Somente com tal conhecimento é possível elaborar uma visão adequada de organizações e de sua dinâmica.

É inegável que o impacto das instituições nas organizações, em geral e, nas empresas em particular, tem tornado a teoria institucional o ponto de partida para numerosos estudos. Sua utilização no estudo das firmas multinacionais diversificadas foi avaliada por Doz e Prahalad (1991). Sob a ótica desses autores, o institucionalismo oferece a base teórica de maior ajuda dentre o conjunto da teoria das organizações. Mesmo que seu uso explícito fosse considerado escasso, apontam como promissora a utilização da teoria institucional para o estudo de questões gerenciais e de processos em multinacionais diversificadas.

A teoria institucional, na perspectiva desses autores, é bastante consistente em sua abordagem do fenômeno organizacional. A carência de uso explícito dessa teoria no estudo das multinacionais pode refletir a sua “juventude”, a falta de uma base disciplinar para muitos estudiosos das multinacionais e as diferenças metodológicas e epistemológicas entre pesquisadores da teoria institucional e pesquisadores clínicos que trabalham a gestão de multinacionais (DOZ e PRAHALAD, 1991).

Em um de seus *papers*, Lewin e Volverda (1999) avaliam certas estruturas teóricas essenciais no que se refere ao estudo do processo de adaptação e seleção ambiental. Uma delas reside na teoria institucional, cujo foco, para os autores, está no estudo das razões pelas quais organizações dentro de uma população exibem características similares.

A presença de características similares entre as organizações conduz às discussões sobre o conceito de isomorfismo. Sobre isso, Meyer e Rowan (1991) argumentam que a estrutura formal de muitas organizações reflete dramaticamente os mitos de seus ambientes institucionais, ao invés de suas atividades de trabalho. Esse isomorfismo com instituições ambientais tem conseqüências cruciais para as organizações, que

a) incorporam elementos que são legitimados externamente, ao invés de serem legitimados em termos de eficiência;

b) empregam critérios de avaliação cerimonial ou critérios externos para definir o valor de elementos estruturais;

c) dependência a instituições estáveis externamente, o que reduz turbulências e mantém estabilidade (MEYER e ROWAN, 1991, p. 49).

Para esses autores, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência de organizações. Ao desenhar uma estrutura formal que adere às prescrições no ambiente institucional, uma organização revela sua atuação conforme propósitos coletivamente valiosos de uma maneira própria e adequada. As pressões e expectativas institucionais advêm não

somente do Estado e das profissões, mas também de grupos de interesse e opinião pública. Aparece aí, então, uma característica peculiar do institucionalismo, que é a maneira como o sucesso e a sobrevivência de uma organização são explicados por seus autores.

Meyer e Rowan (1991) compreendem que o sucesso organizacional depende mais de fatores outros do que de coordenação e controle eficientes de atividades produtivas. Organizações bem-sucedidas em se tornarem isomórficas com ambientes institucionais conquistam a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver. Decorre daí que os processos isomórficos precisam ser apropriadamente compreendidos e identificados.

No que concerne à estratégia, teorias institucional e neo-institucional implicam que a longevidade e a sobrevivência são alcançadas pela manutenção da congruência com as normas mutáveis da indústria e com a lógica compartilhada. Por essa razão, firmas deveriam adotar uma estratégia de rápidas seguidoras, o que se entende ser diretamente relacionado à sobrevivência de longo prazo (LEWIN e VOLVERDA, 1999, p. 520-21).

Processos isomórficos resultam, obviamente, em formas e práticas organizacionais semelhantes ou homogêneas. Seriam elas sempre as mais eficientes? Não é o que parece, pelo menos seguindo a linha de raciocínio proposta pelo institucionalismo. Para DiMaggio e Powell (1991, p. 64), o processo de homogeneização é largamente afetado pelo Estado e pelas profissões, os quais se tornaram os grandes racionalizadores da segunda metade do século vinte. Durante processos isomórficos, questões ligadas à eficiência situam-se em segundo plano.

Além do isomorfismo, outro conceito utilizado por institucionalistas é o de “campo organizacional”. Explicam esses autores que por campo organizacional eles se referem àquelas organizações que, no agregado, constituem uma reconhecida área da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de produtos e serviços, agências reguladoras, e outras organizações que produzem produtos ou serviços semelhantes. É a totalidade dos

atores relevantes que interessa. A definição de um dado campo é pautada pela identificação da conectividade e da equivalência estrutural entre esses atores.

É no campo organizacional que os processos isomórficos acontecem, levando organizações distintas a se tornarem mais e mais parecidas. Ou seja, é entendido que organizações podem sofrer alterações, mudar objetivos, desenhar novas práticas. No longo prazo, no entanto, os atores organizacionais constroem um ambiente que limita suas habilidades para mudar mais adiante, anos mais tarde.

Dessa forma, a adoção de uma inovação pode significar legitimidade às operações de uma empresa mais do que melhorar o desempenho. A inovação é passada de empresa a empresa de modo quase generalizado sem que sejam obtidos ganhos expressivos em desempenho. É como se uma onda fosse se propagando no campo, atingindo a todas as organizações, em maior ou menor grau. Resultam daí organizações semelhantes em suas estruturas e em seus processos.

O processo de homogeneização é mais bem capturado no conceito de isomorfismo. E o que leva à mudança isomórfica das organizações? DiMaggio e Powell (1991) identificaram três mecanismos: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo. A tipologia é somente analítica, pois os tipos não são sempre distintos empiricamente.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações – das quais a organização pressionada é dependente – e por expectativas culturais vindas da sociedade. Tais pressões podem ser sentidas como força, persuasão ou convite para juntar-se em conspiração.

Em alguns casos, a mudança organizacional é iniciada como resposta a demandas governamentais. O ambiente legal afeta muitos aspectos da vida organizacional. Estar de acordo com as normas legais – e suas modificações – é mandatório. Mas deve-se observar que não é apenas da esfera governamental que advém a imposição direta de procedimentos

padronizados de operação e regras, e estruturas legitimadas. Outras organizações – como entidades representativas e associações de relevância na sociedade – também podem impor mudanças. Por último, os autores explicam que isomorfismo coercitivo pode assumir formatos mais sutis e menos explícitos.

O isomorfismo mimético, por sua vez, tem a ver com imitação. É a incerteza que leva organizações a copiarem outras organizações vistas como modelo. Modelos podem ser difundidos de modo não intencional, indiretamente pela transferência ou contratação de empregados. Associações de comércio ou empresas de consultoria, ao contrário, podem difundir – explicitamente – práticas e/ou modelos organizacionais. Muitas vezes, a adoção de mudanças também atende a aspectos ritualísticos.

Sob tal orientação, empresas adotam inovações para aumentar sua legitimidade e para demonstrar que estão – ao menos – tentando melhorar as condições de trabalho. E quais organizações são escolhidas como modelo? Naturalmente que são aquelas percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas. O medo da incerteza leva, portanto, ao processo de imitação, o que, no entanto, pode não levar aos mesmos níveis de desempenho encontrados na empresa modelo.

A terceira fonte de mudança isomórfica é a normativa, a qual deriva primariamente da profissionalização, pois profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações. Enquanto vários profissionais dentro de uma empresa podem diferir entre si, eles exibem muita similaridade com seus parceiros profissionais em outras organizações.

Essa similaridade tem origem em dois aspectos da profissionalização. O primeiro diz respeito à educação formal e à legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo está nas redes profissionais que transpõem organizações, entre as quais novos modelos são rapidamente difundidos. Para os autores, o isomorfismo normativo

se configura à medida que gestores e funcionários-chave são trazidos das mesmas universidades e filtrados em um conjunto comum de atributos. Com essa base similar, eles tenderão a ver problemas de forma semelhante, enxergar as mesmas políticas, procedimentos, e estruturas como normativamente sancionados e legitimados, e tomar decisões do mesmo modo.

É preciso observar que cada um dos três tipos de isomorfismo ocorre sem que se tenham evidências de que a eficiência organizacional interna seja melhorada. A similaridade com outras empresas do campo pode tornar mais fáceis as transações entre elas. Também é facilitada a atração de funcionários orientados para carreira, bem como a ajuda à empresa que deseja ser conhecida como legítima e de boa reputação. Ajustar-se a categorias administrativas que definem elegibilidade para concessões e contratos públicos e privados é outro resultado que a similaridade pode gerar. Nada disso garante, porém, que organizações conformistas trabalhem mais eficientemente que suas mais desviadas colegas.

Outro aspecto importante no que tange à eficiência competitiva é que nem sempre ela é impactante o bastante para explicar escolhas estratégicas. Em contextos nos quais é limitado o número de organizações e existam fortes barreiras legais e fiscais para entrar e sair do campo, as pressões por eficiência competitiva são mitigadas. Depreende-se daí que é necessário, primeiro, caracterizar a dinâmica do campo organizacional para que se possa, então, avaliar em que medida tais barreiras se fazem presentes. A presença ou ausência delas é um fator decisivo para o entendimento da dinâmica competitiva.

Falar em institucionalismo é pensar nas relações entre organizações e seus ambientes institucionais. A homogeneização como estratégia de sobrevivência organizacional é um dos aspectos teóricos que se deseja reter para fins deste estudo. A semelhança entre organizações – fruto dos três processos isomórficos – é posta como algo dinâmico, em construção. Ou seja, organizações recém inseridas em um campo mantêm idiosincrasias. Ao longo do tempo,

contudo, passam por adaptações, que as deixam mais e mais parecidas. Essas mudanças isomórficas levam a campos organizacionais mais ou menos homogêneos em termos de estrutura, processo e comportamento.

Para DiMaggio e Powell (1991), a previsão de mudanças isomórficas pode ser útil para mapeamento de um campo. A partir do enunciado de doze hipóteses, os autores esperam contribuir para a previsão de ocorrência de mudanças isomórficas no nível organizacional e no nível do campo organizacional.

No nível organizacional, procuraram explicar as diferenças que são encontradas no grau e na medida em que organizações mudam para se tornarem mais semelhantes às colegas. No que se refere ao isomorfismo coercitivo, por que algumas respondem às pressões enquanto outras resistem? A primeira e a segunda hipóteses sustentam essa questão:

1ª) Quanto maior a dependência de uma organização à outra, mais similar àquela organização ela se tornará em termos de estrutura, clima e *focus* comportamental.

2ª) Quanto mais centralizado for o suprimento de recursos de uma organização, maior a extensão na qual ela mudará isomorficamente para assemelhar-se à organização da qual depende para fornecer recursos.

Em relação ao isomorfismo mimético, elaboraram mais duas hipóteses:

3ª) Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior o grau pelo qual uma organização irá se moldar com base em organizações percebidas como bem-sucedidas.

4ª) Quanto mais ambíguos os objetivos de uma organização, maior a extensão pela qual a organização irá se moldar baseada em organizações percebidas como bem-sucedidas.

A quinta e a sexta hipóteses preditoras de mudança no nível organizacional são baseadas na discussão de processos normativos:

5ª) Quanto maior a crença em credenciais acadêmicas ao escolher pessoal gerencial e de *staff*, maior a extensão pela qual uma organização irá se tornar como as outras de seu



campo.

6ª) Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações profissionais e de comércio, mais provavelmente a organização será, ou se tornará, como outras organizações em seu campo.

O campo organizacional também foi objeto das considerações de DiMaggio e Powell (1991) quando da proposição de preditores de mudança isomórfica. Para eles, o melhor indicador de mudança isomórfica é a queda em variação e diversidade em dado campo organizacional. As hipóteses enunciadas são as seguintes:

7ª) Quanto maior o grau pelo qual um campo organizacional é dependente de uma única (ou várias similares) fonte de suporte para recursos vitais, maior o grau de isomorfismo.

8ª) Quanto maior a extensão pela qual as organizações em um campo transacionam com agências do Estado, maior o grau de isomorfismo no campo como um todo.

A nona e a décima hipóteses suportam a discussão dos autores acerca da mudança isomórfica fruto da incerteza e da busca por modelos a seguir:

9ª) Quanto menor o número de modelos organizacionais alternativos em um campo, mais rápida a taxa de isomorfismo naquele campo.

10ª) Quanto maior o grau de incerteza de tecnologias ou de objetivos ambíguos dentro de um campo, maior a taxa de mudança isomórfica.

A décima primeira e a décima segunda hipóteses originam-se de discussões sobre filtros profissionais, socialização e estruturação:

11ª) Quanto maior o grau de profissionalização em um campo, maior a quantidade de mudança isomórfica institucional.

12ª) Quanto maior o grau de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo.

Com a formulação dessas doze hipóteses, os autores não pretendiam esgotar todas as

possibilidades em torno do tema. Ao contrário, propuseram que o teste dessas hipóteses guiaria análises e avanços futuros, além de outras possibilidades.

A prévia apresentação das hipóteses torna evidentes os principais elementos relativos à mudança isomórfica e aos mecanismos de mudança. Sua análise, em conjunto, demonstra que as questões de poder permeiam o universo conceitual do institucionalismo. Os três tipos de isomorfismo podem ser traduzidos – de diferentes formas – em processos de poder. Nos casos do poder coercitivo ou do poder normativo, os processos são de natureza mais explícita. No caso do isomorfismo mimético, a organização modelo obtém poder a partir de seu desempenho, considerado superior e digno de imitação.

Em resposta a esse aspecto, DiMaggio e Powell (1991, p. 80) consideram importante questionar como surgem os modelos e a quais interesses inicialmente eles servem. São questões de poder a serem avaliadas em uma perspectiva bifocal. O primeiro foco é o poder de estabelecer premissas, e de definir as normas e padrões que dão forma e canalizam comportamentos.

A segunda forma de poder é o ponto crítico de intervenção, no qual as elites podem definir modelos apropriados de estrutura organizacional e política que não são questionados por anos. Sob a perspectiva das relações de poder, organizações são vistas como o interjogo de forças que resultam em escolhas e sistemas de regras compartilhadas. Essas escolhas, como já mencionado, nem sempre são pautadas por critérios de eficiência e desempenho. A tendência à massificação de estruturas, estratégias e processos em dado campo organizacional parece ocorrer independentemente dos resultados obtidos. Tais nuances levam institucionalistas a se preocuparem com “o processo cultural e político por meio do qual atores e seus interesses/valores são institucionalmente construídos e mobilizados no apoio de certas “lógicas organizacionais” em detrimento de outras” (REED, 1999, p. 79).

Em uma apreciação crítica da teoria institucional, Oliver (1991) avalia que seus

autores tendem a limitar a atenção aos efeitos do ambiente institucional sobre conformidade estrutural e isomorfismo, e tendem a negligenciar o papel da agência ativa e da resistência nas relações entre organização e ambiente.

A autora sugere que as respostas organizacionais variarão de conformidade a resistência, de passiva a ativa, de pré-consciente a controlada, de impotente a influente e de habitual à oportunista, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre organizações. Com tais variações em mente, propôs uma tipologia de respostas estratégicas a processos institucionais. As cinco estratégias por ela enunciadas são aquiescência, compromisso, evasão, desafio e manipulação. A cada estratégia, foram associadas três formas alternativas – ou três táticas. O QUADRO 1, a seguir, expõe a tipologia de Oliver (1991).

A **aquiescência** pode ocorrer sob as formas de hábito, imitação e obediência.

- **Hábito.** Corresponde à aderência inconsciente ou cega a regras ou valores pré-conscientes. Nesse caso, organizações reproduzem ações e práticas do ambiente institucional que tenham se tornado historicamente repetidas ou convencionais. Como exemplo, Oliver (1991) remonta à reprodução organizacional de papéis largamente institucionalizados como estudantes e professores, gerentes de linha e *staff*, e outros que são baseados em definições convencionais de atividades.

- **Imitação.** Corresponde ao conceito de isomorfismo mimético e ocorre em situações nas quais uma organização, consciente ou inconscientemente, mimetiza modelos institucionais provenientes de organizações bem-sucedidas, ou de conselhos de firmas de consultoria, ou, ainda, de associações profissionais.

- **Obediência.** É a submissão consciente a valores, normas ou requisitos institucionais. Por ser consciente, é considerada mais ativa do que hábito ou imitação à medida que uma organização, consciente e estrategicamente, escolhe obedecer a pressões institucionais em antecipação a benefícios específicos que podem variar de apoio social a

recursos ou previsibilidade.

QUADRO 1  
Respostas estratégicas a processos institucionais

<b>Estratégia</b>	<b>Tática</b>	<b>Exemplo</b>
Aquiescência	Hábito	Seguir normas invisíveis e tidas como verdadeiras.
	Imitação	Imitar modelos institucionais.
	Obediência	Obedecer a regras e aceitar as normas.
Compromisso	Equilíbrio	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores.
	Pacificação	Apaziguar e acomodar elementos institucionais.
	Barganha	Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais.
Fuga	Ocultação	Disfarçar não-conformidade.
	Proteção	Livrar-se de ligações institucionais.
	Escape	Mudar objetivos, atividades ou domínios.
Desafio	Liberação	Ignorar normas e valores explícitos.
	Recusa	Contestar regras e requerimentos.
	Ataque	Atacar origens de pressões institucionais.
Manipulação	Cooptação	Importar atores influentes.
	Influência	Dar forma a valores e critérios.
	Controle	Dominar atores e processos institucionais.

FONTE: OLIVER (1991, p. 152).

A segunda estratégia proposta por Oliver (1991) é chamada de **compromisso**. Em circunstâncias nas quais organizações são confrontadas com demandas institucionais conflitantes ou com inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais, elas podem tentar equilibrar, pacificar ou barganhar.

- **Equilíbrio.** Refere-se à acomodação de múltiplas demandas em resposta a pressões institucionais e expectativas. É, portanto, a tentativa organizacional de alcançar equilíbrio entre múltiplos *stakeholders* e interesses internos.

- **Pacificação.** Também constitui conformidade com as expectativas de um ou mais

atores. Uma organização que aplica tipicamente táticas de pacificação enquadra um nível menor de resistência a pressões institucionais e devota a maior parte de suas energias para aplacar a fonte institucional à qual tem resistido.

- **Barganha.** É uma forma mais ativa de compromisso do que pacificar. Segundo Oliver (1991), essa tática envolve o esforço da organização para exigir algumas concessões de um ator externo em suas demandas ou expectativas. Uma organização, por exemplo, pode negociar com uma agência governamental para reduzir a frequência ou o escopo de sua conformidade a uma política governamental recentemente instituída.

As três táticas de compromisso evidenciam um envolvimento mais ativo na promoção dos interesses de uma organização, mas ainda é verificada a preocupação em se adaptar às regras, normas ou valores institucionais.

A terceira estratégia para resposta a processos institucionais é a **fuga**. Por fuga, a autora refere-se à tentativa organizacional de remover a necessidade de conformidade. Isso é alcançado por meio de três táticas: ocultar a não-conformidade; proteger-se das pressões institucionais; e escapar das regras e expectativas institucionais.

- **Ocultação.** Envolve disfarçar não-conformidade por trás de uma fachada de aquiescência. Uma organização, por exemplo, pode elaborar planos racionais e procedimentos em resposta a requisitos institucionais a fim de disfarçar o fato de que não pretende implementá-los.

- **Proteção.** Diz respeito à tentativa organizacional de reduzir o grau pelo qual ela é externamente inspecionada, escrutinada ou avaliada. Isso é feito mediante a separação parcial de suas atividades técnicas de contato externo.

- **Escape.** É a mais dramática, pois uma organização pode sair de um domínio dentro do qual a pressão é exercida. Pode, ainda, alterar significativamente seus objetivos ou domínio para evitar a necessidade de conformidade em geral. Muitas empresas que escolheram o

Terceiro Mundo para instalar suas fábricas estavam usando o escape como tática para evitar pressões institucionais.

As táticas de fuga são motivadas pelo desejo de evitar as condições que tornam necessário o comportamento de conformidade.

A quarta estratégia proposta pela autora é **desafio**, que corresponde a uma forma mais ativa de resistência a processos institucionais. Assim como nos casos anteriores, aqui também são apresentadas três táticas: liberação, recusa e ataque.

- **Liberação.** É uma opção estratégica que organizações exercem, mais provavelmente, quando o poder de coação externo de regras institucionais é percebido como baixo ou quando objetivos internos são divergentes ou muito conflitantes com requisitos ou valores institucionais. Nesses casos, a organização opta por ignorar tais regras e valores.

- **Recusa.** É um processo mais ativo e tem mais sentido quando pode ser reforçado por demonstrações de probidade ou de racionalidade organizacional.

- **Ataque.** Diferencia-se da anterior pela intensidade e agressividade da atividade organizacional diante de pressões e expectativas institucionais. Ao usar o ataque, uma organização tenta agredir, menosprezar ou denunciar veementemente valores institucionalizados, bem como os atores externos que os expressam.

Por ser uma estratégia de maior impacto, a autora expõe as situações que justificam seu uso: quando o custo percebido no ataque ativo é baixo; quando interesses internos divergem dramaticamente de valores externos; quando organizações acreditam que podem demonstrar racionalidade em suas próprias convicções; e quando organizações acreditam que têm pouco a perder por revelar seu antagonismo aos atores que as julgam ou que são opostos a elas.

- **Manipulação.** É a mais ativa resposta às pressões institucionais porque pretende ativamente mudar ou manifestar poder sobre o conteúdo em si das expectativas ou sobre as

forças que procuram expressá-las ou reforçá-las. Em termos simples, manipulação é a tentativa intencional e oportunística de cooptar, influenciar ou controlar pressões e avaliações institucionais.

- **Cooptação.** Pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. O uso oportunístico de elos institucionais é revelado em processos de construção de coalizões e no uso estratégico de laços institucionais para demonstrar o mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais espera obter recursos e aprovação.

- **Influência.** Pode ser mais dirigida, geralmente, a valores e crenças institucionalizadas ou definições e critérios de práticas ou desempenho aceitáveis.

- **Controle.** Indica esforços específicos para estabelecer poder e dominância sobre atores externos que estão aplicando pressão sobre a organização. O objetivo, nesse caso, é dominar mais do que influenciar, modelar ou neutralizar fontes institucionais. Oliver (1991) explica que o uso de táticas de controle é mais provável quando as expectativas institucionais são incipientes, localizadas ou fracamente promovidas.

A estratégia de manipulação é, portanto, a resposta estratégica mais ativa a pressões institucionais. Nesse caso, organizações alteram, recriam ou controlam ativamente pressões em si ou os atores que as impõem.

A tipologia proposta por Oliver (1991) avança no entendimento das formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais. Seu pressuposto é o de que a resposta varia de um extremo de total passividade e submissão a um comportamento mais ativo de rejeição e tentativa de controle das forças institucionais.

No presente estudo, interessa adicionar esse olhar à lente do institucionalismo. Se é correto que a mudança isomórfica para adaptação a ambientes institucionais garante a legitimidade e recursos necessários para sobreviver (MEYER e ROWAN, 1991), seria essa

máxima apropriada a qualquer contexto? A tipologia de Oliver (1991) lança luz a essa questão. Em sua abordagem, a autora demonstra que existem situações e contextos nos quais o isomorfismo pode não ser a melhor resposta e que reagir à pressão ou usá-la oportunisticamente a seu favor passam a ser estratégias mais apropriadas.

De tudo o que foi apresentado na presente seção, em síntese, quer-se destacar os seguintes pontos:

- Seguindo Doz e Prahalad (1991), assume-se que a teoria institucional, dentre o arcabouço teórico que compõe a chamada “teoria organizacional”, fornece a base teórica de maior contribuição para o estudo de organizações que atuam em mercados externos.
- Organizações em uma população exibem características similares.
- A homogeneização pode ser adotada como estratégia de sobrevivência organizacional.
- Organizações bem-sucedidas em se tornarem isomórficas com ambientes institucionais obtêm legitimidade e recursos necessários para sobreviver.
- Agência ativa e resistência também podem ser posturas adotadas por organizações em suas relações com o ambiente institucional.
- Durante processos isomórficos, questões ligadas à eficiência ficam em segundo plano.



## 2.2 Dinâmica competitiva

A seção anterior abordou aspectos relativos ao ambiente institucional e ao relacionamento organizações-instituições. A presente seção volta-se para o segundo nível de análise: a indústria e sua dinâmica competitiva. Por indústria entende-se um determinado setor econômico formado por empresas que competem entre si. No caso da presente tese, a indústria em questão é a da construção pesada, cujas características serão posteriormente apresentadas (seção 4.1).

No nível da indústria, a dinâmica competitiva refere-se aos movimentos feitos pelas organizações que compõem um dado setor na disputa pelos mais diversos recursos. Empresas competem entre si por recursos materiais, financeiros, humanos, de informação e mercadológicos. Além disso, firmas competem usando recursos que não são comprados e vendidos em mercados: habilidades tácitas, padrões de cooperação e outros ativos intangíveis. A busca constante por melhores espaços e oportunidades confere caráter dinâmico ao processo. A razão última da disputa é superar outros competidores, garantindo longevidade à organização.

Falar da dinâmica competitiva traz consigo o desafio de abordar o tema da competitividade. Desafio porque são muitas as perspectivas dadas ao assunto e, pelo fato de o tema ser complementar nesta tese, há que ser abordado de modo sucinto. Sob tais condições, corre-se o risco, portanto, da superficialidade.

Apesar disso, torna-se fundamental trazer alguns aspectos à discussão, porque serão necessários quando do debate do modelo de pesquisa adotado no presente estudo. É necessário iniciar, por certo, por uma definição do que se entende por competitividade. Por suas muitas abordagens, o tema ganhou inúmeras definições. A respeito disso, por exemplo,

Barbosa (1999, p. 21) salienta que “existem muitas definições diferentes de competitividade, e competitividade significa coisas diferentes para pessoas diferentes: achar uma definição única não é tarefa fácil”.

Após extensa pesquisa acerca do tema, o autor esclarece que o entendimento do que seja competitividade passa por questões ligadas à melhoria do padrão de vida de uma nação e pela habilidade de uma empresa em competir e negociar produtos em escala mundial. Ou seja, trata-se de níveis distintos de análise e de compreensão.

Porter se destaca como um dos pesquisadores mais dedicados ao estudo da competitividade. O autor reconhece a dificuldade em conceituar competitividade diante de inúmeras e diferentes abordagens, e registra que a competitividade se relaciona com capacidades e desempenhos crescentes de indústrias específicas e segmentos industriais. No nível do país, Porter (1989, p. 145) assinala que a “competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar”. Em sua lógica, pressões e desafios domésticos – rivais fortes, fornecedores agressivos e clientes exigentes – tornam empresas mais competitivas e aptas para enfrentar o cenário global.

Em estudo que objetivou mapear a competitividade da indústria brasileira, Coutinho e Ferraz (1994) afirmaram que a competitividade para uma nação deve ser entendida como

[...] o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação (p. 17).

Sob esse argumento, as empresas são entendidas como o núcleo essencial da competitividade de um país. Assim, a competitividade internacional de uma nação é alicerçada na “competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir das fronteiras de um país” (PASSOS, 1999, p. 77).

Decorrente dessa linha de argumentação, entende-se que a competitividade de uma empresa depende de fatores situados dentro e fora de sua estrutura, o que impele à

consideração de que a natureza da competitividade é sistêmica. Ou seja, é influenciada por fatores relativos à ordenação macroeconômica, às infra-estruturas, ao sistema político institucional e às características sócioeconômicas dos mercados nacionais (PASSOS, 1999).

No que tange à empresa, Barbosa (1999, p. 23), com base no *The Aldington Report*, afirma que “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”.

Considerando que competitividade é um conceito dinâmico e de muitas dimensões, Pettigrew e Whipp (1991) propuseram estudá-lo sob três níveis de análise: empresa; setor; e economia (nacional/internacional). O conhecimento sobre competitividade em dada empresa somente será possível se também for incluída a análise do setor (Indústria) e da situação econômica. Essa visão precisa ser dinâmica, pois mudanças em um dos três níveis poderão acarretar alterações nos demais. O olhar do pesquisador deve ser multidimensional e dinâmico. Conceitos estáticos comprometem o entendimento do assunto.

Estabelecidos os comentários a respeito da competitividade, volta-se à questão da dinâmica competitiva. Competir com outras empresas implica, segundo Lewin, Long e Carrol (1999), dois movimentos. O primeiro fala da exploração de novas possibilidades. É o comportamento de busca pelo novo e alternativo que traga vantagens e/ou ganhos à organização. O segundo trata do aproveitamento das velhas certezas. Com base em March (1991), os autores vêem os dois movimentos como constantes na dinâmica competitiva. Ao mesmo tempo em que a organização busca o novo, também precisa aproveitar aquilo que já conhece, sejam fornecedores, insumos ou clientes. A lógica é ter resultados no hoje, buscando oportunidades para o amanhã. A sobrevivência no longo prazo requer, portanto, equilíbrio entre adaptações de “explorar” e de “aproveitar”.

A questão da dinâmica competitiva deve ser entendida, portanto, conforme o

comportamento geral da indústria nas suas relações de mercado. Logo, em períodos de relativa estabilidade, organizações mudam e se adaptam, reforçando a forma organizacional dominante. Durante tais períodos, o ajuste entre o paradigma dominante da organização e o ambiente é percebido como robusto. “É esperado que mudanças no ambiente externo sejam acomodadas através da adaptação incremental de estratégias e da organização” (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999, p. 539).

Em situações nas quais o ambiente se mostre mais turbulento (com maiores taxas de fracasso), é esperado que a maioria das organizações adapte-se, inicialmente, às condições mutáveis, intensificando seus padrões históricos de adaptação estratégica: explorar e aproveitar. Entretanto, empresas que não possuem experiência em situações dessa natureza irão, provavelmente, iniciar um processo de isomorfismo mimético com organizações mais experientes e bem-sucedidas.

Seguindo a lógica desses autores, à medida que firmas percebem que seus ambientes estão entrando em uma fase de turbulência de alta velocidade, é esperado que seus dirigentes intensifiquem e diversifiquem suas atividades de prospecção (estratégias de exploração). A incerteza associada à elevada turbulência torna os gestores mais pró-ativos na busca por novas áreas de segurança para seus negócios. Entretanto, a busca constante por formas organizacionais mais adequadas ao ambiente turbulento pode trazer instabilidade em demasia. A organização perde sua capacidade de aproveitar novas oportunidades por sua inabilidade de estabilizar determinada postura (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999).

Outro olhar sobre a questão da dinâmica competitiva é encontrado em Raju e Roy (1999), para os quais os relacionamentos competitivos entre empresas são mais bem descritos por um *continuum* de possibilidades, cujos pontos-chave são colocados em três tipos: relacionamentos independentes, comportamento líder-seguidor e comportamento de conluio.

No primeiro tipo, cada concorrente decide que preço vai cobrar, e a demanda de

mercado é determinada pelos preços de ambos os concorrentes. Neste modelo, cada um avalia que o outro agirá em interesse próprio e escolhe uma estratégia que maximize os lucros, assumindo que as estratégias do concorrente são definidas externamente.

Sob o comportamento líder-seguidor, têm-se as situações nas quais um concorrente decide primeiro seu preço e divulga seus planos. “Com base nessa informação, o segundo decide o preço ótimo a ser cobrado. A demanda do mercado depende dos preços dos dois jogadores” (RAJU e ROY, 1999, p. 231). O papel de líder e de seguidor não ocorre sempre da mesma forma, sendo encontradas ocasiões que variam da coexistência à cooperação entre empresas.

Na terceira possibilidade de relacionamentos, está o conluio, situação na qual dois produtores tomam decisões conjuntas de preços a fim de maximizar seus lucros. Neste cenário, a demanda de mercado depende dos preços dos concorrentes e a participação de mercado depende de seus preços relativos. Raju e Roy (1999) entendem que, embora a possibilidade de ocorrência de conluio entre empresas seja menor, se geram lucros bem maiores para ambas as empresas.

Assim, para formular estratégias bem-sucedidas, em mercados de ampliada turbulência, faz-se necessária a compreensão dos modos pelos quais os concorrentes reagem uns aos outros.

Dentre as teorias sobre competição, a teoria de recurso-vantagem (*resource-advantage* – R-A, no original) de Hunt (2002) é das mais referenciadas por pesquisadores da área. Segundo o autor, sua proposta configura-se em uma teoria geral que descreve o processo de competição sob uma perspectiva evolutiva.

A teoria R-A enfatiza a importância de segmentos de mercado, recursos heterogêneos da firma, vantagens/desvantagens comparativas em recursos e posições de mercado de vantagem/desvantagem competitiva.

Segundo o autor, firmas competem por vantagens comparativas em recursos – dos tipos financeiro, físico, humano, organizacional, informacional e relacional – que renderão posições de mercado de vantagem competitiva para alguns segmentos de mercado e, através disto, desempenhos financeiros superiores.

A FIG. 2 resume o arcabouço central da teoria R-A.

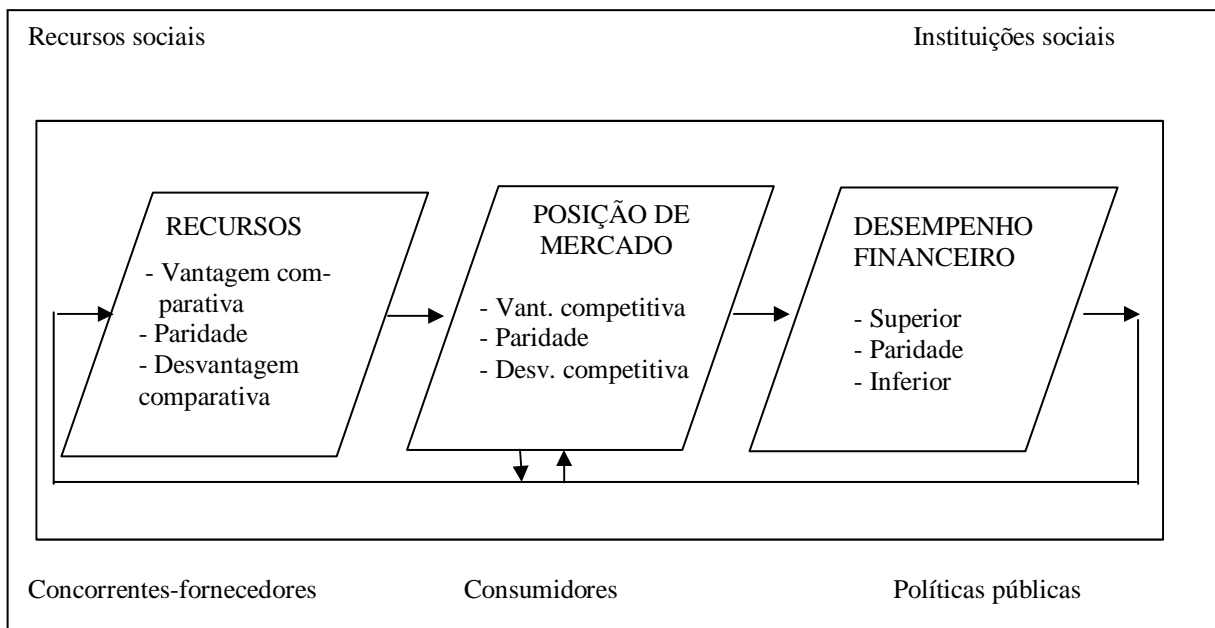


FIGURA 2 – Teoria R-A da competição: esquema

Fonte: HUNT, 2002, p. 250.

Segundo a teoria R-A, firmas que ocupam posições de vantagem competitiva poderão continuar assim se permanecerem reinvestindo nos recursos que produziram a vantagem competitiva e se os esforços dos rivais de aquisição de recursos e inovação falhem.

Como fica evidente na figura, Hunt (2002) trata a competição em uma perspectiva que considera as influências de outros elementos, além de recursos, posição de mercado e desempenho financeiro. A influência de recursos e instituições sociais, concorrentes e fornecedores, consumidores e políticas públicas também faz parte do modelo do autor, o que

adiciona à análise da competição uma lente de avaliação extrafirma, que vai ao encontro do modelo de estudo proposto nesta tese.

Outro aspecto presente na discussão sobre a competição e a sua dinâmica diz respeito à ocorrência de cenários de elevada turbulência e de forte concorrência, sendo entendido que eles contribuem para o estabelecimento da hipercompetição, a qual, conforme D’Aveni (1995, p. XII) – consiste em

[...] uma competição em ritmo altamente acelerado, baseada em posicionamento de preço e qualidade, na capacidade de criar um novo *know-how* e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados; é uma competição baseada em reservas financeiras vultosas, bem como na criação de alianças para acumular reservas ainda maiores.

A hipercompetição está na velocidade e agressividade como competidores fazem movimentos estratégicos, provocando turbulências e mudanças constantes. Em ambientes dessa natureza, a incerteza é constante.

Assim, são quatro as arenas da competição: custo e qualidade; *timing e know-how*; fortalezas; e reservas financeiras, as quais correspondem às tradicionais fontes de vantagens competitivas. Em cada arena, competidores fazem movimentos e contramovimentos, buscando vantagens sobre seus concorrentes. A competição pode se deslocar de uma para outra arena. Assim, em um segmento industrial existem, ao longo do tempo, diferentes níveis de competição. O QUADRO 2 expõe a proposição de D’Aveni (1995).

D’Aveni (1995) propõe que a competição existe em quatro níveis de crescente intensidade: competição de baixa densidade; competição moderada; competição de alta densidade; e competição extrema. A cada nível, correspondem diferentes características estruturais. Em fases de hipercompetição (nível 3), o autor acredita que as vantagens competitivas são temporárias e que os lucros são atingidos no curto prazo, pois, muito rapidamente, competidores encontrarão meios de concorrer naquela particular arena, minimizando – ou inviabilizando – lucros ora existentes.

## QUADRO 2

## Diferentes níveis de competição em um segmento industrial

<b>Competição de baixa densidade</b>	<b>Competição moderada</b>	<b>Competição de alta densidade</b>	<b>Competição extrema</b>
<i>Nenhuma competição</i>	<i>Evita-se a competição</i>	<i>Hipercompetição</i>	<i>Concorrência perfeita</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monopólio</li> <li>- Monopólio legal através de patentes</li> <li>- Lucros excessivos são sustentados durante anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas se situam em torno de outras, mas não contra outras.</li> <li>- Ocorre segmentação de mercado, de forma que haja apenas um protagonista em cada segmento.</li> <li>- Barreiras à entrada são utilizadas para limitar concorrentes no mercado.</li> <li>- Se ocorre uma pequena superposição de segmentos/nichos, as empresas cooperam para restringir a superposição ou conter o comportamento competitivo.</li> <li>- Vantagens e lucros são sustentáveis a longo prazo, contanto que todos os concorrentes cooperem ou respeitem as barreiras de entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas se colocam agressivamente contra os concorrentes, tentando enfraquecê-los.</li> <li>- Empresas criam novas vantagens que se equiparam ou tornam obsoletas as vantagens dos concorrentes em uma ou mais das quatro arenas.</li> <li>- Empresas tentam se manter à frente de seus concorrentes em uma ou mais das arenas.</li> <li>- Movimentando-se para competir em outra arena, as empresas criam novas vantagens competitivas que tornam irrelevantes as vantagens competitivas dos concorrentes.</li> <li>- Vantagens temporárias e lucros de curto prazo são atingíveis até que os concorrentes manobrem de forma a alcançar ou superar a última manobra competitiva do agressor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas as quatro vantagens competitivas tradicionais são eliminadas e, portanto, os protagonistas estão equiparados em todas as quatro arenas.</li> <li>- As empresas competem em preço até que nenhuma tenha lucros anormais.</li> <li>- Normalmente, a concorrência perfeita não é a preferida, porque as competições de mais baixo nível proporcionam mais oportunidades do que lucro.</li> </ul>

FONTE: D'Aveni (1995, p. LI)

A análise da indústria e de sua dinâmica competitiva pressupõe, portanto, o entendimento dos diferentes níveis pelos quais a competição pode ocorrer. Caracterizar e compreender o movimento de firmas individuais implica a avaliação da indústria como um todo. Os movimentos e os contramovimentos dos competidores servirão para descrever a dinâmica competitiva da indústria.

Como foi visto, o nível de competição varia de setor a setor, bem como de acordo



com o tempo. Situações específicas podem acelerar as mudanças, levando à chamada “hipercompetição”. A cada momento, posturas estratégicas distintas são exigidas das organizações como forma de garantir a manutenção e/ou crescimento de suas operações. Em razão disso, a próxima seção abordará questões relativas ao processo estratégico de organizações.

A perspectiva estratégica da empresa será trazida à luz para melhor entendimento das razões pelas quais empresas saíram em busca de oportunidades no mercado externo, bem como para descrever os modos pelos quais responderam às pressões institucionais.

### **2.3 A perspectiva estratégica da empresa**

Abordar a ida de empresas ao mercado externo implica que sejam considerados os aspectos estratégicos de sua gestão. Os desafios que são postos às empresas que avaliam a ida ao mercado externo, bem como as conseqüências dessa decisão, introduzem um componente estratégico ao processo. Além disso, observando Bartlett e Ghoshal (1991), tem-se percebido que o campo de negócios internacionais e de gestão estratégica vêm encontrando territórios crescentemente comuns em termos dos estudos que são desenvolvidos em ambas as áreas.

Por tais razões, nesta seção serão abordados tópicos relativos à gestão estratégica, em seus aspectos principais. Mais do que apresentar um extenso rol de autores e de definições, pretende-se restringir o assunto em torno daquelas cujas contribuições, acredita-se, fornecerão elementos para respostas ao presente estudo.

Sendo assim, parte-se das definições básicas. A palavra *estratégia* tem sua origem no vocábulo grego *strategos* e significa “chefe do exército” (CUMMINGS, 1994). Durante muito tempo foi usada apenas no sentido militar e indicava ações empreendidas a fim de se obter

vitórias nas batalhas. A transposição do conceito para a literatura gerencial ocorreu há relativamente pouco tempo. Em 1944, Von Neumann e Morgenstern utilizaram o conceito na teoria dos jogos e abriram as portas de um campo de crescentes estudos e publicações (ANSOFF, 1977).

Desde então, muitos avanços foram feitos no campo da estratégia. Um aspecto que ainda tem consumido tempo de pesquisadores e autores da área é a definição do que seja estratégia ou, pelo menos, a identificação de um conceito a adotar. Nesse segmento, a diversidade é ampla e, parece, quase infindável. Ainda que sejam muitos os conceitos já propostos, não se percebe grande diferenciação em termos de seus aspectos centrais.

Alguns optam pela objetividade e pela simplicidade, como é o caso de Slater e Olson (2001), os quais propuseram que estratégia está relacionada a como negócios alcançam vantagem competitiva. Ansoff (1977, p. 101), também sucinto, afirmou que estratégias “são regras de decisão em condições de desconhecimento parcial”.

Outros autores preferem ampliar seus conceitos abordando aspectos relativos ao ambiente interno da empresa, bem como trazendo elementos do contexto externo. Assim é o caso de Hampton (1986, p. 174), que propõe que “estratégia é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso ao seu ambiente”. A proposta de Silveira Jr. e Vivacqua (1996) parece representar apropriadamente esse segmento de conceitos. Para esses autores, “estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (SILVEIRA JR. e VIVACQUA, 1996, p. 13).

Não se pretende alongar em demasia a exposição e comparação de conceitos sobre estratégia, por acreditar-se que o tema já foi debatido suficientemente bem em outros estudos. Para fins da presente tese, adotar-se-á como orientação o conceito de Silveira Jr. e Vivacqua

(1996) ao se falar de estratégia.

Schendel e Hofer (1979) definiram administração estratégica como “um processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com renovação e crescimento organizacional e, mais particularmente, com desenvolvimento e utilização da estratégia que guia as operações da organização” (Schendel e Hofer *apud* PIERCY et al, 1997, p. 51). Tal conceito, portanto, enfatiza o papel da gestão estratégica na orientação geral da empresa.

Isso posto, vale observar que, de origens e objetivos diversos, os estudos no campo da estratégia resultaram em amplo emaranhado de conceitos, teses e antíteses. Abordá-los exaustivamente não é o objetivo da seção, entretanto a apresentação de esquemas classificatórios, que se propõem a sistematizar o conhecimento, pode ser útil para o dimensionamento geral do campo de estudos em estratégia.

Hunt (2002, p. 222) afirma que os esquemas classificatórios desempenham papéis fundamentais no desenvolvimento de uma disciplina, na medida em que são os meios primários para organizar fenômenos em classes ou grupos que são apropriados para investigação sistemática e desenvolvimento teórico. Explica o autor que sistemas de classificação sempre envolvem a separação de algum universo de objetos, eventos ou outros fenômenos em classes ou conjuntos que são homogêneos em relação a algumas propriedades categóricas.

Assim, tendo por base tal orientação, foi-se em busca de esquemas que ajudassem a clarear e a mapear o campo de estudos em estratégia em termos de seu desenvolvimento e características. Dois autores foram selecionados para esse fim: Whittington (1996) e Mintzberg (1990), cujos esquemas serão apresentados a seguir.

Whittington (1996) propõe que o campo teórico sobre estratégia seja dividido em quatro enfoques genéricos: clássico, evolucionário, processual e sistêmico. As quatro abordagens diferem fundamentalmente conforme duas dimensões: os resultados da estratégia

e os processos pelos quais ela é elaborada. A FIG. 3 dispõe os enfoques genéricos em quatro quadrantes distintos.



FIGURA 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: WHITTINGTON, 1996, p. 3.

Os dois eixos pontuam características relevantes ao estudo da estratégia. No eixo vertical, está posta a visão sobre os resultados obtidos pela estratégia. Em um extremo, teorias que vislumbram o máximo lucro como resultado e, no outro, um olhar que admite outras possibilidades de resultados positivos. No eixo horizontal, a avaliação é relativa aos processos que levam ao surgimento da estratégia. Deliberada, aplica-se a teorias que apostam em processos de cálculo intencional como origem de estratégias. Emergente, por sua vez, corresponde à visão de que a estratégia pode nascer de forma acidental, por alguma trapalhada ou por inércia.

De modo sucinto, a figura demonstra que os enfoques clássico e evolucionário vêm a maximização de lucros como o resultado natural da elaboração de estratégias; as abordagens sistêmica e processual são mais pluralísticas, admitindo outras possibilidades, tanto quanto o lucro justo. Em relação aos processos que levam à estratégia, se deliberados ou emergentes, vê-se que os enfoques clássico e sistêmico propõem que esses sejam deliberados. Ao contrário, as perspectivas processual e evolucionária vêm a estratégia como emergindo de processos governados pelo acaso, confusão e tradicionalismo. Whittington (1996) adverte que os dois eixos representam um *continuum* e que, portanto, contêm uma variedade de perspectivas mais particulares sobre estratégia, posicionando-se diferentemente ao longo dos eixos.

Cada um dos quatro enfoques possui um corpo distinto de proposições, as quais serão descritas a seguir.

- **Clássico.** É o mais antigo e, ainda, o mais influente. Repousa sobre os métodos de planejamento racional dominantes nos livros-textos da área. Michael Porter (1980, 1985) é um dos seus mais conhecidos representantes. Nessa linha, estratégia é vista como um processo racional de cálculo e análise deliberados, desenvolvido para maximizar vantagens no longo prazo. Tal processo é oferecido como norma universal. Para os clássicos, “lucratividade é o objetivo supremo dos negócios, e planejamento racional é o meio para alcançá-la” (WHITTINGTON, 1996, p. 11).

Com sua origem remontando à década de 1960, o enfoque clássico, como disciplina coerente, é considerado relativamente novo. Três autores estabeleceram os aspectos-chave do enfoque clássico: Alfred Chandler (1962), Alfred Sloan (1963) e Igor Ansoff (1965). Esses três autores ajudaram a definir as bases do enfoque Clássico, quais sejam: a ligação à análise racional; a separação de concepção e execução; e o compromisso com a maximização do lucro.

A definição de Chandler (1962) sobre estratégia representa os pressupostos clássicos, tendo influenciado muitos autores que surgiram posteriormente. Defende o autor que estratégia é a “determinação de metas de longo prazo e objetivos de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingi-los” (CHANDLER, 1962, p. 13).

Whittington (1996) explica que sob este enfoque as noções de formulação de estratégia são influenciadas pelos economistas escoceses do século XVIII, enquanto que seus pressupostos sobre a implementação da estratégia apelam aos ideais militares da Grécia antiga. Idéias de economistas sobre otimização racional e expectativas militares de comando hierárquico ecoam no pensamento clássico sobre a formulação e implementação estratégica. Do pensamento econômico, a principal contribuição dada à abordagem clássica é o corpo filosófico de pressupostos sumarizados no tipo ideal de homem econômico racional.

Por tais influências, é apontado que a abordagem clássica tem grande confiança na disponibilidade e capacidade dos gerentes para adotar estratégias de maximização de lucro por meio de planejamento racional de longo prazo.

● **Evolucionário.** Ao contrário da visão clássica, evolucionistas como Hannan e Freeman (1988) e Oliver Williamson (1991), em se tratando da habilidade dos gestores de topo para planejar e agir racionalmente, são menos confiantes. Segundo a perspectiva evolucionária, tudo o que os gerentes podem fazer é garantir que se ajustem tão eficientemente quanto possível às demandas ambientais. É o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas e aponta as estratégias que prevalecem. Inspirada nos preceitos da biologia evolucionária, esta abordagem faz uso de linguagem metafórica para evidenciar suas crenças. Competição, aqui, é vista como uma batalha constante pela sobrevivência em uma selva superpopulosa, densa e úmida.

Falar em intencionalidade gerencial, sob esta abordagem, não seria apropriado. A

perspectiva é que os evolucionistas duvidem da capacidade de as organizações alcançarem, de forma deliberada e sustentável, diferenciação e adaptação ao ambiente. Aldrich (1979) é enfático ao argumentar que o ajuste ao ambiente é, mais provavelmente, o resultado de acaso ou boa sorte ou, até mesmo, de erro do que de escolha estratégica deliberada.

Para evolucionistas, investir em estratégias de longo prazo pode ser improdutivo. O ambiente é imprevisível e incontrollável, além de altamente mutável. O mais seguro é, portanto, maximizar as chances de sobrevivência no curto prazo. E isso é alcançado pelo ajuste perfeito às condições ambientais atuais.

Uma decorrência dessa crença de que estratégias deliberadas são ineficazes é que, para os evolucionistas, o que importa é apresentar uma abundância de iniciativas ao mercado, para que ele selecione o que é melhor. O conselho evolucionário, portanto, é que, na busca pela melhor estratégia, o melhor é deixar que o ambiente faça a seleção, e não os gerentes.

● **Processual.** Também não vê vantagens em planos de longo prazo, mas seus autores são menos pessimistas quanto à intencionalidade gerencial. Processualistas enfatizam a natureza imperfeita de toda vida humana, pragmaticamente acomodando estratégia aos processos falíveis de organizações e de mercados. O melhor conselho dessa abordagem é o de não lutar contra o ideal inatingível de ação racional, mas aceitar e trabalhar com o mundo como ele é.

Whittington (1996) explica que as bases do enfoque processual são encontradas nos trabalhos inovadores de Cyert, March e Simon, todos da *American Carnegie School*. Juntos, avançaram na direção de um modelo de elaboração de estratégia que rejeita a noção de homem econômico racional e as perfeições de mercados competitivos. Dois temas fundamentais ao pensamento processual foram trazidos à análise: os limites cognitivos da ação racional; e a micropolítica das organizações (que reconhece interesses individuais representados em todo negócio).

A combinação entre barganha política e racionalidade limitada favorecem o tradicionalismo estratégico, pois a necessidade de mudança será apenas imperfeitamente reconhecida. Mais do que estratégias perfeitamente racionais, organizações optam, simplesmente, por “racionalidade adaptativa”, pelo ajuste gradual de rotinas.

Para Cyert e March (1956), empresas adotam posturas de vagarosos ajustes porque os mercados, ao contrário do que pensam os evolucionistas, são tolerantes a baixos desempenhos. Além disso, acionistas não conseguem detectar tais desempenhos porque, assim como todos os demais, não são racionais ou informados o bastante para saberem.

A perspectiva processual diminui radicalmente a importância da análise racional, limita a busca por flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso. Na prática, estrategistas não buscam incessantemente a solução ótima, mas satisfazem a si mesmos seguindo rotinas e heurísticas estabelecidas. Assim, estratégias são os meios pelos quais gerentes tentam simplificar e ordenar um mundo que é muito complexo e caótico para ser compreendido.

Resumidamente, pode-se dizer que a abordagem processual produziu quatro concepções de estratégia, radicalmente diferentes da perspectiva clássica: a) estratégia pode ser uma heurística de tomada de decisão, uma ferramenta para simplificar a realidade em algo com o qual os gestores possam lidar; b) planos podem somente ser um manto de segurança gerencial, fornecendo garantia tanto quanto orientação; c) estratégia não pode preceder a ação, mas somente emergir retrospectivamente, uma vez que a ação tenha ocorrido; e d) estratégia não é apenas escolher mercados e policiar desempenho, mas, cuidadosamente, cultivar competências internas (WHITTINGTON, 1996, p. 27).

● **Sistêmico.** Ao contrário das proposições evolucionistas e processuais, acredita na capacidade das organizações de planejarem e de agirem efetivamente em seus ambientes. Nesse sentido, seus teóricos são mais positivos acerca da intencionalidade gerencial.



Whittington (1996) explica que os teóricos desta corrente acreditam que estratégia reflete os sistemas sociais particulares dos quais os estrategistas participam, definindo para eles os interesses para agir e as regras para sobreviver. Assim, as racionalidades subjacentes à estratégia são peculiares a contextos sociológicos específicos.

Um aspecto central nesta linha é o reconhecimento de que o estrategista é uma pessoa profundamente enraizada em sistemas sociais interconectados, o que coloca por terra a idéia de homem econômico racional. A noção de envolvimento (*embeddedness*) social de Granovetter (1985) evidencia que a atividade econômica não pode ser colocada em uma esfera rarefeita de cálculo financeiro impessoal. As relações sociais podem explicar de forma mais acurada comportamentos estratégicos. Assim, decisões que poderiam ser consideradas irracionais aos olhos da abordagem clássica, podem ser perfeitamente racionais e eficientes em um contexto social particular.

Dessa forma, para o enfoque sistêmico firmas diferem de acordo com os sistemas social e econômico nos quais estão envolvidas. Diferenças e mudanças em sistemas sociais são importantes para a teoria sistêmica, especialmente quando comparadas país-a-país. Nesse ponto, a importância do ambiente institucional é destacada, uma vez que empresas sofrem pressões para estar de acordo com as formas locais de racionalidade. Se o padrão exige planos formais detalhados, então fazê-los pode ser um sinal de eficiência, pelo menos do ponto de vista sociológico.

Seguindo tal orientação, entende-se que a abordagem sistêmica enfatiza o modo como objetivos e processos estratégicos refletem os sistemas sociais nos quais a estratégia está sendo elaborada. Diferenças em mercados, classes, estado ou sistemas sociais, portanto, fazem diferença para a estratégia corporativa.

Por suas características, o enfoque sistêmico desafia a universalidade de qualquer modelo de estratégia. Ao contrário, seus teóricos assumem uma posição mais relativística,

insistindo que meios e fins dependem do caráter dos sistemas sociais predominantes. Assim, mesmo a hiper-racionalidade da Escola Clássica poderia ser apropriada para alguns contextos sociais.

Cabe assinalar que o esquema classificatório de Whittington (1996) é relevante para que se possa visualizar de forma gráfica e descritiva diferentes perspectivas no campo da estratégia. Os dois fatores utilizados pelo autor para elaborar seu esquema – resultados e processos – parecem dar conta de seu intento, produzindo uma ferramenta útil ao estudo da estratégia. Esquemas como o de Whittington (1996) permitem clarificar aspectos centrais entre autores, bem como agrupá-los sob características semelhantes. De posse de tais conhecimentos, cabe ao pesquisador fazer suas escolhas teóricas, bem como justificá-las. Para contribuir ainda mais nesse processo, também será apresentado o esquema de Mintzberg (1990), por sua relevância, amplitude e larga utilização.

Após revisar extenso corpo de literatura, Mintzberg (1990) identificou dez grupos distintos de conhecimento a respeito da formação de estratégias. Com típica visão parcial, cada escola do pensamento captura um aspecto, conferindo-lhe proeminência no estudo da elaboração da estratégia. A preocupação central de cada escola rendeu-lhe uma denominação, conforme segue:

- Escola do Desenho: formação estratégica como um processo conceitual;
- Escola de Planejamento: formação estratégica como um processo formal;
- Escola de Posicionamento: formação estratégica como um processo analítico;
- Escola Empreendedora: formação estratégica como um processo visionário;
- Escola Cognitiva: formação estratégica como um processo mental;
- Escola do Aprendizado: formação estratégica como um processo emergente;
- Escola Política: formação estratégica como um processo de poder;
- Escola Cultural: formação estratégica como um processo ideológico;

- Escola Ambiental: formação estratégica como um processo passivo; e
- Escola de Configuração: formação estratégica como um processo episódico.

Quanto à sua natureza, as dez escolas resumem-se em três grupos: Desenho; Planejamento; e Posicionamento são prescritivas, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias deveriam ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam. À exceção da Escola de Configuração, as demais apresentam uma abordagem descritiva e são, portanto, menos preocupadas em prescrever comportamento estratégico ideal do que em descrever como estratégias, de fato, são elaboradas.

O terceiro grupo contém apenas a Escola de Configuração, a qual, segundo Mintzberg (1990), reúne autores cujo esforço é, primordialmente, integrativo. Configuracionistas reúnem processos de elaboração de estratégias, conteúdo de estratégias e estruturas e/ou contextos em distintos estágios da história organizacional. Dessa forma, processos, conteúdos e estruturas/contextos compõem o cerne desse grupo.

As dez escolas representam momentos diferentes da evolução do pensamento sobre estratégia. Cada qual assume uma visão particular, contribuições e algumas limitações. Algumas surgiram e declinaram, outras cresceram em importância ao longo do tempo e outras agonizam lentamente. Os argumentos essenciais de cada abordagem serão expostos a seguir.

● **Escola de Desenho.** Lançou, nos anos 60, a estrutura básica que influenciou as outras duas escolas prescritivas, tendo focado a formação estratégica como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção única. Philip Selznick (1957) e Kenneth Andrews (1965) são os maiores influenciadores dessa escola de pensamento.

O processo de formação estratégica é entendido como um processo deliberado, controlado e consciente. O estrategista é o mais alto gestor da empresa, chamado de “o arquiteto”. As estratégias precisam ser simples e únicas, nascidas de processos informais, e

somente são implementadas após sua elaboração. Mintzberg (1990, p. 111) explica que o “conceito mais essencial do modelo é o de congruência ou ajuste”. O estrategista conceberá a estratégia como a união entre qualidades (forças) e oportunidades, posicionando a firma em seu ambiente.

A simplicidade do modelo limita sua aplicabilidade a organizações que sejam simples o bastante para serem completamente entendidas por um estrategista central. Ainda, é preciso que a situação seja suficientemente estável e previsível para que a estratégia desenhada seja viável além de sua implementação. A favor desta escola tem-se o fato de que ela trouxe à cena um vocabulário que ajudou a dar forma a boa parte do pensamento estratégico.

- **Escola de Planejamento.** Atingiu seu auge na década de 1970, descrevendo a formação estratégica como um processo mais detalhado e sistemático de planejamento formal. Igor Ansoff, com seu livro *Corporate Strategy*, de 1965, é o mais influente representante desta escola.

Aceitou grande parte das premissas da Escola de Desenho, mas tornou absolutamente formal e controlado o processo de formação estratégica. Para elaboração de planos detalhados, a figura única do “arquiteto” foi substituída pela figura dos planejadores. Ao gestor de topo restou a aprovação dos planos e seus objetivos, orçamentos e programas de vários tipos.

O exagerado apego à formalização é apontado como ponto fraco desta escola, além da supervalorização da técnica de planejamento. Para Mintzberg (1990), esta escola cai na falácia de crer que análise provê síntese. Análise, de fato, pode servir de base para síntese por fornecer informações sobre aspectos e conseqüências. A integração e a síntese necessárias à elaboração de estratégia não surgem, por si só, de planos detalhados.

- **Escola de Posicionamento.** Seu foco está na seleção de posições estratégicas

específicas, entendidas como posições tangíveis para contextos particulares. A publicação de *Competitive Strategy* (1980), por Michael Porter representa as bases de pensamento dessa escola.

Aceita a maioria das premissas subjacentes à Escola de Desenho e à Escola de Planejamento. A diferença é que ela adicionou conteúdo de duas formas: somou conteúdo literal, ao enfatizar estratégias em si, mais do que o processo pelo qual foram formuladas; e adicionou substância por meio de pesquisas sobre estratégias disponíveis e contextos nos quais são mais bem utilizadas. A mera prescrição, típica das escolas anteriores, foi posta de lado.

Nesta escola, a formação estratégica também é um processo de pensamento consciente e controlado, em uma seqüência de passos bem definidos. Estratégias são entendidas como genéricas, e não mais como únicas. Os analistas desempenham o papel principal no processo, alimentando os gerentes com informações para que eles possam fazer as escolhas entre estratégias possíveis.

Para Mintzberg (1990), a Escola do Posicionamento é falha sob alguns critérios. A separação do pensamento da ação é o primeiro deles, pois enfatiza a elaboração da estratégia como um processo deliberado e menospreza a importância do aprendizado estratégico.

Outro problema está no foco estreito da escola: é orientado para aspectos econômicos quantificáveis, sem valorizar aspectos sociais, políticos ou não quantificáveis da economia. Além disso, o contexto da escola é tido como limitado, pois está centrada em grandes negócios, tradicionais e convencionais, produção em massa e serviços de massa. Ou seja, grandes indústrias em condição de relativa estabilidade.

O enfoque dado aos processos também é considerado estreito, uma vez que é limitado o cálculo prévio, exposto em detalhados planos. Com isso, aprendizado e criatividade não encontram espaço para ocorrerem, assim como o comprometimento pessoal pode não

surgir.

A despeito dos problemas apontados, o autor acredita que essa escola abriu espaço para pesquisa e forneceu a base para muitos conceitos. Para ele, a Escola de Posicionamento deveria usar seus poderosos fundamentos para ampliar a visão da estratégia, e não para restringi-la.

- **Escola Empreendedora.** Vê a formação estratégica como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, levando-o quase a uma posição de grande visionário. Schumpeter e Cole são apontados como representantes desse pensamento.

Centra suas premissas na figura do líder, em cuja mente a estratégia existe. O processo de formação estratégica é semiconsciente, enraizado na experiência e intuição do líder. Aqui, o líder mantém controle pessoal sobre a implementação e sobre a formulação da visão.

De acordo com Mintzberg (1990), esta escola identificou importantes dimensões da formulação estratégica, principalmente quanto a seu aspecto pró-ativo e ao papel da liderança personalizada e da visão estratégica. No entanto, seus autores pouco explicaram como ocorria o processo estratégico. Assim, a solução para problemas tornou-se óbvia e simples: encontrar um novo líder visionário.

- **Escola Cognitiva.** Busca penetrar na mente do estrategista mediante o uso da psicologia cognitiva, pois a formação estratégica é entendida como o processo de obtenção de conceitos em uma mente singular (a do estrategista). Nystrom, Duhaime, Schwenk, Sttubart, dentre outros, são apontados como representantes dessa escola.

Nesta escola, propõe-se que a formação de estratégias é um processo que se passa na mente do estrategista. Estratégias são, portanto, perspectivas que se formam na mente. O processo de formação estratégica é destorcido, pois o estrategista tem capacidade cognitiva

limitada.

Ainda que seja aceita a proposição de que a formação estratégica seja um processo fundamentalmente cognitivo, restam lacunas sobre como os conceitos realmente se formam na mente do estrategista. Apesar disso, Mintzberg (1990) crê que a Escola Cognitiva trouxe a noção de que para entender formação estratégica é preciso entender melhor a cognição.

● **Escola do Aprendizado.** Para os escritores desta escola, o mundo é complexo demais para que estratégias possam ser desenvolvidas de súbito como planos claros ou visões. Ao contrário, estratégias devem surgir em pequenas etapas, à medida que a organização se adapta ou aprende. Charles Lindblom e James Brian Quinn representam esse pensamento.

Segundo as suas premissas, a elaboração de estratégias assume a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação não são distinguidas. O líder também precisa aprender, e o mais comum é que o sistema coletivo aprenda, pois se entende que existem muitos estrategistas em potencial na maioria das organizações. Sob tal perspectiva, o líder assume o papel de gerenciar o processo de aprendizagem estratégica.

Para o mesmo autor, a Escola do Aprendizado apresenta um importante contraponto à visão “racional” dominante na literatura convencional de administração estratégica. No entanto, como nos casos anteriores, peca pelo excesso. Ou seja, o aprendizado permanente e incremental nem sempre é bom, pois pode levar ao risco de que decisões não convirjam para uma clara estratégia. Outro problema está no fato de que uma organização em crise pode não ter o tempo necessário para aprender em uma forma descentralizada. Por último, o autor também lembra que aprendizagem organizacional pode custar caro.

De forma positiva, esta escola trouxe realidade ao estudo da formação estratégica. Ao se basearem em pesquisa descritiva, seus autores apresentaram o que as organizações

realmente fazem quando se deparam com problemas externos ou internos. A pesquisa é baseada em métodos simples, os quais parecem explicar as complexidades da elaboração de estratégias melhor do que técnicas sofisticadas.

- **Escola Política.** Descreve a formação estratégica como um processo de utilização de poder, seja por grupos conflitantes dentro da organização, seja por organizações em relação aos seus ambientes externos. Graham, Alison, Schoettle e Gergen, dentre outros, representam a visão desta escola.

Tem como premissa a crença de que a formação estratégica é um processo fundamentalmente político. No nível *micro*, interessa entender a alternância de poder interno na busca pelo controle dos resultados organizacionais. No nível *macro*, observa-se o poder relativo de uma organização em relação aos influenciadores externos que a circundam.

Em sua avaliação, Mintzberg (1990) aponta que esta escola supervaloriza as questões políticas subjacentes ao processo estratégico. Segundo ele, a formação estratégica é política, mas não é somente política. O papel de forças integradoras, como liderança e ideologia, tende a ser depreciado, assim como a noção de estratégia em si.

Como contribuição da escola, considera-se que ela compartilhou seu vocabulário no campo da estratégia, emprestando expressões como *coalizão*, *jogos políticos* e *estratégias coletivas*, todas amplamente adotadas no jargão da área. Outro aspecto positivo é que esta escola destacou a importância da política na geração de mudanças estratégicas.

- **Escola Cultural.** Considera que o processo de formação estratégica está arraigado na cultura da organização, sendo, portanto, fundamentalmente coletivo e cooperativo. Eric Rhemman e Richard Norman são, para Mintzberg (1990), líderes intelectuais desta escola, por produzirem uma estrutura conceitual, um estilo de teorização e um enfoque metodológico próprio.

Sob a abordagem desta escola, estratégia assume a forma de perspectiva acima de



tudo e está arraigada em intenções e refletida em padrões, o que a torna deliberada. Outra premissa é a de que coordenação e o controle na organização são altamente normativos, baseados na influência de crenças compartilhadas.

Mintzberg (1990) também acrescenta que cultura e ideologia são entendidas muito mais como desencorajadoras de mudança estratégica e como estruturas que perpetuam a estratégia existente.

Em sua apreciação crítica, o autor aponta a carência de precisão conceitual. Conceitos vão e vêm, embora não sejam realmente muito diferentes uns dos outros. Outro problema identificado diz respeito à visão da mudança. Ao enfatizar tradição e consenso, e caracterizar a mudança como algo complexo e difícil, a Escola Cultural desencoraja revolução estratégica.

Apesar de tais aspectos, Mintzberg (1990) considera relevantes as contribuições da Escola Cultural, especialmente se comparada às escolas anteriores. Autores desta escola introduziram conceitos de cognição coletiva e estilo organizacional, bem como enraizaram estratégia na rica tapeçaria da história de uma organização.

● **Escola Ambiental.** Propõe que a formação estratégica é um processo passivo de adaptação ao ambiente, cujo poder é o definidor das estratégias. Ou seja, o ambiente se torna o ator central do processo. Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os nomes mais significativos dessa escola.

Autores desta corrente tendem a descrever a organização como passiva e tendem a reduzir a formação estratégica a um tipo de evento exógeno mais do que a um processo interno. O ambiente dita estratégias ao forçar organizações a nichos. Aquelas que não se adaptam acabam morrendo. Sob essa perspectiva, estratégias são entendidas como posições, nichos onde organizações são mantidas até que algo as tire de lá.

Sob o nome de Escola Ambiental foram reunidos o enfoque da ecologia populacional

e a teoria da contingência. Em comum existe o fato de que ambas não dão muito espaço à intencionalidade gerencial, imputando ao ambiente o papel de fazer as escolhas.

Para Mintzberg (1990), o debate sobre a possibilidade, ou não, de organizações fazerem escolhas não é útil, pois as respostas dependerão, em última instância, da perspectiva individual do respondente. Assim, ele propõe que o melhor em relação à Escola Ambiental é aprender sobre populações de organizações e sobre o ambiente de organizações e as diferentes formas que podem assumir. Isso posto, o pesquisador deve se perguntar sobre os contextos nos quais tais idéias parecem mais aplicáveis. Assim, não ficará preso à excessiva abstração ou a debates não resolvidos.

● **Escola de Configuração.** Seus autores, no esforço de serem integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais – processos de formação estratégica, conteúdo das estratégias e estruturas e/ou contextos – em distintos estágios ou episódios, algumas vezes, seqüenciados em modelos de ciclo de vida. Chandler, o grupo da McGill University (Miller, Mintzberg e outros) e Miles e Snow são apontados como as principais influências dessa escola.

Os autores desta escola enxergam o mundo em termos de categorias integradas. Assim, acreditam que os comportamentos de organizações são mais bem descritos em termos de configurações, ou seja, grupos distintos e integrados de dimensões relativas a estado e tempo. A formação estratégica é vista como um processo episódico no qual uma particular forma organizacional, unida a um tipo particular de ambiente, engaja-se em um processo de forma particular, por um período de tempo.

Sobre o processo de formação estratégica e a estratégia em si, autores dessa escola admitem que ambos podem assumir quaisquer das configurações propostas nas nove escolas anteriores. O importante é que a configuração seja entendida em sua própria época e em seu contexto.

Em relação às categorizações e tipologias que são típicas desta escola, Mintzberg (1990) adverte que é preciso ficar atento a suas limitações, sob pena de se acabar ignorando as nuances de um mundo desordenado. Apesar disso, ele acredita que a escola oferece clara contribuição à administração estratégica por trazer alguma ordem ao confuso mundo da formação estratégica. Sua vocação integradora faz com que a escola proponha o uso da dispersa literatura existente no campo de modo integral, adequado aos contextos particulares.

A descrição das dez escolas do pensamento estratégico tornou clara a perspectiva de amplitude que pauta o campo. De diferentes origens e crenças, autores propõem teorias e premissas que acabam por influenciar outros pesquisadores. Grupos com semelhantes perspectivas foram reunidos por Mintzberg (1990) sob a denominação de uma escola particular. Foram várias as dimensões utilizadas em seu esforço de categorização e de integração. Como representante da Escola de Configuração, seu trabalho sobre as dez escolas é típico exemplo do espírito dessa abordagem: procura ordenar um confuso mundo de conceitos em categorias distintas e integradoras, contextualizando cada uma das escolas identificadas.

Analisadas em conjunto, as tipologias de Mintzberg (1990) e de Whittington (1996) parecem somar esforços na organização do conhecimento sobre estratégia. Whittington (1996) propõe uma estrutura mais enxuta de categorização, com base apenas em duas dimensões: resultados e processos, cada uma com duas possibilidades. Mintzberg (1990), por sua vez, trabalha com mais dimensões: as subjacentes, de contribuição, de conteúdo, de processo e contextual, cada uma com diversas subcategorias.

Como forma de aproximar os dois esquemas, procurou-se classificar as dez escolas de Mintzberg (1990) nos quatro quadrantes de Whittington (1996). A FIG. 4 mostra o resultado encontrado.



FIGURA 4 – Aproximação entre os esquemas classificatórios de Mintzberg (1990) e Whittington (1996)

A aproximação proposta teve como orientação a definição das dimensões para cada escola, elaborada por Mintzberg (1990). Assim, a dimensão *processo* considerou se as estratégias surgiam de modo deliberado ou emergente, e foi respeitada a definição dada pelo autor. A exceção está na Escola de Configuração, que entende que ambos os processos podem ocorrer, dependendo do contexto.

Em relação aos resultados, o máximo lucro é a tônica da Escola de Desenho, da Escola de Planejamento, da Escola de Posicionamento, da Escola Empreendedora e da Escola Ambiental, enquanto que as demais admitem resultados variados além do lucro. É preciso observar que o agrupamento em relação à dimensão *resultados* foi feito com base na interpretação da autora em relação aos escritos de Mintzberg (1990), pois ele não trata diretamente dessa questão. Limitada à percepção individual, é possível que visões alternativas possam ser encontradas e adequadamente propostas.

Ao longo da exposição prévia, foram evidenciadas as definições para a estratégia e para as perspectivas sobre seu processo de formação e de implementação, bem como os contextos nos quais tais arranjos pareciam melhor se ajustar. Tomando por base essas definições, foram feitas as escolhas teóricas para o presente trabalho.

De tudo o que foi apresentado, interessa reter algumas definições centrais. Os autores que serão utilizados e a orientação geral deste estudo podem ser agrupados sob a Escola de Configuração de Mintzberg (1990) e a abordagem Sistêmica de Whittington (1996). Com isso, quer-se pautar que processos estratégicos serão tratados como prioritariamente (e não exclusivamente) deliberados e que se admitirá que estratégias são elaboradas visando a objetivos outros além do lucro. Respeitando as demais possibilidades teóricas, vai-se admitir que objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social particular no qual as estratégias são elaboradas.

De outra forma, pode-se dizer que o contexto explica muito da estratégia. Por contexto quer-se tratar da situação, da estrutura e do estágio. A situação corresponde aos aspectos que circundam a estratégia em termos ambientais; a estrutura refere-se ao arranjo interno de departamentos, cargos, funções e hierarquia – o modo como a organização se configura –; e por estágio tem-se o estágio de desenvolvimento da organização, em uma perspectiva que privilegia sua história.

Assim, seguindo Miles e Snow (1978), esta tese é norteada, no que tange ao estudo da estratégia, por três idéias básicas:

- 1) Organizações agem para criar seus ambientes. Ou seja, organizações não respondem simplesmente às condições externas. Interações entre organizações e ambiente são vistas de modo menos rígido, levando em conta a dinâmica troca entre as duas forças. Reconhece-se, portanto, que as decisões mais amplas tomadas pela administração servem para

definir o relacionamento da organização com o ambiente. A partir de escolhas relativas a mercados, produtos, tecnologias e outros aspectos, empresas criam seus próprios ambientes. É necessário observar que as escolhas são limitadas pelo conhecimento sobre formas organizacionais alternativas e pelas crenças dos gestores sobre como pessoas podem ser gerenciadas.

2) Escolhas estratégicas dos gestores dão forma à estrutura e aos processos organizacionais. Não existem elos causais simples entre estratégia e estrutura. Entretanto, Miles e Snow (1978) acreditam que, conceitualmente, pode-se associar estratégia com intenção e estrutura com ação.

3) Estrutura e processos restringem estratégia. Uma vez que a empresa tenha desenvolvido um arranjo particular entre estratégia e estrutura, pode haver dificuldade na busca de atividades fora do escopo normal de operações.

Apresentadas as três idéias norteadoras do estudo, na seqüência, vai-se apresentar o conceito de ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), por se acreditar que ele dá conta de explicar o processo de adaptação organizacional – necessário ao entendimento do envolvimento das grandes construtoras em mercados internacionais. Além disso, sua estrutura é coerente com as escolhas teóricas feitas no campo da estratégia.

### 2.3.1 O ciclo adaptativo: funcionamento e implicações

O aspecto mais conhecido e utilizado da obra de Miles e Snow diz respeito à classificação de tipos organizacionais: reativo, prospectivo, defensivo e analista. Para Slater e Olson (2001), as tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os

dois esquemas dominantes em estratégia de negócios.

Entretanto, não é diretamente na tipologia desses autores que o presente trabalho irá buscar argumentos. De fato, da obra de Miles e Snow será retida a conceituação do ciclo adaptativo e a sua dinâmica. A escolha deve-se ao fato de que mais importante do que classificar as empresas estudadas em tipos estratégicos é descrever como acontece a dinâmica da adaptação organizacional, observadas as três idéias básicas que sustentam o estudo de Miles e Snow (expostas anteriormente).

Outro aspecto importante é que o ciclo adaptativo tem tido pequena expressão na academia. É a face pouco explorada de *Organizational Strategy, Structure and Process* de 1978, levando Snow (KETCHEN JR., 2003, p.99) a afirmar que sempre achou que o ciclo adaptativo havia sido subutilizado. Segundo ele, ao proporem o ciclo, sempre sentiram que ele serviria como um bom ponto de partida para estudos empíricos sobre adaptação organizacional ou para gestores usarem em seus planejamentos estratégicos.

A respeito do processo de adaptação ou alinhamento, reconhece-se que ele pode ocorrer de diversos modos. Miles e Snow (1978, p. 20) acreditam que o enfoque da escolha estratégica, proposto por Child em 1972, pode melhor explicá-lo.

Child (1972, p. 16) sustentou que o exercício da escolha estratégica pela coalizão dominante influi diretamente na variação do arranjo formal das organizações. O processo de escolha estratégica inicia-se pela avaliação que os membros da coalizão fazem da situação, incluindo a organização e o ambiente. Essa avaliação sofre influência da ideologia do grupo que detém a decisão. Após a avaliação, é feita a escolha estratégica, cujos resultados e efeitos ao longo do tempo influenciam novamente a percepção dos membros da coalizão dominante em relação ao mercado externo.

Miles e Snow (1978), ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, explicam que essa abordagem sustenta que a estrutura organizacional é apenas parcialmente pré-

ordenada pelas condições ambientais, colocando forte ênfase no papel dos altos administradores, os quais são a ligação primária entre a organização e seu ambiente. Acrescentam os autores que o enfoque da escolha estratégica possui alguns conceitos básicos:

- **Coalizão dominante.** Toda organização possui um grupo de tomadores de decisão, cuja influência no sistema é maior do que a dos demais. Este grupo tem responsabilidades relativas à busca e solução de problemas.

- **Percepções.** A organização responde àquilo que sua coalizão dominante percebe. As condições ambientais não percebidas ou deliberadamente ignoradas têm pequeno efeito sobre as decisões e ações gerenciais.

- **Segmentação.** A coalizão dominante é responsável por dividir o ambiente e nomear seus componentes a várias subunidades organizacionais. Recursos são alocados a essas subunidades de acordo com sua importância estratégica.

- **Atividades de monitoração.** A coalizão dominante assume a vigilância dos elementos ambientais julgados mais críticos para a organização.

- **Restrições dinâmicas.** As decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelo desempenho, estrutura e estratégia passados e atuais da organização.

Com o objetivo de melhor compreender o processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo. Destacam os autores que o enfoque da escolha estratégica essencialmente assevera que a efetividade da adaptação organizacional reside nas percepções da coalizão dominante diante das condições ambientais e nas decisões que são tomadas para lidar com essas condições.

A intenção dos autores ao proporem o ciclo adaptativo foi retratar a natureza e o inter-relacionamento dos problemas-chave que uma organização deve resolver a fim de alcançar uma efetiva posição no ambiente escolhido. Embora a adaptação seja entendida como um processo complexo e contínuo, Miles e Snow acreditam que, para fins de análise,



possa ser dividida em três problemas maiores, que requerem a atenção e as decisões dos gestores de topo.

▪ **Problema empresarial.** Tanto nas organizações novas quanto nas já existentes, a solução é indicada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado. Essa aceitação se torna evidente quando o administrador decide comprometer recursos para atingir objetivos relativos à solução empresarial. Os autores explicam que em muitas organizações o comprometimento externo e o comprometimento interno à solução empresarial são buscados no desenvolvimento e projeção de uma imagem que define o mercado de uma organização e sua orientação em relação a ele.

▪ **Problema de engenharia.** Este problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial. A criação de tal sistema requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada à produção e à distribuição de produtos/serviços escolhidos e para preparar nova informação, comunicação e ligações de controle (ou modificar os existentes), de modo a garantir operação apropriada da tecnologia.

▪ **Problema administrativo.** Envolve a redução de incerteza no sistema organizacional; ou seja, a racionalização e estabilização das atividades que resolveram prosperamente problemas enfrentados pela organização durante a fase empresarial e a fase de engenharia. Também envolve a formulação e implantação de processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

A redução da incerteza e a busca da inovação são dois aspectos da solução deste problema. Os autores explicam que o sistema administrativo deve ser visto como uma variável, ao mesmo tempo, de “retardo” e de “avanço” no processo de adaptação.

Como uma variável de “retardo”, o sistema administrativo precisa racionalizar, por meio do desenvolvimento de estruturas e processos apropriados, as decisões estratégicas

tomadas em momentos anteriores do processo de ajustamento. Ao contrário, como variável de “avanço”, o sistema administrativo facilitará ou restringirá a capacidade futura da organização para se adaptar, dependendo da medida em que a administração articula e reforça as trajetórias ao longo das quais tais atividades podem progredir (MILES e SNOW, 1978).

A FIG. 5 ilustra o ciclo adaptativo.

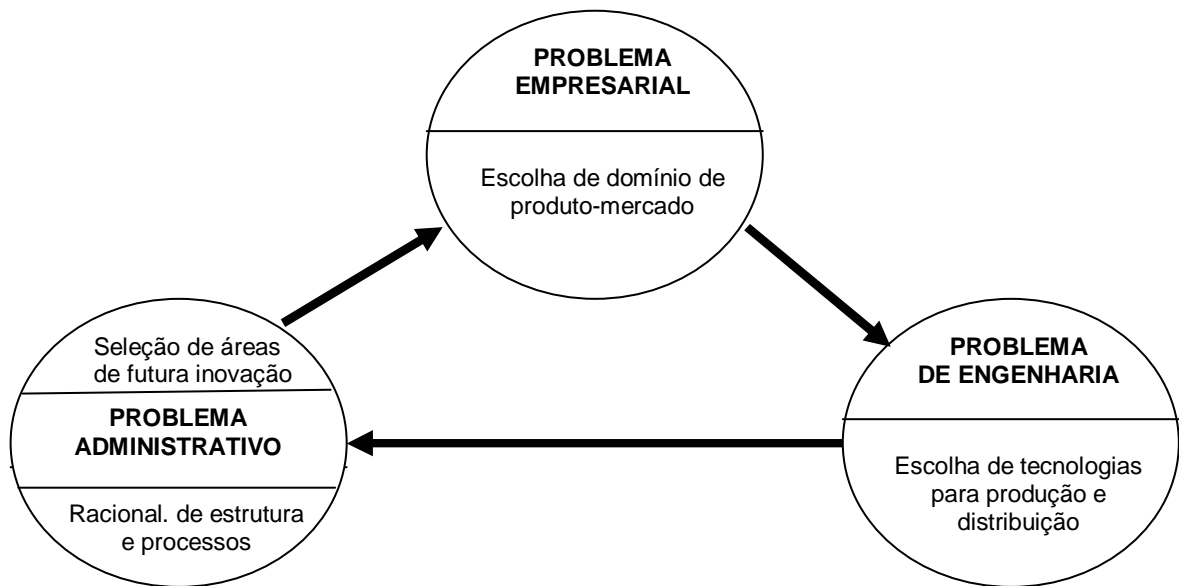


FIGURA 5 – Ciclo Adaptativo

Fonte: MILES e SNOW, 1978.

O ciclo adaptativo enfatiza a dinâmica do processo de adaptação organizacional. Os três problemas e suas respectivas soluções envolvem a organização como um todo e seus efeitos perduram por mais de um ciclo.

Sobre a dinâmica do ciclo adaptativo, Miles e Snow (1978) advertem que quando a administração de uma organização realiza um programa de mudança organizacional sem considerar os problemas empresarial, de engenharia e administrativo como aspectos inter-relacionados do processo adaptativo os resultados são frequentemente indesejáveis.

A adaptação organizacional é vista, portanto, como um processo complexo e dinâmico, que tem caráter cíclico e requer a solução simultânea dos problemas empresarial (definição de domínio), de engenharia (definição de tecnologia) e administrativo (estrutura-processo e inovação). A fim de melhor caracterizar o chamado “ciclo adaptativo”, seus autores descrevem importantes aspectos sobre ele:

1. O ciclo adaptativo é uma fisiologia geral de comportamento organizacional. Por envolver a organização como um todo, o ciclo fornece uma forma de conceituar os elementos centrais da adaptação e de vislumbrar os relacionamentos entre eles. Além disso, o modelo especifica áreas nas quais prescrições das disciplinas básicas – economia, marketing, etc. – são mais relevantes.

2. Os três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo – são intrinsecamente relacionados. Ainda que, em dado momento, um deles esteja mais saliente, apenas resolvê-lo não garante ajuste efetivo. Ou seja, o ciclo adaptativo evidencia as áreas que podem ser afetadas por uma decisão estratégica em particular.

3. A adaptação freqüentemente acontece pelo movimento seqüencial através das fases empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos.

4. Decisões administrativas tomadas hoje tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura de amanhã.

Com efeito, como a exposição prévia demonstrou, Miles e Snow (1978) propõem que a adaptação organizacional ocorre por meio de uma série de decisões gerenciais. A efetividade do processo decorrerá, prioritariamente, da integração consistente das escolhas feitas pelos gestores. A intencionalidade gerencial é reforçada pelos autores, e o administrador de topo é destacado como o elo primário entre a organização e o ambiente. Cabe a ele, por

consequência, fazer as escolhas principais que definem produtos, mercados, tecnologia e o jeito particular da organização de lidar com suas dinâmicas específicas.

Para Ghoshal (2003), a proposição básica dos autores é que companhias bem-sucedidas precisam desenvolver consistência entre sua estratégia, o modelo de negócios que adotam – incluindo a escolha de tecnologia – e sua capacidade organizacional, englobando práticas relativas aos recursos humanos. Ou seja, é a consistência, ou ajuste, entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo que dá o tom dos resultados obtidos por uma empresa.

É a dinamicidade do processo estratégico de adaptação organizacional que se deseja reter – prioritariamente – da exposição prévia acerca de Miles e Snow (1978). Acredita-se que tais argumentos adicionam maior complexidade ao esforço de entendimento do processo de consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados internacionais. A dinâmica do ciclo adaptativo será utilizada quando da caracterização do processo interno de gestão das companhias estudadas e representará o nível *micro* de análise do presente estudo.

Entretanto, como já foi posto ao longo deste estudo, não se está falando meramente de empresas de construção pesada. Estão-se analisando processos vinculados a empresas que operam em mercados externos, além do mercado nacional.

Assim, a internacionalização constitui o pano de fundo deste estudo sobre o qual se desenvolvem os demais conceitos e suas relações. Por isso, na próxima seção serão abordados temas relativos à internacionalização de empresas, aqui entendida como um processo estratégico.

## **2.4 A internacionalização de empresas como um processo estratégico**

A internacionalização de empresas tem-se tornado um fenômeno de crescente interesse acadêmico. Em sua origem, a maioria dos estudos tinha a economia como base teórica. Foi a complexidade da administração de negócios em diferentes países que levou ao maior interesse por estudos de natureza gerencial. Atualmente, os estudos que tratam de empresas internacionalizadas parecem refletir as origens do campo, pois abraçam referências oriundas tanto da economia quanto da administração. As áreas de negócios internacionais e gestão internacional encontram-se cada vez mais difusamente separadas. O resultado é um campo de estudos de grande diversidade e dinamismo.

Para desenvolver o argumento de que a internacionalização de empresas é um processo estratégico, vai-se proceder, inicialmente, à exposição das principais abordagens dadas ao fenômeno nos campos da economia e da administração, por entender-se que essas são as áreas que interessam ao presente estudo e é nelas que se encontram as origens de tal argumento. Além disso, também será observada a indicação de Iglesias e Motta Veiga (2002), para os quais são dois os campos de estudo que se ocupam da internacionalização da firma, quais sejam, economia e administração e negócios.

Classificação semelhante a essa é proposta por Dib e Carneiro (2006), para os quais as teorias tradicionais de internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental.

#### 2.4.1 A teoria econômica e a internacionalização de empresas

Estudos de natureza econômica foram, possivelmente, os primeiros a tratar de questões relativas às multinacionais. Jones (1996, p. 3) descreve que, quando as transnacionais foram identificadas pela primeira vez por economistas, na década de 1960, assumiu-se (com notáveis exceções) que elas eram um fenômeno pós-1945, originado nos Estados Unidos.

No campo de estudo da economia internacional, o interesse recai pelo entendimento de “temas originados em problemas especiais da interação econômica entre os estados soberanos” (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001, p. 3). Por suas características, os estudos desenvolvidos sob a égide dessa área poderiam ser agrupados em temas centrais.

Sete temas são recorrentes no estudo da economia internacional: os ganhos do comércio, o padrão do comércio, o protecionismo, a balança de pagamentos, a determinação da taxa cambial, a coordenação das políticas internacionais e o mercado de capitais internacional (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001, p. 3).

Ainda sobre o objeto de estudo da economia internacional, Salvatore (2000) informa que ele gira em torno da interdependência econômica entre nações. De forma específica, o autor explica que “a economia internacional trata da teoria do comércio internacional, da política de comércio internacional, do balanço de pagamentos e dos mercados de câmbio externos, e da macroeconomia aberta” (SALVATORE, 2000, p.5).

No caso da pesquisa sobre companhias multinacionais, sob a perspectiva da teoria econômica, Dunning (1996) explica que os estudos se afiliam a diferentes correntes. De acordo com tal autor, a teoria da corporação transnacional e das atividades relativas às transnacionais é recente em termos de sua origem, tendo as expressões *empreendimento multinacional* e *corporação transnacional* sido cunhadas entre a metade da década de 1960 e o princípio da década de 1970. Antes disso, as firmas que tinham estabelecido atividades com

valor agregado fora de suas fronteiras nacionais eram referidas como firmas multiterritoriais (BYE, 1958) ou, mais usualmente, como firmas engajadas com investimento direto no exterior (HYMER, 1960; VERNON, 1993) (DUNNING, 1996).

Para Dunning (1996), as escolhas feitas por pesquisadores de multinacionais dependem do tipo de questão que estão preocupados em responder. Assim, alguns autores assumem uma perspectiva essencialmente macroeconômica e se preocupam em entender por que países se envolvem com investimento direto no exterior. Para responder aos seus questionamentos, costumam adotar como ponto de partida os modelos neoclássicos de comércio, estendendo-os para explicar o volume e o padrão da produção estrangeira.

Outros economistas demonstram maior interesse na compreensão do comportamento de empresas individuais e fazem uso da teoria da firma doméstica para explicar a existência e o crescimento de corporações transnacionais.

Por fim, o autor explica que existe um terceiro grupo de economistas, que se preocupa em entender porque firmas de uma nacionalidade são mais hábeis para penetrar os mercados estrangeiros do que as firmas nativas localizadas naqueles mercados e por que desejam controlar atividades de valor agregado fora de suas fronteiras nacionais. Esse grupo busca na teoria da organização industrial e das estruturas de mercado as bases conceituais para desenvolver suas investigações.

Reconhecer a existência de diferentes enfoques é importante para entender como os estudos de base econômica têm sido conduzidos e quais são as respostas que se propõem fornecer. Dessa forma, Dunning (1996) defende a ausência de uma única explicação correta para a produção internacional. O que há, sob esta perspectiva, é somente uma resposta correta para questões particulares, que ajudam a ampliar a compreensão sobre o padrão de propriedade e localização de firmas fora de suas fronteiras nacionais.

Os estudos de Buckley e Casson (1976) são considerados como um marco na análise

das multinacionais sob o olhar da economia. Para estes autores, a decisão de internacionalizar atividades ocorre quando a empresa percebe que os benefícios igualam os custos. Além disso, outros parâmetros são considerados na decisão de internacionalização:

- a) fatores específicos da indústria: relativos à natureza do produto e à estrutura do mercado externo;
- b) fatores específicos da região;
- c) fatores específicos da nação, incluindo políticas governamentais; e
- d) fatores específicos da firma, com destaque para a habilidade gerencial.

Para Rugman e Verbeke (2003), o trabalho de Buckley e Casson (1976) fornece uma explicação rigorosa da existência e funcionamento das multinacionais. Mas, a despeito da importância que dão ao estudo, apontam a necessidade de modificar alguns dos pressupostos originais, de forma a permitir que uma análise baseada nos custos de transação esteja adequada às estruturas contemporâneas das multinacionais e a seu funcionamento na prática.

Para tratar da evolução dos estudos desenvolvidos sob a ótica da economia, Bartlett e Ghoshal (1991) explicam que negócios internacionais constituem um campo acadêmico relativamente novo. Até os anos de 1960, a maioria das pesquisas na área estava focada em fluxos de comércio entre nações, refletindo as raízes macroeconômicas do campo. Em particular, a teoria da vantagem comparativa era a maior influência dos pesquisadores.

Foi o trabalho de Hymer (1960) que abriu novas oportunidades. A partir dele, os estudos começaram a demonstrar maior atenção aos padrões de investimento direto no exterior. Dib e Carneiro (2006) explicam que Hymer acreditava que “os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo de concentração crescente em mercados estrangeiros”.

A década de 70 trouxe consigo muitos estudos, com explicações de crescente sofisticação, a respeito do investimento direto no exterior. Em paralelo a esse



desenvolvimento, Vernon (1966) realizava pesquisas cujo foco movia-se do nível da indústria para o nível da firma. Seus estudos resultaram na proposição da teoria do ciclo de produtos. No final da década de 70, influenciado pelo trabalho de Williamson (1975), um novo segmento de pesquisa emergiu e moveu o foco ainda mais para dentro da organização: para os processos internos de transferência de informação. A existência e o comportamento de companhias multinacionais passaram a ser explicados com base em seus processos internos. Autores como Buckley e Casson (1976), Rugman (1981) e Hennart (1982) representam esse período (BARTLETT e GHOSHAL, 1991).

Bartlett e Ghoshal (1991) explicam que o campo de estudos em negócios internacionais mudou seu foco de economia internacional para a firma e, dentro da firma, para seus processos organizacionais internos. Os diversos enfoques dados ao entendimento dos negócios internacionais resultaram na proposição de um paradigma eclético ao fenômeno, o que reforçou a necessidade de uma teoria de múltiplos níveis de análise.

Em relação à abordagem econômica do estudo das multinacionais, vê-se em Dunning (1988) um estudioso de grande influência (DOUGLAS e CRAIG, 1992), o qual propôs o paradigma eclético da produção internacional. Na visão de Iglesias e Motta Veiga (2002), esse paradigma é a principal orientação dos estudos de base econômica. Para Johanson e Vahlne (1990), o paradigma eclético é a estrutura mais amplamente aceita em estudos sobre o processo de internacionalização, sob o enfoque econômico.

O paradigma eclético foi proposto originalmente por Dunning, em 1976, durante uma apresentação no Simpósio Nobel em Estocolmo. Explica o autor que

[...] a intenção era oferecer uma estrutura holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de empreendimentos para a produção estrangeira e o crescimento dessa produção (DUNNING, 1988, p. 1).

Para Dunning (1988), a escolha pela palavra “eclético” ocorreu para abranger a idéia de que uma completa explicação das atividades transnacionais de empresas necessitava se

basear em várias correntes da teoria econômica e que o investimento direto no exterior seria apenas um dos possíveis canais do envolvimento econômico internacional.

O paradigma eclético, em sua forma original, defendia que a extensão, a forma e o padrão da produção internacional eram determinados pela configuração de três conjuntos de vantagens (DUNNING, 1988). De forma simples, as vantagens podem ser descritas como: as de localização, oferecidas pelo país; as de propriedade, relativas às capacidades específicas da firma (incluindo ativos intangíveis); e as de internalização, que indicam que se os custos de “fazer” ao invés de “transferir” a fabricação a um produtor local forem menores que os custos de transação associados, a empresa internalizará a produção no mercado externo.

Embora esteja calcado em bases econômicas, Dunning (1988) advoga em favor da utilidade e da robustez do paradigma eclético para explicar e analisar não somente a racionalidade econômica da produção internacional, mas também muitos impactos e aspectos organizacionais relacionados à atividade de empresas multinacionais. Nesse sentido, o autor acredita que “conceitualmente, existem paralelos próximos entre os princípios centrais do paradigma e a moderna teoria de estratégia de negócios” (DUNNING, 1998, p. 24).

Para explicar tal afirmação, o autor sugere que a expressão *vantagem competitiva* pode ser interpretada como vantagem específica da propriedade. A vantagem comparativa de países é semelhante à sua proposição de vantagens específicas de localização. Comparativamente, Dunning (1988, p. 27) entende que

[...] o enfoque de estratégia de negócios dá maior ênfase para o posicionamento de firmas nos setores em que competem, enquanto que o paradigma eclético coloca maior destaque sobre a forma organizacional dos relacionamentos transacionais.

Na avaliação do referido paradigma, Johanson e Vahlne (1990) consideram que ele tem alto valor explanatório para casos de empresas “globais” (aquelas que têm experiência em várias regiões do mundo), pontuam que os suportes teóricos dessa abordagem assumem que os tomadores de decisão têm acesso à informação perfeita, o que, por extensão, torna-a

racional (pressuposto do qual discordam), e, por fim, avaliam tal paradigma como estático em sua natureza, por não proporcionar respostas a mudanças evolucionárias pelas quais uma firma pode passar na tentativa de internacionalizar seus negócios.

Melin (1992) expôs a mesma opinião ao avaliar que estudos baseados na teoria econômica, como a teoria eclética de Dunning (1981) e os estudos de Buckley (1988), revelam visão estática dos empreendimentos internacionais.

Para o presente estudo, optou-se pela apresentação de parte dos estudos realizados sob a orientação da teoria econômica, pois é na economia internacional que estão as raízes dos estudos no campo da internacionalização. Não apresentá-los seria ignorar um corpo sólido de conhecimentos.

Entretanto, a visão que se está trabalhando encontra maior – e melhor – suporte no campo dos estudos em administração e negócios. Está-se entendendo o fenômeno da internacionalização como algo dinâmico e complexo, e modelos estáticos e racionais, típicos da teoria econômica, não parecem dar respostas às questões que se quer atacar no presente estudo. Sendo assim, eles foram apresentados como referências amplas, e não específicas, da tese.

#### 2.4.2 A internacionalização de empresas sob a perspectiva dos campos da administração e dos negócios internacionais

O segundo campo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte teórico-empírico é o da administração e dos negócios internacionais. Na presente seção, adotar-se-á uma perspectiva ampla de compreensão do fenômeno de

internacionalização, apresentando autores que tenham se ocupado em descrever e/ou explicar como se processam a entrada e a permanência de empresas em mercados externos.

Em relação à internacionalização de empresas, Iglesias e Motta Veiga (2002, p. 372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais “visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo”. A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p. 48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

A existência de diferentes perspectivas para descrever o processo de internacionalização de empresas e seu uso recorrente fez com que Andersen (1993, p. 227) manifestasse preocupação quanto à ausência de qualquer avaliação coerente – que utilizasse critérios científicos – sobre tais modelos, o que teria prejudicado o avanço teórico-empírico da área de estudos.

Considerando tal preocupação, o autor se propôs a avaliar criticamente os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura: a) o modelo desenvolvido por Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul, chamado de “Modelo de Internacionalização de Uppsala”; e b) Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação, que focam a internacionalização como uma inovação para a firma. Nesse segundo tipo, Andersen (1993) reúne os modelos propostos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981).

Sob este prisma, Rigby<sup>5</sup> (*apud* HUNT, 2002) esclarece que um modelo é qualquer estrutura que se proponha a representar algo. Um modelo explanatório, no entanto, é qualquer estrutura ou procedimento generalizado que se propõe a representar como fenômenos são explicados cientificamente (HUNT, 2002).

---

<sup>5</sup> RIGBY, P. **Conceptual foundations of business research**. New York: Wiley, 1965.

Um modelo explanatório, portanto, deve mostrar sob quais condições antecedentes espera-se a ocorrência do fenômeno explicado. Além disto, Hunt (2002, p.87) afirma que “modelos explanatórios deveriam ser pragmáticos, intersubjetivamente certificáveis e ter conteúdo empírico”. Ou seja, deveriam estar de acordo com a prática científica, permitir que diferentes investigadores pudessem testar as estruturas propostas e, por último, ser testados empiricamente.

Com as observações de Hunt (2002) como pano de fundo, serão apresentadas as avaliações feitas por Andersen (1993) sobre os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura.

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e, particularmente, na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p. 23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras”.

A perspectiva dos autores está em descrever a internacionalização como um processo no qual a empresa, gradualmente, aumenta seu envolvimento internacional, entendido sob a forma de ciclos causais. Em relação às bases teóricas do modelo, Johanson e Vahlne (1990, p. 11) apontam que elas foram buscadas na teoria comportamental da firma (CYERT e MARCH, 1963; AHARONI, 1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado; conhecimento de mercado; decisões de comprometimento; e atividades atuais (FIG. 6).

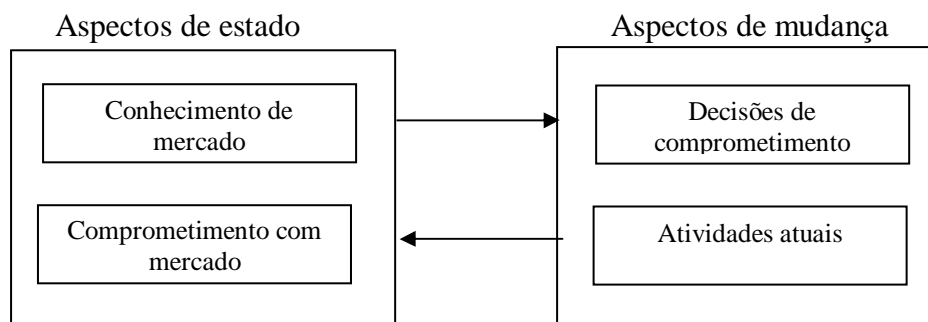


FIGURA 6 – O mecanismo básico de internacionalização

Fonte: JOHANSON e VAHLNE (1977, 1990).

Em relação aos quatro construtos do modelo, seus autores assumem que “conhecimento de mercado” e “comprometimento de mercado” afetam decisões relativas ao comprometimento de recursos com mercados estrangeiros e com os modos pelos quais atividades atuais são desenvolvidas. Conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado são, por sua vez, afetados pelas atividades atuais e decisões de comprometimento (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Comprometimento com o mercado é definido como sendo composto por dois fatores: a quantidade de recursos comprometida; e o grau de comprometimento desses recursos. Ambos, avaliados em conjunto, permitem descrever o quanto comprometida com mercados externos uma empresa está.

Sobre conhecimento de mercado, explicam que é o conhecimento adquirido com a experiência pessoal que mais interessa ao modelo. Para os referidos autores, uma suposição crítica no modelo é que o conhecimento de mercado, incluindo percepções sobre suas oportunidades e problemas, é adquirido primordialmente através da experiência em atividades de negócio atuais no mercado. Eles entendem que esse conhecimento, mais a experiência, geram oportunidades de negócio, o que, conseqüentemente, é uma força motora no processo de internacionalização.

O modelo proposto considera que o processo de internacionalização, uma vez iniciado, tenderá a prosseguir sem levar em consideração se decisões estratégicas nessa direção serão tomadas ou não. A intencionalidade da ação gerencial é, portanto, minimizada por Johanson e Vahlne (1990).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização de uma firma. O primeiro demonstra que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma seqüência de quatro etapas assim entendidas: a) atividades de exportação irregulares; b) exportação através de representantes independentes; c) estabelecimento de uma subsidiária de vendas; e d) fabricação no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1990, p. 13). As diferentes etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

O segundo padrão explicado pelo modelo é que as empresas iniciam a internacionalização naqueles países em que a distância psíquica, em relação às suas características natais, seja menor. Distância psíquica é definida em termos de fatores como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, etc., os quais perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado.

Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica por que ou como o processo de internacionalização se inicia, e a seqüência de estados ou condições também não é discutida. Outro problema detectado está na ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) entende que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta a testabilidade empírica.

Sob os critérios de Hunt (2002) de pragmatismo, intersubjetividade e conteúdo empírico, talvez o mais prejudicado, dentre eles, seja exatamente o de intersubjetividade, pois a ausência de definições claras dos construtos e dos relacionamentos entre eles torna mais

difícil submeter o modelo de Uppsala ao teste empírico sob diferentes condições, por diferentes investigadores.

Apesar desta fragilidade, o modelo tem sido utilizado intensamente por estudiosos, o que talvez possa ser explicado pela relativa simplicidade de sua estrutura conceitual. Em estudos posteriores<sup>6</sup>, o modelo foi posto à prova, o que levou Johanson e Vahlne (1990, p. 14) a afirmar que a estrutura ganhou forte apoio em estudos realizados em diferentes países e situações. Tais estudos confirmaram que comprometimento e experiência são fatores importantes para explicar o comportamento internacional de empresas.

Ainda que tenha encontrado suporte empírico, seus propositores assumem que o modelo é “extremamente parcial, deliberadamente excluindo muitos fatores explanatórios importantes” (JOHANSON e VAHLNE, 1990, p. 18).

Uma das críticas comuns é que a estrutura é determinista em sua natureza e dá a impressão de que a internacionalização ocorre em uma seqüência de etapas, tal como foram descritas originalmente, o que não explica por que determinadas firmas permanecem atuando apenas com exportação, por exemplo, não evoluindo para etapas de maior comprometimento.

Para Melin (1992), o modelo de Uppsala contribui com importante visão alternativa da internacionalização em comparação à teoria dominante sobre investimentos estrangeiros, o paradigma eclético de Dunning (1980).

A questão estratégica presente no processo decisório das companhias não é explorada pelos autores. A esse respeito, Melin (1992) aponta que o modelo minimiza a importância da possibilidade de gestores tomarem decisões estratégicas voluntárias. Explica o autor que, segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização procederá ao longo dos estágios propostos, independentemente de que decisões estratégicas nessa direção sejam tomadas ou não.

---

<sup>6</sup> Para detalhamento desses estudos, ver Johanson e Vahlne (1990, p. 13-14).



Para Johanson e Vahlne (1990), esse argumento não teria de ser, primariamente, contrário ao modelo em si. Ao invés disso, eles acreditam que tal observação deveria ser usada para o desenvolvimento e diferenciação do modelo original. Isso significa que a crítica seria dirigida, na opinião dos autores, à natureza muito parcial do modelo, a qual é consequência de um esforço consciente para capturar um único e, até então, não avaliado mecanismo com forte poder explanatório relativo a um amplo espectro de manifestações da internacionalização da firma.

Vahlne e Nordström (1993) avaliaram críticas até então recebidas pelo modelo de Uppsala. Segundo eles, a maioria das sugestões trata da inclusão de variáveis explanatórias adicionais, por exemplo, características da indústria, do mercado doméstico e do país destino, tanto quanto características do produto. Apesar de adicionar valor explanatório, os autores acreditam que a inclusão de tais variáveis tornaria a teoria mais eclética e, por definição, mais difícil de ser posta à prova da falsificação. Assim, propuseram que novas variáveis fossem usadas tão-somente para explicar sob quais situações a teoria é válida. O modelo em si, com seus quatro construtos, é que deveria ser posto à prova.

Outra fraqueza encontrada no modelo de Uppsala, em termos de sua aplicabilidade empírica, está no fato de que ele diz pouco sobre o processo de internacionalização em companhias experientes que tenham aprendido ao longo de décadas de atividades internacionais (MELIN, 1992). Seu significado parece estar limitado aos estágios iniciais de internacionalização. Johanson e Vahlne (1990) também expuseram tal quadro ao afirmarem que a maior parte do suporte empírico ao modelo de Uppsala veio de estudos sobre as fases iniciais de processos de internacionalização.

Outro aspecto limitante nesta construção teórica é que ela explica mais do comportamento de firmas produtoras de bens. A mera transposição de conceitos não se mostra apropriada pois, no caso da internacionalização de serviços, as quatro etapas de envolvimento

crescente (JOHANSON e VAHLNE, 1990) não parecem fazer sentido, haja vista que a empresa, para operar, precisa estabelecer subsidiária local como etapa anterior à atividade propriamente dita.

Por tais aspectos, o modelo de Uppsala tem sua aplicação limitada nesta tese, uma vez que se tem o pressuposto de que a ida ao exterior é um fenômeno de natureza estratégica e que o envolvimento em atividades externas não segue um fluxo predeterminado de etapas, em escala crescente de comprometimento. Além disso, o interesse está em avaliar companhias maduras em sua atividade internacional, algo para o qual o modelo parece não contribuir de forma adequada. No entanto, não é possível deixar de abordá-lo justamente por ser ele, provavelmente, um dos mais referenciados e utilizados na literatura existente na área.

De outro lado, os construtos trabalhados no modelo parecem fazer sentido no estudo do setor de construção pesada. É o caso de “conhecimento de mercado” e de “comprometimento de mercado”, os quais parecem bastantes funcionais quando usados para explicar “decisões de comprometimento” e “atividades atuais”. Maior conhecimento de mercado leva a maiores decisões de comprometimento de recursos? Para alguns, a resposta a essa questão recai em uma tautologia, pois parece óbvio que é a partir do conhecimento do mercado que a empresa ampliará suas apostas nele. Ainda assim, a relação é útil por si e tem sido amplamente utilizada em pesquisas na área.

Além disso, o conceito de distância psíquica parece demonstrar eficiência suficiente para contribuir para a explicação das decisões relativas à escolha dos países a serem explorados. Entender como esses construtos operam no setor da construção pesada pode ser oportuno.

O olhar proposto a partir do modelo de Uppsala será usado na presente tese apenas no que tange aos seus construtos. A lógica exposta por seus autores de que, uma vez iniciado o processo de internacionalização, não importa a intencionalidade gerencial, não faz sentido

para o estudo realizado. O pressuposto aqui é justamente o contrário: a internacionalização é uma dimensão maior do contínuo processo estratégico presente em todas as empresas.

A exposição prévia lançou, portanto, um olhar sobre as principais questões abordadas pelos estudiosos de Uppsala no que se refere à internacionalização de empresas. Apresentado o Modelo de Uppsala, serão abordadas as características centrais dos demais modelos reunidos por Andersen (1993) sob a denominação de Modelos de internacionalização relativa à inovação (Modelos-I).

Sob essa orientação, encontram-se autores (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; e REID, 1981) que consideram a decisão de internacionalização como uma inovação para a empresa. Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I compartilham muitas características, e a diferença central entre eles está no número de estágios do processo de internacionalização e na descrição de cada estágio. À exceção do mecanismo que impulsiona a internacionalização, “as diferenças entre os modelos parecem refletir diferenças semânticas ao invés de diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalização” (ANDERSEN, 1993, p. 212). Assim como o modelo de Uppsala, os modelos-I também podem ser entendidos como comportamentalmente orientados.

O QUADRO 3 mostra os estágios de internacionalização descritos pelas quatro vertentes formadoras dos modelos de internacionalização relativa à inovação. Pode-se observar que o desenvolvimento internacional é entendido como uma seqüência de etapas, a qual está conectada à adoção de inovação. Como já explicado, a decisão de internacionalização, para esses autores, é entendida como uma inovação para a firma.

Para Melin (1992), é preciso pontuar que modelos de estágio minimizam a possibilidade de os gestores tomarem decisões estratégicas voluntárias. Isso ocorre porque não se enfatizam as questões que permeiam as decisões que resultaram na internacionalização,

e sim os estágios de desenvolvimento sucessivo que passam a ocorrer após a entrada em outro país.

### QUADRO 3

#### Estágios de internacionalização descritos nos modelos-I

<b>Bilkey e Tesar (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Czinkota (1982)</b>	<b>Reid (1981)</b>
<p><b>Estágio 1:</b> Administração não está interessada em exportar.</p> <p><b>Estágio 2:</b> Administração deseja atender ordens não solicitadas, mas não faz esforços para explorar a possibilidade de exportação ativa.</p> <p><b>Estágio 3:</b> Administração ativamente explora a possibilidade de exportação.</p> <p><b>Estágio 4:</b> A firma exporta em uma base experimental para alguns países psicologicamente próximos.</p> <p><b>Estágio 5:</b> A firma é um exportador experiente.</p> <p><b>Estágio 6:</b> Administração explora a possibilidade de exportar para outros países mais distantes psicologicamente.</p>	<p><b>Estágio 1:</b> Marketing doméstico – A firma vende somente no mercado de origem.</p> <p><b>Estágio 2:</b> Pré-exportação – A firma procura por informação e avalia a possibilidade de empreender exportação.</p> <p><b>Estágio 3:</b> Envolvimento experimental – A firma inicia a exportação em uma base limitada para alguns países psicologicamente próximos.</p> <p><b>Estágio 4:</b> Envolvimento ativo – Exportação para mais países – exportação direta – acréscimo no volume de vendas.</p> <p><b>Estágio 5:</b> Envolvimento comprometido – Administração constantemente faz escolhas sobre a alocação de recursos limitados entre mercados doméstico e estrangeiro.</p>	<p><b>Estágio 1:</b> Completamente desinteressada.</p> <p><b>Estágio 2:</b> Firma parcialmente interessada.</p> <p><b>Estágio 3:</b> Firma exportadora.</p> <p><b>Estágio 4:</b> Firma experimental.</p> <p><b>Estágio 5:</b> A pequena exportadora experiente.</p> <p><b>Estágio 6:</b> A grande exportadora experiente.</p>	<p><b>Estágio 1:</b> Consciência exportadora – problema de reconhecimento de oportunidade, despertar da necessidade.</p> <p><b>Estágio 2:</b> Intenção exportadora – motivação atitude, crenças e expectativas sobre exportação.</p> <p><b>Estágio 3:</b> Tentativa de exportar – experiência pessoal a partir de exportação limitada.</p> <p><b>Estágio 4:</b> Avaliação da exportação – resultados a partir do engajamento com exportação.</p> <p><b>Estágio 5:</b> Aceitação da exportação – adoção/rejeição da exportação.</p>

Fonte: Andersen (1993, p. 213).

Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I são essencialmente compostos por conceitos não observáveis, o que dificulta a delimitação de cada um dos estágios. Outra constatação é que, apesar dos esforços para especificarem variáveis e definições operacionais para os estágios envolvidos e para as variáveis que influenciam o processo, os argumentos

para os procedimentos de classificação e para a operacionalização das variáveis explanatórias ainda são muito vagos.

O procedimento de classificação – que é definido pela operacionalização dos conceitos de estágio – é uma questão crítica, na percepção de Andersen (1993, p. 223). A ambigüidade parece ser uma fraqueza encontrada nos modelos-I de tal sorte que se torna difícil decidir, por exemplo, quando uma firma deixa o estágio 4 (envolvimento ativo) e se move para o estágio 5 (envolvimento comprometido) no esquema proposto por Cavusgil (1980).

De forma geral, o autor aponta como principal objeção aos modelos – I a ausência de um *design* apropriado para explicar o processo de desenvolvimento. “Em alguns casos, as variáveis independente e dependente estão muito próximas de serem idênticas, e a direção de causação não está clara” (ANDERSEN, 1993, p. 227). Apesar de sua avaliação bastante crítica, Andersen (1993) reconhece que os modelos de processo de internacionalização – modelos-I e modelo de Uppsala – representam pesquisa substancial e pioneira no campo dos negócios internacionais.

Sob os critérios de pragmatismo, conteúdo empírico e intersubjetividade, propostos por Hunt (2002), também se percebe que os modelos-I são falhos, especialmente no quesito da intersubjetividade. A ausência de definições mais claras de construtos e de relacionamentos entre construtos também prejudica a testabilidade empírica e aponta para a fragilidade do corpo teórico.

As inconsistências identificadas nestes modelos, quando da operacionalização de variáveis – de forma a permitir o teste empírico –, podem ajudar a explicar as razões pelas quais a teoria sobre internacionalização tem dificuldades de avançar como corpo conceitual integrado e robusto.

Ainda considerando o exame de teorias e modelos, outra forma de avaliação é apresentada por Sheth, Gardner e Garret (1988), que propõem uma estrutura metateórica para avaliação de teorias. Ainda que seus autores tenham ampliado a estrutura de análise, em essência são categorias idênticas às de Hunt (2002).

O critério metateórico de Sheth, Gardner e Garret (1988) é composto por três categorias de análise. A *sintaxe* é a primeira, e compreende dois aspectos: estrutura e especificação. A estrutura basicamente questiona se os conceitos teóricos estão apropriadamente definidos e integrados em uma cadeia nomológica. A especificação verifica se os relacionamentos entre conceitos teóricos são especificados de forma a delimitar claramente as hipóteses.

*Semântica* é a segunda categoria de análise e é composta por testabilidade e suporte empírico. Pela testabilidade é avaliado o quão forte é uma teoria, considerando se definições operacionais precisas e diretas dos conceitos são fornecidas para garantir testabilidade e consenso intersubjetivo. Suporte empírico avalia o grau de evidências confirmatórias que têm sido geradas para apoiar as hipóteses da teoria.

A terceira categoria é o *pragmatismo* e envolve a análise de dois quesitos: riqueza e simplicidade. A riqueza questiona quão compreensiva e generalizável uma teoria é. A simplicidade, por sua vez, avalia quão fácil é comunicar e implementar a teoria.

Tomadas em conjunto, as três categorias são usadas pelos autores para avaliar teorias através de escores que variam de 1 (pobre) a 10 (excelente). Como o conteúdo proposto por Sheth, Gardner e Garret (1988) é bastante aproximado do que foi apresentado por Hunt (2002) e também é semelhante ao de Andersen (1993), entende-se que a diferença neste caso ficaria por conta do maior detalhamento da análise, bem como da atribuição de notas a cada uma das seis subcategorias propostas.

De forma global, ao aplicar o critério metateórico proposto pelos autores também se encontraram fragilidades nos Modelos-I e no Modelo de Uppsala nas questões relativas à sintaxe, à semântica e ao pragmatismo. Verificaram-se problemas quanto à definição de conceitos em uma cadeia nomológica e na especificação de relacionamentos entre conceitos. Definições operacionais precisas e diretas também não foram identificadas, apesar de – no caso de Uppsala – ser advogada a presença de evidências confirmatórias, o que garantiria um score mais elevado no quesito suporte empírico. Em termos de riqueza, a relativa simplicidade dos modelos expostos parece contar a favor de seus autores, ainda que a simplicidade, neste caso, possa ter sido levada a limites além dos desejáveis.

Outro aspecto que se aplica às teorias apresentadas e que corrobora com Andersen (1993), é a identificação de que em algumas correntes de pesquisa a formulação de construtos empíricos não foi acompanhada por um teste empírico sistemático desses construtos de modo que tais teorias pudessem ser integradas ao corpo geral da teoria (AULAKH e KOTABE, 1993, p. 23). Isto, naturalmente, traduz-se em dificuldades na consolidação de um campo teórico, especialmente em áreas de estudo mais jovens, como é o caso da área de negócios internacionais.

Considerando-se os modelos de internacionalização apresentados e as avaliações realizadas, entende-se necessário tê-los como orientação no entendimento dos processos de internacionalização das empresas investigadas, sendo preciso, no entanto, acrescentar a noção de que a ida ao exterior é, em sua natureza, um processo estratégico.

A principal questão que precisa ser demarcada diz respeito ao entendimento de que a internacionalização é um processo estratégico. E esse aspecto – central nesta tese – não é pontuado pelos autores de Uppsala e nem está presente, de forma clara, nos modelos-I. Assim, tê-los como orientação só será possível se for adicionada aos seus pressupostos a perspectiva estratégica do processo.

Feitas tais considerações sobre diferentes abordagens no estudo da internacionalização de empresas, na próxima seção desenvolver-se-ão os argumentos relativos ao entendimento de que a internacionalização é um processo estratégico.

#### 2.4.3 A internacionalização de empresas como um processo estratégico

Os argumentos expostos anteriormente indicam que no desenvolvimento do presente estudo está-se adotando a noção de que a ida de uma empresa ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Tal noção não implica, necessariamente, o reconhecimento de que as empresas que se internacionalizaram o fizeram após um processo formal de concepção e formulação de estratégia, do qual resultou a escolha por adentrar em mercados externos. Processos deliberados, tanto quanto emergentes, são considerados.

Autores como Mata e Portugal (2004), Dunning (1996), Li (1995), Melin (1992), Johanson e Vahlne (1990) e Douglas e Craig (1989) fazem, com maior ou menor grau de destaque, menção às questões estratégicas subjacentes à ida de empresas ao mercado externo. De forma bastante clara, Melin (1992) argumenta que a internacionalização deve ser entendida – e estudada – sob a forma de processo estratégico. Para esse autor, internacionalização é uma dimensão maior do contínuo processo estratégico da maioria das empresas.

Sua proposta considera que as fronteiras entre teoria organizacional, gestão estratégica e gestão internacional são fluidas e indistintas. Para ele, a dimensão “internacionalização” deveria ser tratada como um foco empírico e não formar a base para o campo teórico de sua própria gestão (MELIN, 1992, p.114).



Na visão de Johanson e Vahlne (1990, p. 22), “processos de internacionalização são o resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”. Ainda que tais aspectos não tenham sido abordados na proposição original do modelo Uppsala, principal obra desses autores, em publicações posteriores passaram a admitir sua importância no processo.

Em Dunning (1996), apesar da orientação econômica de seu estudo, também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização (descritas no paradigma eclético) não fornecem elementos suficientes para explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um mesmo setor econômico. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração estratégica, somada às abordagens econômicas, para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais. Em outro contexto, Dunning (1988, p. 25) expressa o desejo de perceber um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

Assumir que a entrada em mercados externos é uma decisão estratégica implica considerar que fatores anteriores (gatilhos) impulsionaram tal decisão. Além disso, quer-se pautar a necessidade de entender a sobrevivência e crescimento das empresas, em mercados externos, no contexto de sua gestão estratégica.

A perspectiva até aqui desenvolvida mostra a importância de se trabalhar o fenômeno da internacionalização sob uma perspectiva de processo estratégico. O foco último está no nível da empresa, mas pensar o problema a partir de um olhar estratégico implica reconhecer influências múltiplas, internas e externas à empresa. O gestor, como tomador de decisão, faz parte de um todo integrado, múltiplo e complexo, que se apresenta sob configurações

distintas, dependendo da situação e do momento. Aspectos como tempo, seqüência e mudança são críticos quando se trata de processos de internacionalização.

Por considerar tais argumentos como críticos, Melin (1992) propõe que a internacionalização – o processo de ampliar o envolvimento em operações internacionais através de fronteiras – seja estudada como uma dimensão maior do processo estratégico permanente, que é encontrado na grande maioria das empresas.

Além disso, é o processo estratégico que determina o contínuo desenvolvimento e as mudanças na empresa internacional em termos de seu escopo, idéia de negócio, orientação para a ação, princípios organizacionais, natureza do trabalho gerencial, valores dominantes e normas convergentes.

Assim, o autor acredita que pesquisas sobre empresas internacionalizadas deveriam estar mais focadas em processos ao longo do tempo e precisariam observar estruturas, principalmente, como manifestações temporárias de tais processos.

Para Melin (1992), o campo necessita de estudos que capturem longas épocas e, mesmo, histórias biográficas acerca de todo o desenvolvimento de uma firma. É considerado problemático, portanto, o fato de a maioria dos estudos publicados ter, como foco de pesquisa, companhias em fases iniciais de internacionalização.

A perspectiva de que a internacionalização é uma dimensão maior de um processo estratégico permanente leva a algumas decorrências na abordagem empírica. Sob esse aspecto, esse autor afirma que é imperativo observar que processos de internacionalização são caracterizados por um alto grau de complexidade, variabilidade e heterogeneidade, os quais, tomados em conjunto, requerem pesquisa holística e enfoques longitudinais.

Mantendo a mesma linha de argumentação, merece análise a proposta de Douglas e Craig (1989), para quem a internacionalização ocorre sob a forma de um processo

incremental, o qual diz respeito aos movimentos de uma firma por meio de sucessivas fases, cada uma formada por novos desafios estratégicos e prioridades decisórias.

Emerge dessa concepção a premissa de que os imperativos estratégicos e as questões-chave com os quais uma empresa se depara variarão em dependência ao grau de experiência e natureza das operações em mercados internacionais.

Em conformidade com tais autores, a dinâmica do desenvolvimento estratégico global é mais bem explicada pela compreensão de um número de parâmetros-chave cuja natureza e impacto dependerão da fase do processo de internacionalização no qual se encontra a empresa em foco.

A FIG. 7 esquematiza esse processo, mostrando que em cada fase gatilhos detonarão uma nova etapa, estimulando a geração de um novo ímpeto estratégico.

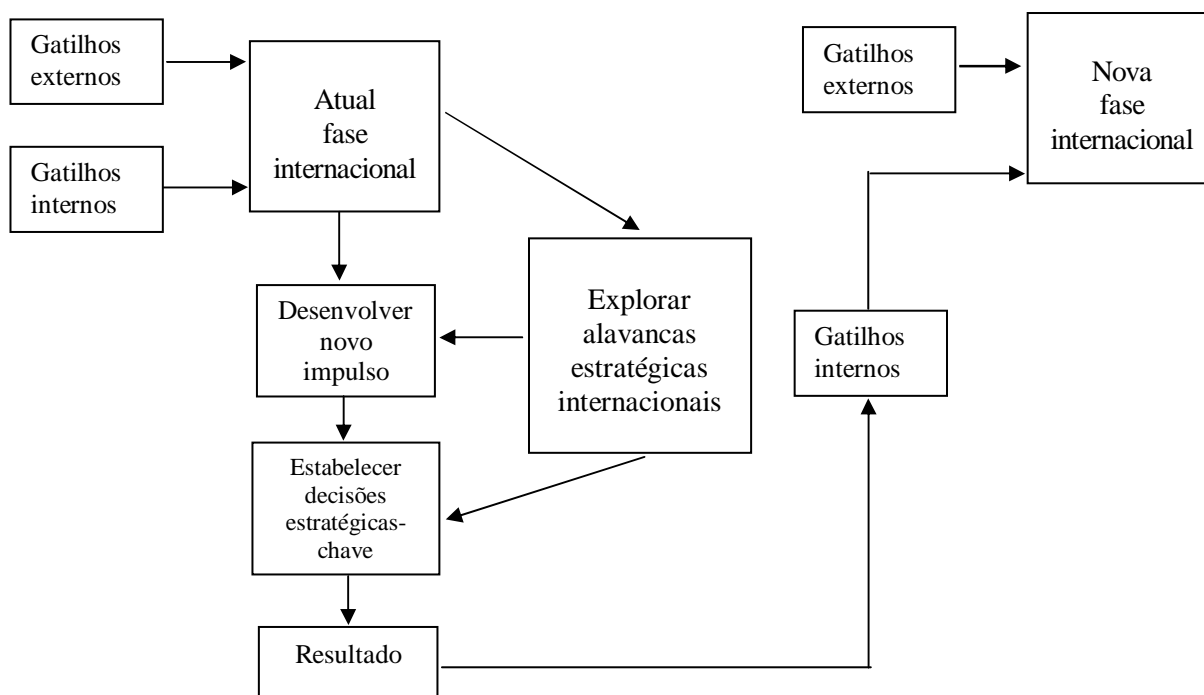


FIGURA 7 – A dinâmica do desenvolvimento da estratégia global

FONTE: Douglas e Craig (1989).

Para entendimento da estrutura apresentada na FIG. 7, algumas considerações evidenciam-se necessárias, conforme expressam seus autores:

- **Gatilhos.** Podem ser internos e externos e se aplicam às situações que impulsionam uma empresa a se mover de uma fase para a próxima. Como exemplos de fatores externos, os autores citam fatores ambientais, tendências na indústria e pressões competitivas; e como exemplos de fatores internos: volume de vendas, lucratividade e iniciativas gerenciais. Os gatilhos podem atuar em conjunto, para gerar o desenvolvimento de novo ímpeto administrativo.

- **Impulso estratégico.** Determina a direção a ser seguida e define a arena de competição, assim como as prioridades estratégicas das empresas.

- **Alavancas estratégicas.** As alavancas estratégicas chave ajudam a fixar definições em definições ulteriores da direção dos esforços da empresa e a estabelecer prioridades de decisão e de investimentos em cada etapa sucessiva da internacionalização.

- **Decisões estratégicas.** O impulso estratégico da firma e as alavancas para a internacionalização, em conjunto, determinam decisões estratégicas que são chave em cada etapa de internacionalização. Na *fase inicial*, as decisões-chave voltam-se para a escolha de países para entrar, o modo de operação, o tempo e a seqüência de entrada. Uma vez que a entrada inicial tenha sido bem-sucedida, as decisões da *próxima fase* concentram-se em torno do desenvolvimento do potencial do mercado local, por meio de modificações de produtos, extensões de linhas de produtos e desenvolvimento de novos produtos adaptados às necessidades específicas do mercado local. Neste estágio, verifica-se a criação de uma miscelânea de operações locais, demandando a necessidade de melhorar a eficiência e de estabelecer mecanismos para coordenar e integrar a estratégia por meio de mercados nacionais, possibilitando a transferência e troca de aprendizado, bem como a experiência,

levando, eventualmente, ao estabelecimento de estratégia relativa a mercados regionais e globais, ao invés de mercados multidomésticos.

Considerando tais parâmetros em mercados internacionais, o impulso estratégico, as decisões-chave e as alavancas evoluem a partir do grau de experiências, do estágio e do envolvimento em operações estrangeiras.

As fases do processo de internacionalização, para esses autores, são três: entrada inicial; expansão no mercado local (país-a-país); e racionalização global, as quais são antecedidas por uma fase prévia, chamada de “pré-internacionalização”. A FIG. 8 mostra as etapas e seus relacionamentos.

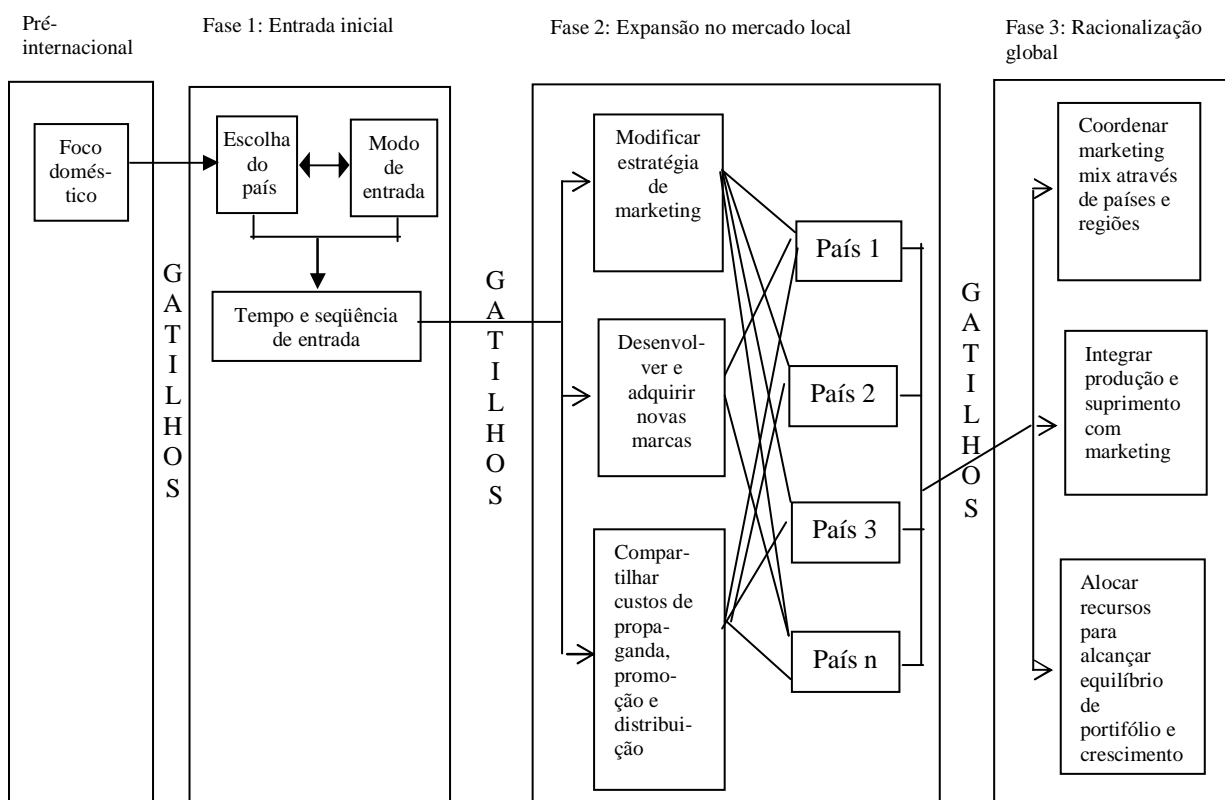


FIGURA 8 – Fases da evolução de marketing global

Fonte: DOUGLAS e CRAIG (1989).

▪ Etapa **pré-internacionalização**. Corresponde à fase anterior à entrada em mercados internacionais, quando o mercado doméstico é o ponto focal para o desenvolvimento estratégico e define as fronteiras das operações.

Nesta etapa, a estratégia é desenhada e desenvolvida com base em informações relativas aos interesses e necessidades dos consumidores, às tendências da indústria e às tendências econômicas, socioculturais e tecnológicas que provavelmente influenciarão a demanda pelos produtos e serviços da empresa em seu mercado doméstico. A atenção da administração está centrada nas estratégias adotadas pelos competidores domésticos, os quais representam a maior ameaça para a firma (DOUGLAS e CRAIG, 1989).

Em relação aos gatilhos para a internacionalização, uma variedade de fatores pode impelir uma firma domesticamente orientada para reexaminar sua posição, dentre os quais destacam:

- saturação do mercado doméstico;
- movimento estrangeiro de consumidores domésticos;
- diversificação do risco;
- busca de oportunidades em mercados externos;
- entrada de competição estrangeira no mercado doméstico;
- desejo de manter-se lado a lado com as mudanças tecnológicas;
- incentivos governamentais para exportar; e
- avanços em tecnologia de comunicações e infra-estrutura de marketing.

Os referidos gatilhos podem atuar isoladamente ou de forma combinada, levando a empresa à decisão de entrar no mercado internacional.

▪ **Etapa1 - Entrada inicial no mercado internacional.** Este passo é essencialmente crucial, uma vez que um movimento equivocado nesse estágio pode resultar na retirada dos investimentos em mercados internacionais.

Li (1995) explica que a escolha de uma estratégia apropriada de entrada é um determinante crítico do provável sucesso das operações estrangeiras. Segundo ele, estudos realizados sugerem que as escolhas relativas à entrada afetarão significativamente o desempenho e a sobrevivência de subsidiárias estrangeiras.

Nesta etapa, os esforços da empresa são dirigidos para a identificação das oportunidades de mercado – no exterior – mais atrativas para seus produtos e serviços já existentes. A empresa procura minimizar ao extremo a necessidade de adaptação de produtos ou estratégias de marketing.

A empresa busca, também, alavancar internacionalmente sua posição competitiva doméstica e suas competências centrais, tanto quanto expandir economias de escala, ao estabelecer presença em múltiplos mercados. Em função da falta de experiência, focará em produtos ou habilidades que possam ser alavancados no mercado internacional.

As decisões-chave relacionam-se à escolha dos países para operar, ao tempo de entrada e ao modo como as operações serão conduzidas nesses países.

Douglas e Craig (1989) destacam os seguintes gatilhos que impelem à etapa 2:

- preocupação com a penetração crescente de mercado;
- necessidade de encontrar competição local e responder às iniciativas competitivas locais em preço e promoção;
- desejo de promover iniciativas gerenciais locais e motivação;
- preocupação com a mais efetiva utilização dos ativos locais; e
- constrangimentos impostos pelas fronteiras naturais de mercado e barreiras.

O somatório dessas pressões leva à adoção de um foco nacionalmente orientado no desenvolvimento estratégico, impulsionando a fase dois do processo de internacionalização.

▪ **Etapa 2 – Expansão no mercado local.** Ocorre quando a empresa sente que tem condições de procurar novas direções para o crescimento e expansão.

A força motriz subjacente a esta etapa, é a expansão em países nos quais a empresa penetrou na fase inicial, ao invés da entrada em mercados adicionais. Seus autores explicam que a ênfase se desloca da decisão de exportar a estratégia doméstica aos países de entrada inicial para a de desenvolver estratégia em uma base de país-a-país.

Segundo os referidos autores, a maior alavanca para a efetiva expansão nesta etapa encontra-se na construção de uma estratégia baseada na estrutura organizacional estabelecida em cada país, de modo a alcançar economias de escopo e alavancar ativos e competências centrais, tanto quanto fomentar o crescimento do mercado local.

A preocupação com o crescimento no mercado local implica que decisões-chave estejam concentradas em torno do desenvolvimento de produtos, linhas de produtos e negócios que revelem promessas de crescimento de mercado em cada país, tanto quanto estratégias de mercado eficientes para cada contexto. Os critérios-chave para tomar essas decisões estão no potencial para o desenvolvimento do mercado local e na possibilidade de realização de economias de escopo.

A orientação país-por-país, associada à etapa 2, tende a uma fragmentação de mercados mundiais, o que, segundo seus autores, conduz à consideração de que operações no exterior funcionando como centros de lucro independentes evoluem em uma miscelânea de negócios nacionais diversos. As ineficiências desse sistema, portanto, são responsáveis por gerar os fatores impulsionadores de mudanças em direção à terceira fase do processo de internacionalização. Dentre os gatilhos, os autores destacam:



- ineficiências de custo e duplicação de esforços entre organizações de diferentes países;
- oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias e de aprendizado, a partir das experiências de um país para outro;
- surgimento de consumidores globais nos mercados industrial e de consumo;
- emergência da competição em escala global; e
- integração aperfeiçoada entre infra-estruturas nacionais de marketing, levando ao desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global.

A partir de tais gatilhos, a atenção deve concentrar-se na eliminação das ineficiências geradas pela multiplicidade de negócios domésticos. Contudo, os autores advertem que tal comportamento não significa, necessariamente, a adoção de padronização mundial de produtos e de comunicação, por exemplo, mas a adoção de uma perspectiva global, ao invés de multidoméstica, na elaboração da estratégia.

▪ **Etapa 3 - Racionalização global.** Nesta etapa final da internacionalização, a empresa se move em direção à adoção de uma orientação global no desenvolvimento e implementação da estratégia. Douglas e Craig (1989) expõem que a atenção foca na melhoria da eficiência de operações mundiais e o desenvolvimento de mecanismos para melhorar a coordenação de operações transnacionais e a integração da estratégia entre países. A orientação nacional desaparece, e mercados são vistos como um conjunto de entidades inter-relacionadas e interdependentes, as quais estão se tornando crescentemente integradas e interligadas pelo mundo afora.

Nesta etapa, explicam os autores, a firma se volta para capitalizar sinergias potenciais, originadas a partir da operação em escala global, e procura tirar a máxima

vantagem do caráter multinacional de suas operações. A atenção, portanto, movimenta-se para a centralização na alocação ótima de recursos entre países, mercados, segmentos de mercado, segmentos-alvo e estratégia de marketing, tanto quanto para a maximização de lucros em uma base global mais do que em uma base de país-a-país. Um impulso duplo precisa ser adotado, conjugando o esforço para melhorar a eficiência de operações mundiais e a busca por oportunidades de expansão global e crescimento.

As alavancas-chave nesse período encontram-se na exploração das sinergias potenciais, originadas a partir da operação em uma escala global. Habilidades ou ativos que são transferíveis através das fronteiras nacionais, como tecnologia de produção, habilidade gerencial e imagem de marca ou de empresa, por exemplo, podem ser alavancados globalmente.

Seguindo o impulso estratégico duplo, as decisões-chave têm por foco melhorar a eficiência das operações mundiais e desenvolver uma estratégia global.

Após a apresentação do processo evolucionário de internacionalização, os autores concluem afirmando que o caráter dinâmico das operações internacionais implica que as prioridades estratégicas devem ser adaptadas ao estágio de evolução em mercados internacionais. Segundo eles, o objetivo final da estratégia visa a alcançar integração ótima e racionalização de operações e de sistemas de decisão em uma escala global.

O modelo de Douglas e Craig (1989) também trabalha dentro de um quadro evolucionário, apresentando estágios pelos quais uma empresa passa em seu processo de internacionalização. Seus autores adicionam o componente estratégico no modelo que propõem. Eles explicam que a cada etapa novos gatilhos surgirão, e esses, caso se manifestem e sejam julgados oportunos pelos gestores, impulsionarão o desenvolvimento de uma nova etapa, de crescente envolvimento internacional. Assim, as etapas não entram em uma

seqüência, que ocorrerá independentemente de que decisões estratégicas nessa direção sejam tomadas ou não.

Uma das limitações que o modelo de Douglas e Craig apresenta é que ele se aplica com maior propriedade a mercados de bens de consumo. Ainda que isso não seja claramente afirmado quando da explicação do modelo, sua análise demonstra que os itens apresentados como típicos de cada fase versam sobre questões mais pertinentes a empresas com foco em consumidores finais. Entretanto, a lógica do modelo pode servir como orientação ao entendimento do processo de internacionalização de companhias que atuam em quaisquer tipos de mercado, desde que sejam feitas as devidas atualizações.

Com base no modelo evolucionário de Douglas e Craig (1989), Kotabe e Helsén (1998) propuseram que o envolvimento das empresas com mercados externos, sob a perspectiva de marketing internacional, passa por fases que saem de uma orientação de marketing doméstico e chegam ao chamado marketing global. A FIG. 9 ilustra a seqüência proposta por estes autores.

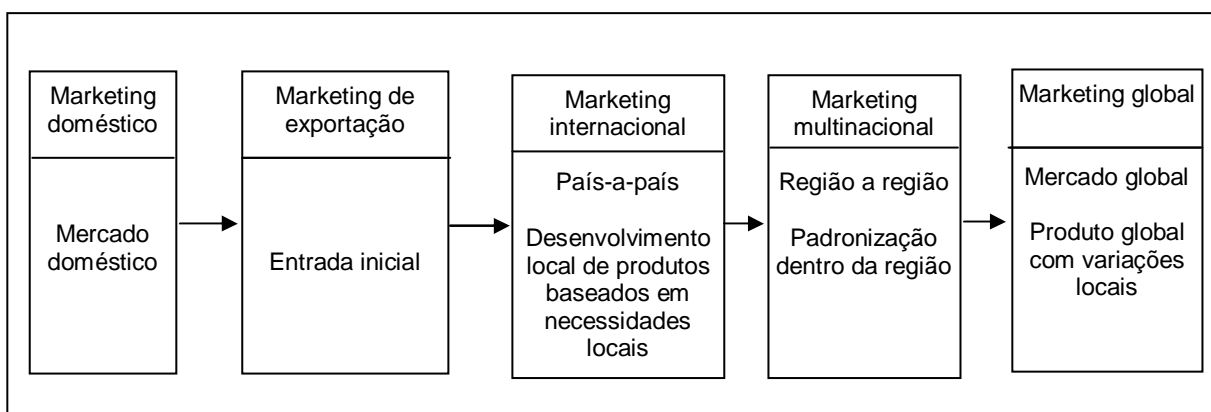


FIGURA 9 - Evolução de marketing global

Fonte: KOTABE e HELSEN, 1998, p. 10.

Ainda que o modelo seja apresentado para explicar a evolução da abordagem de marketing, pode ser considerado como base para o entendimento das diferentes orientações

que empresas assumem tendo em vista a configuração geral de seus negócios. Logo, uma empresa que tenha foco em mercados domésticos, por exemplo, trabalhará as ações de marketing sob esse prisma.

A orientação global, sob a perspectiva desses autores, representa o ápice do envolvimento com mercados externos. É caracterizada por uma abordagem geocêntrica, que observa a necessidade de adaptações locais.

Em comparação à proposta de Douglas e Craig (1989), Kotabe e Helsen (1998) avançam pela inclusão de mais uma fase no processo de evolução e por diferenciar as orientações dos tipos internacional e multinacional, algo que não ficou explicitado na proposta original. Tem-se, portanto, um quadro mais preciso de análise, permitindo avaliar a orientação de empresas internacionalizadas sob uma perspectiva ampliada, que considera a forma como os mercados são atendidos. Logo, as bases de avaliação passam a ser “país-a-país”, “regiões” e “globo”.

A apresentação de tais modelos teóricos leva à reflexão de que, ainda que forneça o quadro de referência básico que habilita o pesquisador a ir a campo, a fase empírica pode trazer resultados diferenciados, que adicionam novos matizes ao conhecimento acumulado.

Em estudo realizado na indústria brasileira de autopeças, Rocha e Arkader (2002, p. 166), a esse respeito, observaram que os casos por elas estudados “indicam que, na prática, os movimentos estratégicos sob as pressões da globalização constituem um fenômeno essencialmente rico e multidimensional, que raramente se enquadra nos modelos teóricos existentes”.

Observando o argumento exposto pelas autoras de multidimensionalidade do fenômeno, foi concebido o modelo teórico que orienta o presente estudo. Nele, propõe-se uma perspectiva abrangente e de múltiplos níveis de influência na operação de empresas internacionalizadas.

Com efeito, ao longo da exposição teórica foram apresentados os conteúdos julgados necessários ao desenvolvimento do estudo. Tais temas, organizados em quatro seções, enfatizaram o entendimento de que a atuação em mercados externos e, mais ainda, a consolidação, são fenômenos de natureza complexa e multivariada.

Desta forma, entendeu-se que as instituições representam um grupo de especial influência e impacto na gestão de empresas internacionalizadas, uma vez que são delimitadoras do espaço e do estilo de atuação das organizações. Instituições moldam cenários, condicionam contextos e causam impactos na gestão, quer seja sob uma perspectiva estratégica, quer seja em seus aspectos táticos ou operacionais. Complementando esse enfoque, foram evidenciadas diferentes respostas estratégicas dadas às pressões institucionais, o que apontou para situações nas quais empresas exercem influência sobre instituições para alcançarem posições que favoreçam sua atuação e resultados empreendidos.

Assim também foi conduzida a exposição acerca da dinâmica competitiva do setor, pois se entende que a configuração dos relacionamentos competitivos é, simultaneamente, causa e efeito de decisões estratégicas, aí incluídas aquelas relativas à internacionalização. O domínio de vantagens comparativas em termos de recursos, que se traduzam em vantagens competitivas no mercado, é um dos argumentos centrais deste nível de análise, pois se assume que ele contribui para melhor entendimento das decisões estratégicas relativas a mercados externos.

No nível da perspectiva estratégica da empresa, os argumentos desenvolvidos permitem situar o estudo sob um enfoque configuracionista, seguindo autores como Miles e Snow (1978). Como consequência, na fase empírica os movimentos de internacionalização serão analisados a partir de processos, conteúdos e estratégias que se apresentam sob a forma de episódios próprios da trajetória particular de cada empresa. Decorre daí que tais episódios

serão analisados sob a forma do processo de adaptação organizacional, retratado na dinamicidade do chamado ciclo adaptativo.

Encerrando o referencial teórico, encontram-se os conteúdos que suportam o argumento de que a internacionalização é um processo estratégico. A partir deles, tem-se a proposição de que o fenômeno da internacionalização seja entendido sob um enfoque estratégico, o que implica assumir que influências internas e externas à empresa direcionam o curso e as características de sua gestão em mercados externos.

A consolidação, portanto, será o resultado de respostas estratégicas dadas a influências multivariadas, internas e externas à empresa. Em princípio, entende-se que os quatro níveis propostos no modelo teórico impõem restrições e oferecem oportunidades que poderão – ou não – resultar na consolidação em mercados externos. E é exatamente isto que a presente tese pretende investigar.

Estabelecidos tais comentários, entende-se por finalizada a exposição do referencial teórico que fundamenta esta tese. Na próxima seção, será apresentado o modelo teórico que orientou a fase empírica quando serão retomados os aspectos centrais acerca do que foi anteriormente apresentado e discutido.

## **2.5 Modelo teórico da tese**

As discussões prévias procuraram demonstrar os principais conteúdos que dão suporte ao desenvolvimento da presente tese. Tendo a abordagem de configuração como influência primária, investigaram-se autores e teorias que pudessem contribuir para o entendimento da consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados

internacionais, sob uma perspectiva estratégica. Para configurar o fenômeno, entendeu-se ser necessário olhá-lo sob um enfoque de múltiplas lentes, cada qual adicionando conteúdo à sua descrição e análise. A FIG. 10 ilustra tais níveis.

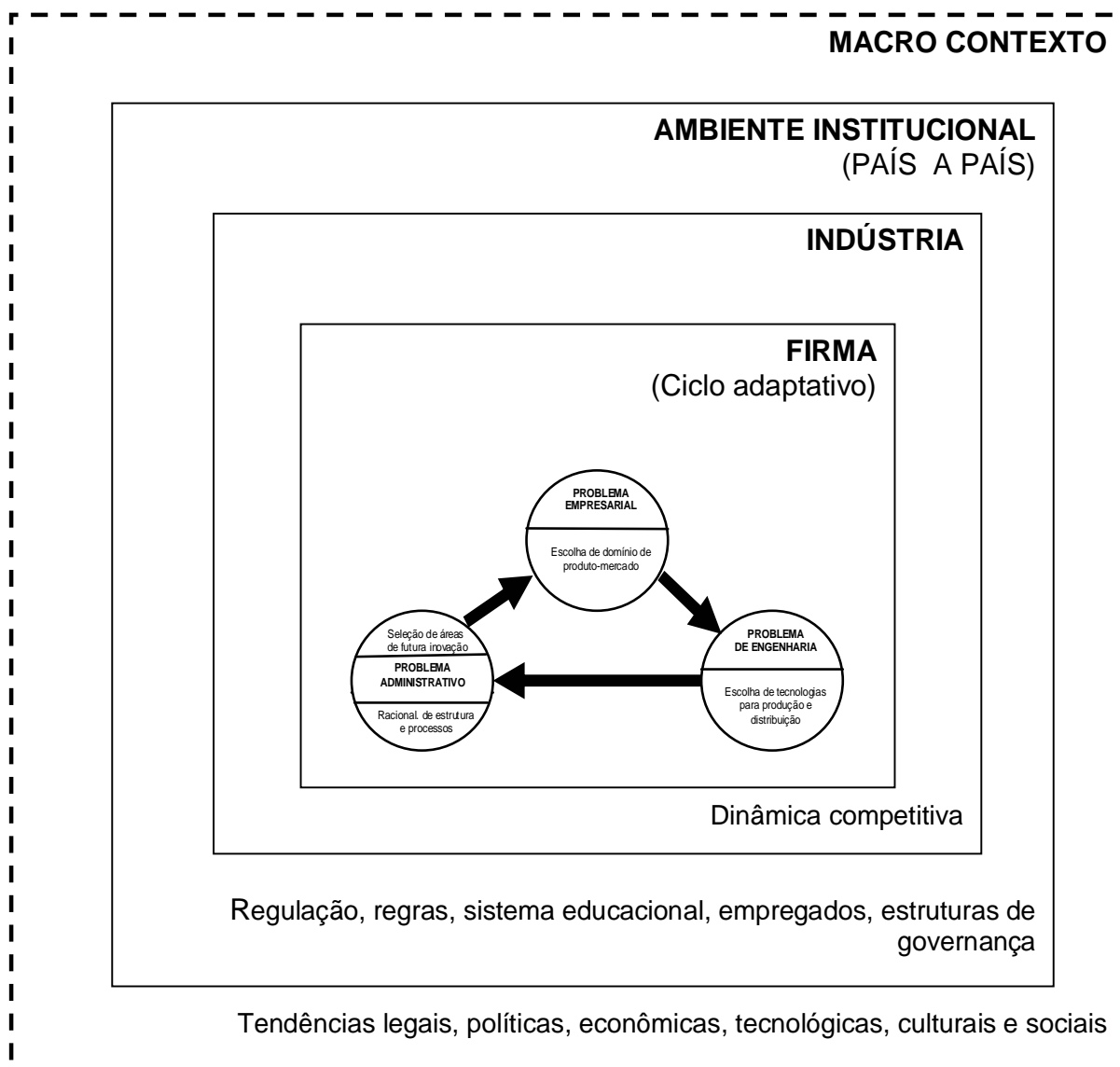


FIGURA 10 – Arcabouço multinível de fatores condicionantes da ação empresarial em mercados estrangeiros

Assim, foram definidos quatro níveis de entendimento, que se encontram em contínuo interjogo de forças, resultando em processos de influências mútuas, diversas e de diferentes níveis de complexidade. Propõe-se, assim, que a consolidação de empresas em

mercados internacionais seja estudada a partir das relações entre macrocontexto, ambiente institucional, indústria e firma. Em cada nível, diferentes aspectos serão priorizados no estudo.

O primeiro nível proposto é o do macrocontexto, no qual são analisadas as tendências legais, políticas, econômicas, culturais e sociais, dentre outras, que moldarão o mercado em períodos futuros. As tendências indicam a direção para a qual determinado evento ou aspecto parece se encaminhar. Dependendo do mercado de atuação, alguns tópicos podem ser mais importantes do que outros ao se proceder à avaliação do macrocontexto.

O mapeamento e a avaliação das tendências competem aos funcionários e, por conseguinte, o processo reveste-se da subjetividade do olhar de quem avalia, prospecta e, por fim, decide com base naquilo que considera mais importante ou típico de um dado contexto.

É preciso observar, portanto, os riscos de se fazer uma análise equivocada do macrocontexto. Aaker (2001, p.105) afirma que, “ao se fazer uma análise do ambiente é muito fácil perder-se em uma extensa e ampla relação de tendências. Ao contrário, é necessário restringir a análise àquelas áreas suficientemente relevantes e capazes de ter impacto sobre a estratégia”.

Por conseguinte, entende-se que para o segmento da construção pesada tendências legais, políticas, econômicas, sociais e culturais são necessariamente sujeitas à análise por representarem aspectos de elevada influência na definição de objetivos e de estratégias de negócio. Por se tratar de uma indústria que tem o setor público como seu principal cliente, as tendências legais, políticas e econômicas exigem um permanente acompanhamento, pois as suas mudanças influenciam e impactam o comportamento do negócio. Do mesmo modo, a penetração em mercados externos requer um rigoroso conhecimento dos aspectos culturais e sociais locais e a desconsideração desses elementos constitui um dos grandes equívocos que uma empresa pode fazer ao internacionalizar suas atividades.



Considerando tais argumentos, são enunciadas duas proposições teóricas relativas a este nível:

- Dentre as tendências do macrocontexto, as de natureza econômica são as que exercem o maior impacto na atividade internacional e na consolidação em mercados externos.
- A não adequação da empresa à cultura local é fator restritivo à consolidação em mercados externos.

O segundo nível de análise é o do ambiente institucional. Sob o olhar desse ambiente, serão procuradas explicações em termos da influência das instituições nas atividades das empresas de construção pesada. Assim, serão pesquisados os comportamentos relativos às instituições e será buscado o entendimento das respostas estratégicas que foram dadas às pressões institucionais.

Ao fazer a análise em uma base de país-a-país, vai-se ao encontro da proposição de Hall e Soskice (2001) de que a configuração das instituições pode conferir vantagens comparativas a uma nação na produção de um dado produto e/ou no desenvolvimento de uma indústria em particular. O impacto das instituições é posto como relativo a cada país, não podendo ser entendido de forma única para todos os mercados.

O olhar a partir das instituições permitirá identificar quais são as mais profundas influências institucionais, bem como avaliar a forma como o campo organizacional se estruturou ao longo dos anos. A homogeneização seria uma característica encontrada entre as grandes construtoras? As instituições exercem forte influência nas atividades das empresas? Em caso positivo, quais instituições são mais importantes para o entendimento da consolidação em mercados externos?

Sobre as instituições, vale reforçar o que foi apontado por Rodrigues (2003), para quem, de modo geral, instituições são vistas como entidades que modelam organizações no sentido de que estabelecem os limites para escolhas gerenciais e comportamentos. Não

somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de idéias de nível *macro* da sociedade ao nível organizacional. E é exatamente essa relação entre aspectos externos e decisões internas que se pretende avaliar.

No nível do ambiente institucional, são as seguintes as proposições teóricas a serem investigadas empiricamente:

- Processos isomórficos são típicos do setor e influenciam decisões relativas a mercados externos.
- Instituições políticas exercem o mais forte impacto na operação internacional e na consolidação.
- Respostas estratégicas a pressões institucionais variam, podendo assumir diferentes graus de submissão ou de resistência ativa.

O terceiro nível trata da indústria e da sua dinâmica competitiva. Através dessa lente, vai-se buscar entender os modos pelos quais se processam os movimentos competitivos na indústria brasileira de construção pesada. Os movimentos e os contramovimentos feitos pelas grandes empresas do setor influenciaram a trajetória de internacionalização que se processou? O que o modelo revela em termos da competitividade das empresas? As empresas líderes influenciaram as demais a partir de seu modelo de gestão? Acredita-se que essas e outras questões referentes à indústria poderão ser analisadas sob o enfoque de sua dinâmica competitiva, trazendo respostas à questão da consolidação em mercados internacionais.

As proposições teóricas relativas a este nível são:

- O domínio de recursos específicos que proporcionem vantagens comparativas à empresa é fator determinante da consolidação em mercados externos.
- A dinâmica dos relacionamentos competitivos exerce influência sobre a possibilidade de consolidação da atividade internacional.

O nível de análise mais estrito, em termos de amplitude, é o quarto: o nível da firma

e de seu ciclo adaptativo. Sob essa perspectiva, pretende-se identificar os aspectos gerenciais internos que explicam a trajetória de internacionalização das empresas estudadas, desde a decisão inicial até o estágio atual. Vai-se utilizar a dinâmica do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) como mapa de estudo, por se acreditar que suas premissas contribuem para uma visão integrada e holística do processo estratégico das empresas estudadas.

Assim, a adaptação ao ambiente externo, sob um enfoque estratégico, é a palavra-chave nesse nível do estudo. E adaptação é entendida como um processo dinâmico que ocorre continuamente pelo ataque a três grandes áreas de decisão: decisões relativas ao domínio de produto-mercado; decisões sobre tecnologia; e decisões sobre estrutura e processos necessários para a administração do negócio.

Como resultado desse ciclo de decisões, empresas agem para moldar seus ambientes. Ou seja, não assumem uma atitude meramente passiva de responder às mudanças. A intencionalidade da ação gerencial é posta como decisiva no processo como um todo. São as escolhas estratégicas que moldarão estruturas e processos, bem como a forma como a empresa irá se relacionar com o seu ambiente de negócios.

As proposições teóricas para este nível são as que seguem:

- Em mercados internacionais, decisões relativas a cada um dos problemas do ciclo adaptativo exigem novas soluções para os demais problemas.
- O ajuste entre as soluções para os problemas administrativo, de engenharia e empresarial é fator determinante da consolidação em mercados externos.

Expostas as considerações a respeito dos quatro níveis – macrocontexto, ambiente institucional, indústria e firma –, a partir dos quais se pretende buscar respostas para o problema de pesquisa, apresentar-se-ão, na próxima seção as definições a respeito dos aspectos metodológicos concernentes à presente tese.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as escolhas metodológicas que embasaram o desenvolvimento do estudo. As decisões relativas à pesquisa empírica serão descritas e justificadas a seguir.

#### **3.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa**

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvido, os procedimentos realizados foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1997). Sobre a natureza da pesquisa, Malhotra (2001, p. 106) reconhece duas modalidades: exploratória e conclusiva, sendo a última “geralmente mais formal e estruturada que a exploratória”. O principal objetivo da pesquisa descritiva, como o nome indica, é descrever alguma coisa, como as características de um fenômeno. Tal descrição, para Godoy (1995), tem o intuito de conhecer a natureza do fenômeno e os processos que o compõem ou que nele ocorrem.

Mattar (1997) pontua que esse estilo de pesquisa é indicado quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar relação entre variáveis. Quanto aos métodos de coleta de dados, Malhotra (2001)

esclarece que eles incorporam a busca por dados secundários, levantamentos, painéis e observação como principais estratégias a serem utilizadas na execução da pesquisa.

A ida ao campo para a coleta dos dados foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p. 45).

A opção por um estudo qualitativo mostrou ser a mais adequada, pois o tipo de problema a ser pesquisado, somado à identificação das empresas que atendiam aos requisitos do estudo (ser de grande porte e ter mais de 10 anos de atividade internacional) e o mapeamento das possíveis fontes de evidências mostraram que um levantamento do tipo *survey* não seria possível, em virtude dos pré-requisitos deste tipo de estudo.

Partiu-se, então, para um enfoque que privilegiou aspectos qualitativos sem que se tenham excluído, por completo, dados quantitativos. Além disso, não se pode desconsiderar que ambas as abordagens apresentam limitações, as quais precisam ser apropriadamente entendidas e apresentadas. A decisão pelo privilégio da abordagem qualitativa também considerou que, “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995, p. 63).

Entretanto, torna-se relevante destacar que, em relação à possibilidade de generalização científica, o impeditivo à utilização de técnicas de amostragem estatística não representa uma desvantagem à qualidade da pesquisa. Quando utilizado como método rigoroso de investigação, o estudo de casos poderá proporcionar inferências e generalizações analíticas, conforme apontado por YIN (2005, p.29-30):

Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. [...]. Uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições

teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).[...], o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

A citada opção por um estudo de natureza qualitativa mostrou-se oportuna e adequada aos objetivos inicialmente propostos. A opção da pesquisadora considerou que, conforme essa abordagem,

[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995, p. 21).

Como características básicas da metodologia qualitativa têm-se, segundo Godoy (1995): o ambiente natural é a fonte direta de dados, e o pesquisador é o instrumento fundamental; a pesquisa é descritiva; os pesquisadores tentam compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes; e pesquisadores não partem de hipóteses estabelecidas *a priori* e sim de focos de interesses amplos.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas quatro empresas brasileiras de grande porte que atuam no setor de construção pesada: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. A opção por estudar essas quatro empresas obedeceu a dois critérios fundamentais: primeiro, o da pertinência: julgou-se que todas poderiam contribuir para o estudo e podiam ser enquadradas nos critérios de seleção; segundo, o da possibilidade: também foram essas as empresas que efetivamente se dispuseram a participar do estudo, permitindo o acesso à organização, o fornecimento de informações e a realização de entrevistas com executivos-chefes.

A opção por se fazer uma pesquisa do tipo “estudo de caso” também foi orientada pela essência do que compreende um estudo desse tipo. Segundo Yin (2005, p.32), “um

estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso mostrou-se uma estratégia apropriada para o alcance dos objetivos inicialmente propostos. Além disso, procurou-se observar que para cada situação possível de pesquisa uma estratégia específica possui uma vantagem distinta. Yin (2005, p. 28) explica que, para o estudo de caso, “isso ocorre quando faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Entendeu-se ser esse o caso da presente tese.

A partir do estudo de caso, buscou-se trazer um olhar mais aprofundado, como tentativa de capturar na íntegra as características do objeto. Nesse intento, “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1977, p. 225).

Para Triviños (1987), a pesquisa de casos múltiplos permite o estudo de duas ou mais organizações sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas. No presente estudo, foram quatro os casos investigados em profundidade. A opção pela realização de um estudo de casos múltiplos ocorreu para que a pesquisa tivesse ganhos em termos de profundidade e robustez das conclusões.

A esse respeito, Yin (2005, p. 68) explica que “as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como algo mais robusto”. A realização de estudos de casos múltiplos pressupõe adequada preparação e controle do processo, desde o planejamento até a elaboração de conclusões. A FIG. 12 mostra as etapas compreendidas em um estudo de casos múltiplos.

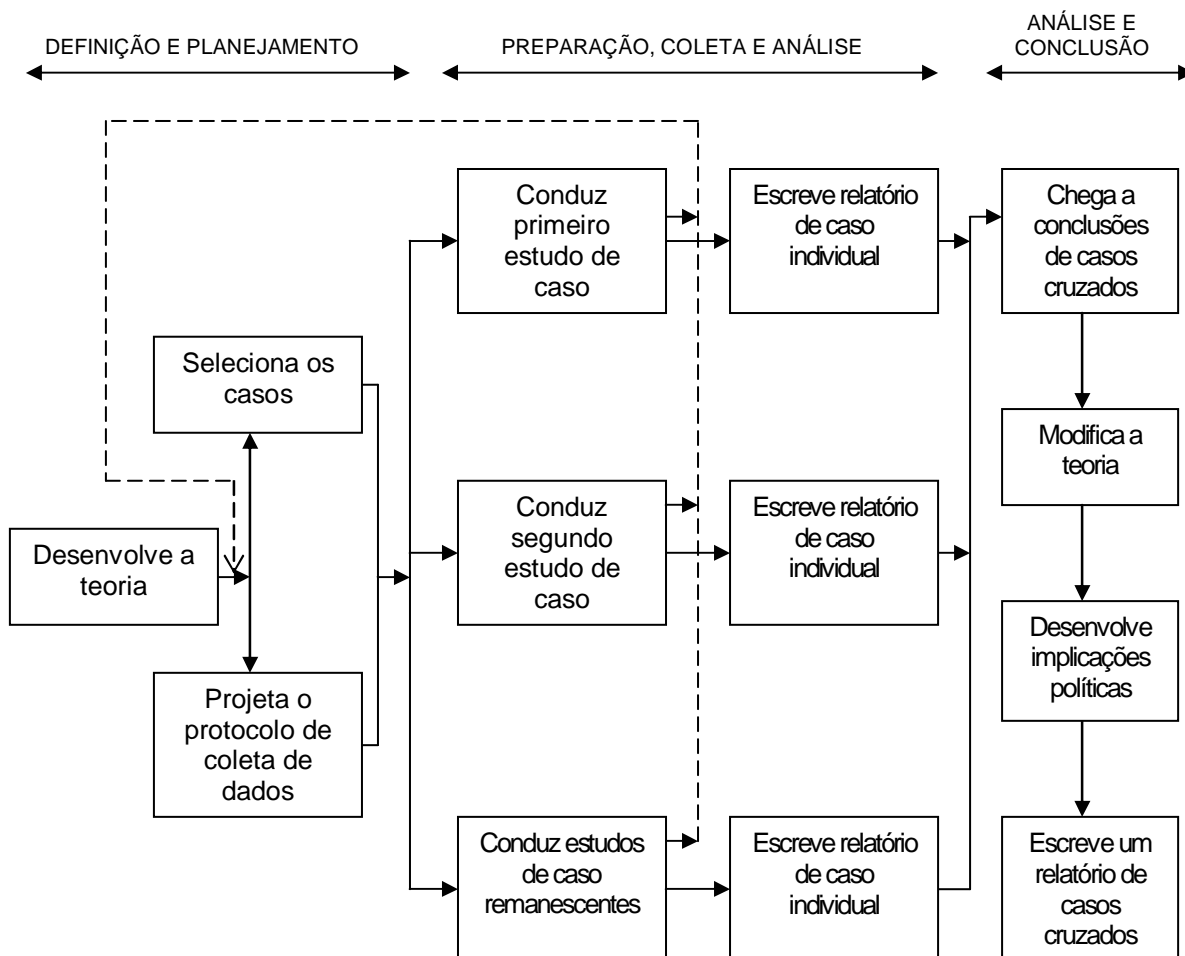


FIGURA 11 – Método de estudo de caso

Fonte: YIN, 1995.

A figura demonstra a dinâmica de pesquisa por meio do método de estudo de caso. A realização de casos múltiplos é destacada no esquema. Para que se tenha um relatório final, etapas prévias devem ser cumpridas, iniciando-se pelo desenvolvimento teórico do estudo. A seleção dos casos é acompanhada pela elaboração de um protocolo de coleta de dados, no qual devem estar previstas todas as necessidades de dados. Os objetivos do estudo, bem como a teoria desenvolvida, nortearão essa etapa. A ida ao campo ocorre de maneira simultânea; ou seja, os estudos são realizados de forma concomitante, dependendo da disponibilidade das unidades de coleta de dados. Relatórios individuais são elaborados, para cada caso, os quais



servirão de base para a análise e elaboração de conclusões. As conclusões, que serão discutidas em um relatório final, poderão modificar a teoria, repercutir em termos políticos.

O desenvolvimento dos estudos de casos múltiplos da presente tese obedeceu à dinâmica proposta por Yin (2005). O preparo prévio dos estudos permitiu maior objetividade e controle durante a etapa de coleta de dados, o que também se refletiu nas etapas subsequentes do estudo, as quais puderam ser elaboradas com maior precisão.

### **3.2 Seleção das unidades de análise**

Como já foi explicitado anteriormente, o presente estudo foi realizado a partir de quatro unidades de análise. A seleção foi realizada após pesquisa exploratória, que buscou identificar quais eram as empresas de grande porte que podiam ser consideradas maduras em sua experiência internacional.

A primeira fonte de informações identificada foi o Sindicato Nacional da Indústria da Construção Pesada (Sinicon). No *website* do sindicato, obteve-se a relação de empresas associadas. A partir dela, foram identificadas as empresas de grande porte. Fez-se contato com o sindicato para solicitar informações acerca do número de empresas filiadas que executavam projetos no mercado externo, bem como características gerais do setor no Brasil. A essa demanda, a secretaria do Sinicon respondeu que não dispunha de tais informações. Foram sugeridas três fontes alternativas de dados: IBGE, Balanço Anual da Gazeta Mercantil e publicações da ENR (Engineering News Record).

A partir da impossibilidade de o Sinicon fornecer as informações necessárias, intensificou-se a etapa exploratória do estudo. Foram utilizadas fontes diversas de dados, objetivando identificar quais eram as empresas de grande porte que poderiam ser consideradas

maduras em sua atuação no mercado externo. Nessa etapa, foram ouvidos especialistas do setor, funcionários de construtoras mineiras (de portes variados), bem como engenheiros com conhecimento e trânsito no setor.

Procedeu-se, também, extensa busca na Internet, a fim de identificar características das empresas de construção pesada. Informações oriundas dos *websites* de IBGE, BNDES, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), jornais especializados em negócios e economia, empresas do setor e sindicatos estaduais contribuíram para o mapeamento do campo. Ao final desta etapa, foram identificadas cinco empresas que poderiam trazer respostas ao problema de pesquisa: Mendes Júnior, Camargo Corrêa, Norberto Odebrecht, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão.

A Mendes Júnior e a Camargo Corrêa foram incluídas por serem freqüentemente referenciadas quando se aborda a internacionalização do setor, pelo pioneirismo de ambas, apesar de não poderem ser consideradas maduras – no período da pesquisa empírica – em suas atividades internacionais. O fato de não considerá-las maduras na atividade internacional decorre do pressuposto de pesquisa de que para ser estudada como caso de consolidação em mercados externos a empresa deveria estar em atividade internacional contínua há pelo menos 10 anos. E esse não era o caso das duas construtoras.

No que tange à atividade internacional, a Mendes Júnior havia encerrado suas operações em 2004. A construtora Camargo Corrêa, por sua vez, recentemente reiniciou a atividade internacional, após um processo de volta ao mercado doméstico, considerado por muitos dos entrevistados como traumático. Entender os problemas que ocorreram na ocasião e mapear as razões que a levaram, novamente, ao mercado externo seria de utilidade para o estudo. Infelizmente, contatos mantidos com a Camargo Corrêa não lograram êxito, e questões relativas ao prazo para coleta de dados levaram à decisão de deixá-la fora do estudo. Por tal razão, apenas a Mendes Júnior foi mantida no estudo.

A inclusão delas como casos de “insucesso” pretendia tornar o estudo mais rico em suas conclusões. Esse tipo de estudo é chamado por Yin (2005, p. 74) de “projeto de “duas caudas”, no qual casos dos dois extremos (de alguma condição teórica importante, como bons ou maus resultados) foram deliberadamente escolhidos”. Ambas as empresas representariam, portanto, a causa do chamado “mau resultado”, aqui entendido como a não-consolidação das atividades em mercados internacionais. Efetivamente, a Mendes Júnior ocupou este papel.

Para compor a cauda dos bons resultados, foram estudadas as empresas Andrade Gutierrez (MG), Norberto Odebrecht (RJ) e Queiroz Galvão (RJ), as quais aceitaram participar do estudo.

### **3.3 Unidades de observação**

As unidades de observação compreenderam profissionais de alta direção com experiência e conhecimento na área de internacionalização. No decorrer da coleta de dados, também foi utilizada a estratégia de “bola de neve”, a partir da qual solicitou-se ao entrevistado a indicação de outras pessoas que pudessem contribuir com o estudo. Assim, foram entrevistados o presidente do Sindicato Patronal das Empresas Construção Pesada de Minas Gerais (Sicepot-MG) e dois profissionais de uma empresa que presta consultoria a construtoras e que possui empresas de construção pesada como suas clientes. O QUADRO 4 lista as entrevistas realizadas.

A inclusão de tais entrevistados mostrou-se rica e informativa. O presidente do Sicepot-MG trabalhou por longos anos em uma das construtoras pesquisadas, tendo sido responsável pelos processos de internacionalização inicialmente desenvolvidos pela empresa.

Além da visão do setor como um todo, também pôde contribuir com sua experiência nessa construtora.

#### QUADRO 4

##### Unidades de Observação

Empresa / Organização	Cargo do entrevistado
Andrade Gutierrez (MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor internacional</li> <li>• Diretor do Núcleo Jurídico</li> <li>• Ex-diretor do Núcleo Jurídico</li> </ul>
Queiroz Galvão (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor de suporte à gestão e tecnologia</li> <li>• Diretor internacional</li> </ul>
Mendes Júnior (MG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Diretor executivo Tecnologia–Engenharia (ex-diretor adjunto da área internacional)</li> <li>• Membro do Conselho Administrativo</li> </ul>
Norberto Odebrecht (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex-presidente e membro do Conselho de Administração</li> <li>• Diretor de Relações Institucionais</li> </ul>
Sicepot–MG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente. Ex-funcionário da construtora Andrade Gutierrez, onde trabalhou por 24 anos e liderou a primeira saída para o exterior. Chefiou operações para a América do Sul</li> </ul>
Laviola & Matos Consultores Associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor-sócio</li> <li>• Consultora associada</li> </ul>

Da mesma forma, o consultor entrevistado possui sólido conhecimento da indústria de construção pesada, tendo iniciado carreira profissional em uma das empresas pesquisadas. À época da pesquisa, sua empresa prestava consultoria para empresas do setor e desenvolvia atividades para uma construtora no exterior, como parte do programa que executava nessa empresa. Além disso, publicou livro sobre estratégias de competitividade para o setor de construção pesada. Por intermédio desse participante, outras três entrevistas com executivos foram agendadas, configurando a “bola de neve”.

A escolha de tais entrevistados procurou observar os requisitos enumerados por Triviños (1987), quais sejam: envolvimento com o fenômeno; conhecimento amplo e

detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; disponibilidade de tempo para entrevista; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

Além disto, deve-se ressaltar que o acesso a profissionais de alto escalão, envolvidos com a gestão estratégica em mercados internacionais, precisou ser negociada de forma intensa, a fim de que o estudo fosse viável. A coleta de dados mostrou-se delicada em razão de escândalos políticos que eram noticiados à época e entendeu-se que os profissionais indicados pelas empresas eram aqueles que detinham as informações que se faziam necessárias. A ampliação do número de entrevistados em cada empresa não foi possível em virtude da indisponibilidade manifestada perante as solicitações da autora.

### **3.4 Coleta de dados**

Sobre os métodos de coleta de dados em estudos de caso, Lüdke e André (1986) propõem três: observação, entrevista e análise documental. Para Yin (2005), são seis as fontes de evidência em estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A cada fonte de evidência estão associados pontos fortes e fracos que devem ser considerados pelo pesquisador quando da escolha de uma ou mais fontes.

Para a presente tese, foram buscados dados em fontes primárias e secundárias. Dados primários foram obtidos por meio das entrevistas realizadas; dados secundários, de relatórios e/ou publicações das empresas e conteúdo dos *websites* das construtoras. No caso da Mendes Júnior e da Norberto Odebrecht, também foi utilizado material extraído de livros publicados por seus presidentes. Além disso, foram buscados dados em jornais e periódicos

especializados e em pesquisas previamente realizadas.

Primordialmente, foram utilizados três métodos de coleta de dados: entrevista, análise documental e análise de registros em arquivos. Tal escolha encontra respaldo em Yin (2005, p. 119) que afirma ser razoável “corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes”. A preocupação do autor decorre da constatação de que entrevistas são apenas relatórios verbais e, “como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa” (YIN, 2005, p. 119). A análise de dados secundários desponta, portanto, como estratégia para complementar e/ou corroborar as informações oriundas de entrevistas.

Sobre a análise documental, Lüdke e André (1986, p. 38) afirmam que ela “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

As entrevistas foram do tipo semi-estruturado cujo roteiro se encontra no Anexo 1. Sua realização mostrou, conforme afirma Yin (2005, p. 116), ser “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. O roteiro foi elaborado a partir da revisão bibliográfica e de entrevistas exploratórias feitas com profissionais do setor de construção pesada.

A condução das entrevistas mostrou que a utilização de um aparelho de gravação não era adequada. Apenas um dos entrevistados concordou em gravar sua entrevista, mas, ainda assim, solicitou que o aparelho fosse desligado diversas vezes. Esse fato pode ser explicado pelas próprias características do setor e de sua vinculação estreita com o Poder Público, historicamente, o principal cliente.

Assim, frequentemente, empresas de renome ocupam espaço nos diferentes veículos de comunicação pelo envolvimento com denúncias de superfaturamento de obras e são

divulgados escândalos relativos ao pagamento de propina e “caixa dois” envolvendo empresas de renome. Somado a esse contexto já conhecido do setor, as entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e dezembro de 2005, período no qual estavam sendo constantemente veiculadas novas notícias dessa natureza. Como não poderia deixar de ser, o ambiente encontrado nas empresas foi de discrição e receio de que algo pudesse ser utilizado para comprometê-las.

Ao tratar da utilização de aparelhos de gravação, Yin (2005, p. 119) adverte que eles não devem ser utilizados quando “o entrevistado não permite seu uso ou sente-se desconfortável com a presença”. Assim, a pesquisadora tomou notas durante as entrevistas, procurando ser o mais fiel possível ao relato dos entrevistados.

Tão logo as entrevistas eram encerradas, era iniciado o processo de revisão das anotações e complementação daquilo que havia sido apontado. Procurou-se realizar a digitação para o meio eletrônico o mais brevemente possível. Somente as entrevistas realizadas no Rio de Janeiro não foram editadas no mesmo dia de sua realização. A rapidez em registrar os relatos teve como objetivo manter a fidedignidade daquilo que os entrevistados haviam exposto, registrando, tanto quanto possível, com as mesmas expressões e maneirismos por eles utilizados.

Adicionalmente aos três métodos principais, a pesquisadora recorreu à observação pessoal durante as entrevistas, procurando registrar os aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram partilhados. Esperava-se, por meio da observação, encontrar traços da cultura organizacional ou, mesmo, referendar aspectos que eram expostos pelos entrevistados. Ao término de cada entrevista, dados obtidos pela observação eram imediatamente registrados, a fim de manter a máxima integridade daquilo que havia sido observado.

### 3.5 Método de análise de dados

Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos (MALHOTRA, 2001). Conforme Bardin (2004, p.37) a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos (sic) de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Bardin (2004) esclarece que a partir de um conjunto de técnicas, o pesquisador “trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” (BARDIN, 2004, p. 38). Desta forma, entende-se que as comunicações – sejam relatadas oralmente ou registradas em documentos – são o objeto de análise do pesquisador e é sobre elas que serão aplicadas as técnicas de análise.

Dentre as diversas técnicas que compõem a análise de conteúdo, adotou-se a análise categorial, a qual é, cronologicamente, a mais antiga. “Funciona por operações de divisão do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2004, p. 147). A categorização oferece diferentes possibilidades de aplicação, tendo sido escolhida a investigação dos temas ou análise temática.

Malhotra (2001, p. 196) define a análise de conteúdo como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação”. A unidade de análise pode consistir de palavras, caracteres, temas, medidas de espaço e de tempo ou tópicos. Para sua utilização, elaboram-se categorias analíticas para a classificação das unidades, e a comunicação é decomposta de acordo com regras prefixadas.



Ainda que o autor refira-se à técnica como “descrição quantitativa de conteúdo”, há pouca concordância em torno do tema. A conhecida discussão sobre qualitativo *versus* quantitativo também se reproduz no território da análise de conteúdo. Para Bardin (2004), a técnica não tem, por natureza, um enfoque quantitativo, como se propunha até meados dos anos 50.

A questão “qualitativo *versus* quantitativo” é colocada em termos simples pela autora.

A abordagem quantitativa funda-se na *freqüência* de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências; por exemplo, a *presença* (ou a *ausência*) pode constituir um índice tanto (ou mais frutuoso) do que a freqüência de aparição (grifos no original) (BARDIN, 2004, p.107)

Entendeu-se que a análise do conteúdo dos dados coletados deveria ser realizada com uma orientação qualitativa, a qual seria mais viável para o estudo. O seletivo grupo de entrevistados gerou pequeno volume de informações a serem analisadas. A categorização não produziria freqüências suficientemente altas para que cálculos estatísticos pudessem ser realizados. Assim, a análise dos dados orientou-se pela identificação da ausência (ou presença) de elementos nas mensagens, ao invés da quantificação do número de citações destes elementos.

Ao desenvolver a análise do conteúdo das comunicações, o pesquisador age como o arqueólogo: trabalha com vestígios. Os documentos encontrados são o objeto do trabalho e podem ser de dois tipos: documentos naturais, produzidos espontaneamente na realidade; e documentos suscitados pelas necessidades do estudo (BARDIN, 2004).

Assim, de posse dos documentos encontrados, procedeu-se à análise propriamente dita, a qual foi organizada, seguindo Bardin (2004), em três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

### 3.5.1 Pré-análise

É nesta fase que se inicia o trabalho de organização propriamente dito. Para tanto, algumas etapas devem ser observadas.

a) A leitura “flutuante”. Esta primeira atividade “consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2004, p. 90). Tal leitura, conduzida de forma menos estruturada, dos documentos foi feita inicialmente, para que, aos poucos, os esquemas fossem ficando mais consistentes e precisos. As entrevistas e os demais documentos reunidos foram lidos de forma livre.

b) A escolha dos documentos. Nesta etapa, a pesquisadora procedeu à seleção dos documentos a serem analisados. São eles: transcrições das treze entrevistas realizadas e informações secundárias obtidas diretamente nas empresas ou por meio de publicações.

Tais documentos constituíram o *corpus* do estudo e foram selecionados tendo em vista algumas regras propostas por Bardin (2004). Observou-se a regra da exaustividade na busca de todos os elementos que pudessem contribuir ao estudo. A regra da homogeneidade também foi observada, uma vez que se efetuou a coleta de dados segundo critérios homogêneos de escolha. Por fim, os documentos também foram submetidos à regra da pertinência, segundo a qual “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objectivo (sic) que suscita a análise” (BARDIN, 2004, p. 92).

c) A formulação das hipóteses e dos objetivos. Nesta etapa, Bardin (2004) propõe que o pesquisador reflita sobre as afirmações provisórias que surgiram ao longo do trabalho,

indagando-se sobre a verdade daquilo que as primeiras leituras o levaram a pensar. Apesar de considerar a etapa oportuna para que se revelem posições latentes, a autora explica que “não é obrigatório ter-se como guia um corpo de hipóteses, para se proceder à análise” (BARDIN, 2004, p. 92).

A leitura flutuante dos documentos gerou algumas afirmações preliminares, as quais foram explicitadas pela pesquisadora a fim de que a trajetória de análise fosse mais objetiva.

Bardin (2004, p. 93) adverte que

[...] o trabalho do analista é insidiosamente orientado por hipóteses implícitas. Daí a necessidade das posições latentes serem reveladas e postas à prova pelos factos (sic), posições estas susceptíveis de introduzir desvios nos procedimentos e nos resultados.

Considerando que o presente estudo tem uma orientação qualitativa, as hipóteses foram registradas como afirmações provisórias, pois é nesse sentido que a autora sugere que o analista trabalhe. Assim, ao passar à fase de exploração do material, o pesquisador terá de procurar por provas que confirmem suas suposições iniciais e não poderá apenas deixar-se levar pelas impressões que emergiram inicialmente.

Observando que “levantar uma hipótese é interrogarmo-nos” (BARDIN, 2004, p. 92), a pesquisadora formulou as seguintes hipóteses provisórias acerca das afirmações que a leitura flutuante proporcionou:

- Processos isomórficos influenciaram a ida ao mercado externo.
- O pioneirismo da Mendes Júnior na internacionalização e os resultados obtidos pela empresa influenciaram a dinâmica competitiva do setor.
- Os diferentes graus de internacionalização identificados nas empresas pesquisadas decorrem, principalmente, do estilo de gestão.
- A consolidação no mercado externo ocorreu por influências variadas, com predominância do modelo de gestão adotado.

- A eventual ampliação de oportunidades no mercado doméstico não influenciaria nas decisões relativas a investimentos continuados no mercado externo.

- As estratégias de permanência no mercado externo visam a razões outras além da busca por resultados financeiros.

d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. Esta etapa só faz sentido quando o trabalho do analista é desenvolvido com a intenção de produzir índices e freqüências. No caso de uma abordagem qualitativa, deve-se trabalhar com a idéia de elaboração de categorias, as quais serão utilizadas quando do tratamento dos dados. A intenção do analista não está na contagem de elementos, e sim na identificação de sua presença ou ausência no conjunto de documentos pesquisados.

Para o presente estudo, partiu-se de categorias previamente definidas, que foram construídas a partir do marco teórico utilizado e do modelo de pesquisa proposto para o estudo. O QUADRO 5 expõe as categorias analisadas.

Bardin (2004) explica que categorias nada mais são do que rubricas ou classes, que servirão para agrupar um conjunto de elementos sob um título genérico. A categorização pode empregar dois processos inversos: a) O material é organizado segundo um sistema de categorias definido previamente, com base na teoria pesquisada. Os elementos são, pois, repartidos entre as categorias à medida que vão sendo encontrados; b) O sistema de categorias surge à medida que a análise é realizada e os elementos vão sendo identificados. O título da categoria só é dado após o final dos agrupamentos.

## QUADRO 5

## Categorias analisadas

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
1. Macrocontexto	1.1 Tendências
	1.2 Percepção relativa à influência do macrocontexto
	1.3 Monitoramento
2. Ambiente institucional	2.1 Influência das instituições
	2.2 Respostas estratégicas às pressões institucionais
	2.3 Processos isomórficos/homogeneização do campo
3. Indústria da construção pesada	3.1 Concorrência
	3.2 Dinâmica competitiva
4. Gestão das construtoras	4.1 Processos de gestão
	4.2 Ciclo adaptativo: dinâmica e decisões
	4.3 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: trajetória, escolhas, resultados e perspectivas

e) A preparação do material. Nesta etapa, procurou-se reunir as entrevistas, já digitadas, e demais documentos em uma base comum de informações para facilitar a análise conjunta. É a fase anterior à análise propriamente dita.

### 3.5.2 Exploração do Material

Esta fase correspondeu à administração das decisões anteriormente tomadas aos documentos obtidos. “Essa fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2004, p. 95).

### 3.5.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

A última fase do estudo reside no tratamento dado aos resultados em bruto, de forma a torná-los significativos e válidos.

O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objectivos (sic) previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2004, p. 95).

Nesta etapa, os dados brutos, agrupados em torno das categorias previamente expostas, foram interpretados à luz da teoria que serviu de base ao estudo, o que será exposto a seguir.

Assim, concluída a apresentação das delimitações metodológicas, no próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos e a sua interpretação.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, estão postos em evidência os resultados obtidos, os quais serão discutidos e interpretados à luz do modelo teórico proposto para o estudo. Os dados serão apresentados separadamente, por categoria e por empresa pesquisada. Ao término de cada categoria, um quadro resumo será apresentado, de forma a destacar os achados de pesquisa.

Antes disso, será apresentada uma caracterização geral do setor em termos mundiais e no contexto brasileiro.

### **4.1 A indústria da construção pesada**

A indústria da construção constitui uma das mais antigas na história da humanidade. Desde o princípio da organização da vida do homem em sociedade, as construções estiveram presentes. Com o desenvolvimento das sociedades, aumentaram as exigências por instalações e infra-estrutura que dessem suporte às atividades humanas.

Diante das demandas impostas pela evolução da sociedade, novas técnicas foram desenvolvidas, conhecimentos foram agregados e fornecedores de serviços de construção surgiram e se estruturaram, de tal sorte que o setor é reconhecido, atualmente, um dos mais desenvolvidos em termos de tecnologia.

A presença dos “produtos” da engenharia é intensa e continuada, desempenhando papel fundamental no progresso da vida civilizada. Os aparatos construídos por empresas

desse segmento proporcionam os meios para que a vida cotidiana transcorra de maneira apropriada.

A presença da Engenharia nacional está onde quer que se olhe ou passe: nas avenidas, nas casas, no abastecimento de água e no esgotamento sanitário, no transporte urbano, nas rodovias, ferrovias, linhas de transmissão, nas refinarias e fábricas e nas mínimas coisas do cotidiano (OLIVEIRA, 2006).

Destacando a importância do setor, Crosthwaite (2000) explica que ela decorre não somente do seu tamanho, mas também do seu papel no desenvolvimento econômico. Para o autor, isso se explica pelo fato de que é a partir dessa indústria que são produzidos os aparatos que hospedam uma ampla variedade de atividades humanas, tanto quanto a infra-estrutura que conecta esses aparatos em uma rede de crescente complexidade. Além disso, enfatiza que ainda mais importante é o fato de o setor produzir todos os aparatos necessários à produção de bens e serviços, desde aqueles que outros produtores precisam até aqueles que são necessários aos consumidores finais.

Sob uma perspectiva global, a indústria da construção é, provavelmente, um dos mais antigos setores econômicos internacionalizados, tendo iniciado suas atividades há mais de cem anos (PHENG e HONGBIN, 2004). No Brasil, o setor é apontado como um dos pioneiros do investimento no exterior, juntamente com instituições financeiras e com a Petrobras, os quais compõem a primeira fase do investimento no exterior, ocorrida no período de meados dos anos 60 até 1982 (IGLESIAS e MOTTA VEIGA, 2002).

Para Ofori (2000), é correto caracterizar a indústria da construção como complexa e multidimensional em razão da mobilidade de ativos, a qual é baseada na localização dos projetos, na natureza única desses projetos e no forte envolvimento da força de trabalho local, dentre outros fatores.

Pela inquestionável importância do setor e por suas características diversas dos demais tipos de negócio, entende-se que o estudo de aspectos relativos à gestão de empresas de construção – especialmente no segmento de construção pesada – mostra-se oportuno e



complexo.

Em relação ao peso do setor na economia, Arbache (2002) informa que a participação média do setor de construção no PIB mundial é de 9,0%. Assim, em 1998 essa participação girou em torno dos US\$ 3 trilhões. No mesmo ano, dados levantados pelo *Engineering News Record* (ENR) mostraram que o comércio mundial de construção movimentou cerca de US\$ 116,4 bilhões. Dados de 2005 apontam que o PIB mundial ficou na ordem de US\$ 44,5 trilhões (BRASIL, 2006) e a participação do setor de construção, considerando-se os mesmos 9%, pode ser estimada em US\$ 4 trilhões.

Em relação ao país de origem das maiores empresas de construção que atuam no mercado internacional, o *ranking* anual da ENR (2006) assinala que 23,11% das 225 construtoras listadas em 2006 são americanas e 20% são chinesas. Outros países com expressiva participação são: Turquia, 8,88%; Japão, 7,55%; Itália, 4,44%; França, 4,00%; Espanha, 3,55%, Coreia, 3,11%; e Reino Unido, 3,11%.

O *ranking* da ENR relativo às maiores empresas de construção que atuam no mercado internacional é elaborado a partir dos rendimentos gerados fora do país de origem de cada construtora. Em 2006, foi liderado pela alemã Hochtief AG, que ocupava a mesma posição em 2005. As cinco primeiras posições no *ranking* foram ocupadas, respectivamente, por empresas com sede na Alemanha, Suécia, França, Áustria e França. Três empresas americanas detinham a sexta, a sétima e a oitava posição, seguidas por uma empresa francesa e uma alemã, na nona e na décima posição.

Das empresas brasileiras, a Construtora Norberto Odebrecht ocupava a 21ª posição em 2006 (mesma posição do ano anterior), enquanto a Construtora Andrade Gutierrez a 91ª, contrastando com a 82ª posição de 2005. Também fez parte do *ranking* a empresa Camargo Corrêa, que ocupou a 199ª posição em 2006, contra a 203ª em 2005.

Em relação ao estudo da participação de empresas brasileiras no mercado mundial de

serviços de engenharia, Arbache (2002) destaca a necessidade de aperfeiçoar o arcabouço estatístico disponível.

A mensuração imprecisa é um problema que atinge todo o setor de serviços mas, no âmbito específico do setor de construção civil, urge-se avançar na metodologia estatística disponível e utilizada, com vistas a um mapeamento mais aprofundado e confiável dos fluxos e direcionamentos (p. 19)

A ausência de um banco de dados acerca da exportação de serviços de engenharia também foi abordada por Valladares (2004), para quem “o Governo ainda não tem uma estatística que indique o que a exportação de serviços já gerou em empregos, na exportação de bens, em divisas”. Para ele, faltam iniciativas que visem à centralização de dados sobre o setor.

A falta de estatísticas, contudo, não impede que sejam buscados outros aspectos para análise, como as grandes transformações pelas quais o setor passou no Brasil. A década de 1970 foi o chamado “tempo áureo”, pois o “milagre brasileiro” trouxe oportunidades de mercado jamais vistas. Os investimentos em infra-estrutura, iniciados com o governo Juscelino Kubitschek, continuaram no começo dos anos 70.

A década de 50 alavancou o setor pelos investimentos do Estado na consolidação da infra-estrutura industrial, com a concessão de créditos para a energia e o transporte, e a criação da Petrobras. Ainda nos anos 50, a liberação de entrada para o capital estrangeiro possibilitou ao Estado aplicar volumosos recursos em energia, alimentação, transporte e indústria pesada.

A partir de 1964, o país retomou a linha do desenvolvimentismo que privilegiou o setor de construção pesada. Entre 1967 e 1973, em sintonia com a próspera economia mundial, o país atingiu o topo do crescimento econômico, beneficiado pelo excesso de liquidez internacional que favoreceu o fluxo de capitais externos, disponibilidade de financiamentos internos, e produção de insumos básicos e produtos intermediários que incrementaram as exportações.

No período de 1974-1979, apesar da crise do petróleo e do princípio de um período de recessão econômica, o segmento de construção pesada ainda conseguiu se equilibrar, graças ao lastro adquirido durante os anos de “milagre econômico”.

Durante o governo Figueiredo, uma grave crise atingiu a economia do País expressa pelo crescimento das dívidas interna e externa, elevada inflação, altas taxas de desemprego e explosiva especulação financeira. Essa crise econômica provocou impactos negativos no setor e instalou um cenário de extrema dificuldade marcado pela “redução brusca do volume de obras, alta inadimplência, necessidade de o país começar a pagar as contas do *milagre*” (MATOS, 2005, p. 41). Nessa fase, muitas empresas não conseguiram se adaptar aos novos tempos e caminharam para a falência.

Durante os anos do governo Sarney, a crise do setor agravou-se mais ainda, o que levou mais empresas a encerrarem suas atividades.

Acomodadas com a histórica capacidade de obter nas excelentes margens dos contratos os recursos para bancar os altos custos gerados por áreas corporativas inchadas (planejamento, O&M, recursos humanos, informática, manutenção central de equipamentos, etc. – altamente eficientes, mas pouco eficazes) e dominadas pelo corporativismo das elites técnicas instaladas nas administrações centrais, muitas organizações, antes admiradas pela força e competência de influenciar os rumos do mercado, não foram capazes de realizar os ajustes indispensáveis à sua sobrevivência no novo e desconhecido cenário (MATOS, 2005, p.42)

Nos primeiros momentos do governo Collor, o setor chegou a ensaiar uma volta aos saudosos anos do “milagre brasileiro”, o que, efetivamente, não ocorreu. Depois, advieram a crise de corrupção, que culminou com a renúncia do presidente, e os anos Itamar Franco, que não trouxeram melhorias em termos do cenário de investimentos em infra-estrutura. As exigências por melhoria nos processos de gestão das construtoras, ao contrário, continuavam a crescer.

O governo de Fernando Henrique Cardoso, “ainda que marcado por baixos níveis de investimentos diretos em infra-estrutura, implementou um programa de privatizações, [...],

que gerou oportunidades de trabalho para o setor em matéria de rodovias, energia e telecomunicações” (MATOS, 2005, p. 43). As empresas mais bem qualificadas conseguiram aproveitar essas oportunidades e muitas diversificaram seus negócios, passando a atuar na área de concessões.

Os anos da gestão do presidente Lula também não trouxeram maiores investimentos para o setor. De fato, em 2003, o segmento de construção pesada apresentou expressiva retração de atividades, que o remeteu a níveis de desempenho global inferiores aos de trinta anos atrás.

No entanto, apesar das adversidades que o cenário macroeconômico tem proporcionado às construtoras, muitas têm conseguido sobreviver e prosperar. Para Matos (2005, p. 46), essas empresas levaram sua atuação para “além da miopia de confundir o mercado de construção pesada com contratos de obras públicas, exclusivamente”.

Além do entendimento do processo de evolução pelo qual passou a indústria, atrelado às diferentes políticas públicas de investimentos, é oportuno apresentar alguns indicadores sobre o desempenho do setor.

No Brasil, a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC), realizada pelo IBGE, desponta como a principal fonte de referência sobre o desempenho e características dessa indústria. Ano a ano, dados são levantados nas empresas que compõem o setor, os quais são analisados sob diferentes perspectivas e reunidos em relatórios. A cada relatório anual, diferentes aspectos e/ou indicadores são colocados em destaque.

O subsetor de Construção Pesada foi analisado, separadamente, em 2002 pelo IBGE. No conjunto, a construção pesada respondia em 2002 por 30,0% do total de empregados nas empresas com mais de cinco pessoas empregadas (aproximadamente 389 mil trabalhadores) e detinha 39,2% do valor das obras executadas, o equivalente a R\$ 28 bilhões.

A atividade das empresas desse subsetor é entendida como sendo

fortemente influenciada pelas perspectivas econômicas de médio e longo prazos, uma vez que as decisões de produção são tomadas com base numa expectativa de retorno do investimento em prazos mais amplos. Outra característica marcante é a importância do investimento público no faturamento total da Construção Pesada. Em 2002, o cenário macroeconômico foi marcado pela combinação de um conjunto de fatores – racionamento de energia elétrica em 2001, crise da Argentina, recuperação muito lenta da economia norte-americana e eleições – tendo como principais reflexos no ambiente econômico a volatilidade na taxa de câmbio, o aumento do endividamento público e a elevação da inflação (IBGE, 2002).

Em 2002, as empresas de construção pesada participavam com 42,8% do valor total das obras executadas por todas as empresas de construção, valor significativamente inferior à participação de 51,4% obtida em 1996. Tais resultados refletem a queda nos investimentos internos em infra-estrutura, cujas obras têm sido a principal atividade do subsetor.

Em relação ao tamanho médio das empresas do segmento de construção pesada, a PAIC 2002 revelou que 230 pessoas eram, em média, ocupadas, o que é 30,0% maior do que a média do conjunto das empresas de construção (177 pessoas ocupadas). Em 1996, essa diferença era bastante maior, quando o tamanho médio da empresa de construção pesada era 53,1% superior ao da média total do setor (IBGE, 2002).

O levantamento realizado em 2002 também revelou a importância das obras públicas para as empresas do setor. Das 100 maiores empresas pesquisadas na PAIC, 42 atuavam no subsetor de construção pesada. O valor total das construções realizadas nessas 42 empresas foi de R\$ 8,6 bilhões, dos quais 75,0% foram provenientes de obras para o setor público.

Em termos do valor total das construções, incluídas as empresas de pequeno, médio e grande portes, em 2002 o segmento da construção pesada somou R\$ 16,5 bilhões, dos quais 70,6% foram executados para o setor público. Em 1996, essa mesma parcela representava 80,5% do total, o que denota queda dos investimentos públicos (IBGE, 2002).

Os dados da PAIC 2002 evidenciam que a construção pesada perdeu peso relativo entre 1996 e 2002 no que diz respeito ao emprego – de 40,6% para 32,6% – e aos salários e outras remunerações – de 46,2% para 38,3%.

A pesquisa de 2002 apontou importantes alterações ocorridas nas empresas de construção pesada no período de 1996 a 2002. De modo geral, as empresas de grande porte (mais de 500 empregados) perderam importância relativa no valor de obras executadas, ao mesmo tempo em que o setor público também reduziu a participação no total das obras executadas, tanto para o total das empresas de construção quanto para as empresas de construção pesada (IBGE, 2002). A redução da importância relativa das grandes empresas pode ter sido reflexo da diminuição de investimentos públicos em obras de infra-estrutura.

A PAIC 2003 demonstrou a mesma tendência de queda nos gastos da Administração Pública com a atividade de construção. Em proporção ao Produto Interno Bruto (PIB), os gastos públicos recuaram de 16,1% em 2002 para 12,3% em 2003. O valor das construções executadas para entidades públicas mostrou acentuada retração no período, com queda nominal de 17,7%. No valor total das construções, a participação do cliente setor público caiu de 48,5% em 2002 para 41,6% em 2003 (IBGE, 2003).

Em 2003, a PAIC apontou que, analisadas as atividades de construção em geral, ocorreu aumento na importância do setor privado como cliente. Em 2002 a participação do setor privado era de 51,5% e, em 2003 passou a ser de 58,4%, ou seja, um ganho relativo de 13,4%. Os gastos governamentais recuaram em infra-estrutura entre 2002 e 2003, passando de 70,6% para 62,0%. Em relação às obras viárias, o setor público diminuiu a participação, ao passar de 83,7% em 2002 para 77,6% em 2003, o que aponta para o aumento da importância do investimento privado nessa área. Também nos subsetores de obras de infra-estrutura para energia elétrica e telecomunicações o investimento público perdeu espaço para a iniciativa

privada, passando de 48,9% para 41,2 % a participação no total de obras realizadas (IBGE, 2003).

O ano de 2004, ao contrário dos dois anos anteriores, mostrou crescimento da atividade de construção, como resultado do bom desempenho da economia como um todo e de medidas setoriais adotadas.

O comportamento positivo da atividade das empresas de construção foi reflexo do bom desempenho da economia brasileira neste ano, que mesmo sob políticas monetária e fiscal restritivas, registrou crescimento de 4,9% no PIB, impulsionada, em grande parte, por um contexto externo favorável, com desdobramentos positivos tanto no consumo das famílias como nos investimentos. As políticas monetária e fiscal deram prosseguimento ao compromisso de metas de inflação e de redução da relação dívida pública/PIB, viabilizadas pela redução gradual dos juros e pelo elevado superávit fiscal primário, respectivamente. No que tange ao câmbio, o real não só ficou estável como, a partir do segundo semestre, começou a se valorizar frente ao dólar, favorecendo a redução da inflação, que fechou o ano dentro da meta estipulada (IBGE, 2004).

A PAIC mostrou que em 2004 as 109 mil empresas de construção empregaram mais de 1,5 milhão de pessoas, pagaram R\$ 15,3 bilhões em salários e realizaram obras e serviços no valor de R\$ 94 bilhões. A receita de obras e serviços executados no exterior alcançou R\$ 2,2 bilhões (IBGE, 2004).

Em 2002, essa mesma receita foi da ordem de R\$ 1,13 bilhões (IBGE, 2002), demonstrando que, no período de 2002 a 2004, o valor das receitas provenientes do mercado externo praticamente dobrou. Apesar de o desempenho ser expressivo, ainda assim é pequeno se comparado ao total de receitas líquidas do setor no Brasil, pois representou apenas 2,3% das receitas líquidas totais, em 2004 (IBGE, 2004).

A PAIC 2004 mostrou recuperação da participação do setor público, com aumento nominal de 35,1%, o que elevou a participação do setor no total das construções executadas. O relatório do IBGE aponta como causa provável para esse incremento o fato de 2004 ter sido um ano marcado por eleições municipais, o que pode ter estimulado a demanda por obras públicas.

Com a apresentação de tais informações, foi possível descrever as principais características do setor de construção em geral e do subsetor de construção pesada, em especial. Sua importância para a economia nacional pôde ser comprovada pelos números apresentados, bem como ficou evidente seu atrelamento ao desempenho geral da economia. Em 2004, ano de resultados econômicos favoráveis, o setor também obteve desempenho positivo. Nos anos anteriores, os desempenhos mostravam retração nos investimentos.

Outro aspecto destacado nos relatórios do IBGE refere-se à importância dos investimentos públicos para a atividade. Especialmente no subsetor de construção pesada, o qual se ocupa de obras de grande porte, a participação pública tem papel crucial na composição do desempenho. A queda progressiva dos investimentos públicos no mercado interno parece ter contribuído para o incremento de receitas em mercados exteriores, as quais praticamente dobraram no período de 2002 e 2004.

Afora os indicadores apresentados, outra característica marcante do setor é a grande diversidade que nele é encontrada. São clientes de portes diferenciados, empresas de tamanho variado, diversidade de produtos e serviços, dispersão geográfica, etc. Um membro do Conselho de Administração da Andrade Gutierrez explicou que no setor se encontram

[...] empresas que faturam centenas de milhares de dólares, convivendo com outras que não chegam à casa de um milhão. A prefeitura da cidade de São Paulo e a prefeitura do interior do Piauí têm que fazer obras; a Petrobras também. As necessidades vão desde o calçamento de uma rua e a abertura de uma estrada de terra (e muitas empresas começaram assim) até a construção de uma usina hidrelétrica como Itaipu. [...] a diversidade torna muito difícil de se fazer generalizações sobre o nosso setor (MATOS, 2005, p. 259).

O cenário apresentado compõe, portanto, o contexto geral de condições sob as quais se desenvolve a atividade empresarial de construção pesada. Os indicadores apresentados – e outros que contribuam para mapeamento do setor – são parte das análises subsequentes, apresentadas a seguir.



## 4.2 As empresas pesquisadas

Neste tópico, serão apresentados aspectos relativos à história, ao mercado, à evolução e a outras características gerais pertinentes às quatro construtoras que fizeram parte do estudo: Andrade Gutierrez, Mendes Júnior, Norberto Odebrecht e Queiroz Galvão. A ordem de apresentação é meramente alfabética.

### 4.2.1 Construtora Andrade Gutierrez

A Construtora Andrade Gutierrez integra o Grupo Andrade Gutierrez, um dos maiores conglomerados privados da América Latina, com receita bruta, em 2004, de R\$ 4,371 bilhões, com crescimento de 13,5% em comparação ao ano anterior. Em 2005, o grupo obteve acréscimo na receita operacional bruta, atingindo o volume de R\$ 4,729 bilhões. Segundo *ranking* da revista *Exame* (2006), o Grupo ocupa a 43ª posição dentre os 100 maiores grupos por vendas no Brasil, a mesma posição obtida no ano anterior.

A história da Construtora Andrade Gutierrez S.A. é pautada por expressivo crescimento e diversificação de atividades. Foi registrada em 2 de setembro de 1948, na cidade de Belo Horizonte (MG). Sua fundação, no entanto, remonta a novembro de 1947, quando três jovens resolveram realizar o sonho de possuir uma construtora de estradas. Em registro realizado por ocasião dos 25 anos de atividades da empresa, o contador-fundador da empresa explica:

A Construtora Andrade & Gutierrez Ltda. (sic) foi fundada em fins de 1947 e registrada quase um ano depois – em 2 de setembro de 1948. Esperávamos por um bom serviço, um bom trecho de estrada, para registrá-la oficialmente. Isto porque, sabíamos perfeitamente que tão logo oficializássemos seu

registro, sofreríamos as conseqüências de encargos os mais variados, mesmo antes da firma obter algum resultado financeiro positivo (SILVA, 1973 [?]).

Os quatro primeiros anos de atividade da empresa foram difíceis. “Não havia serviço bom, não havia dinheiro e não havia esperança para solução de seus problemas de curto prazo” (SILVA, 1973 [?]). Em 1951, com Juscelino Kubitschek como governador, “os horizontes se aclararam” (SILVA, 1973 [?]). A década de 1950 foi marcada pela participação da empresa na construção da BR-3, que liga o Rio de Janeiro a Belo Horizonte. A partir dessa obra, partiu definitivamente para a construção de estradas.

Na década de 1960 destacaram-se por duas grandes obras: A Rodovia Castelo Branco que marcou a entrada no mercado de São Paulo e, em 1968, o começo da construção da BR-319 (Manaus–Porto Velho), em meio a chuvas constantes e solos encharcados. Foi o trabalho nessas condições climáticas adversas que habilitou a empresa à sua primeira incursão no exterior, em uma densa floresta africana no Congo.

A década de 1970 foi composta por anos de grande expansão.

O Brasil investia como nunca em infra-estrutura, energia e transportes. Graças ao nosso pioneirismo no desenvolvimento de tecnologia de ponta, erguemos usinas hidrelétricas como Itaipu, Salto Osório e Foz de Areia e realizamos grandes obras, como a Ferrovia do Aço, entre Minas Gerais e o Rio de Janeiro (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 2)

Os investimentos realizados nos anos 70 não prosseguiram na década seguinte. O aparelhamento e o crescimento das empresas não encontraram suficientes oportunidades no país, nos anos de 1980. Era a hora de diversificar para continuar crescendo.

O desaquecimento da economia exigiu de nós uma nova postura. Aprendemos a utilizar nossa experiência acumulada para diversificar nossas operações para atividades como mineração, indústria química e prospecção de petróleo no Brasil. Decidimos, além disso, que era hora de conquistar o mercado externo. O projeto de estréia foi uma estrada no Congo, África (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 2).

Constituindo a primeira experiência internacional, a obra no Congo, uma rodovia de 134 quilômetros de extensão em meio à densa floresta africana, foi um sucesso. No final da década, a Construtora já atingia o faturamento anual de US\$ 1 bilhão. Foi nos anos 80 que ocorreu a aquisição da Zagope, empresa portuguesa de engenharia, marcando a entrada da Andrade Gutierrez naquele mercado.

Segundo contam em sua história, os anos 90 foram marcados pelo fortalecimento da iniciativa privada nos setores de infra-estrutura. A empresa modernizou seu modelo de gestão e adequou sua estrutura de negócios para atender à nova realidade. Confirmando seu perfil de grupo investidor em empresas de infra-estrutura, a Andrade Gutierrez passou a fazer parte do controle de grandes grupos, como Telemar (telecomunicações), Sanepar (saneamento) e Companhia de Concessões Rodoviárias (rodovias).

Nos anos de 2000, a empresa criou a *holding* Andrade Gutierrez S.A. e definiu o foco do grupo em engenharia e construção, telecomunicações e concessões públicas. A missão do grupo é definida como sendo “construir e cuidar da infra-estrutura do nosso planeta”. Em 2001, a sede da empresa foi levada para São Paulo. Em Belo Horizonte permaneceram a *holding* Andrade Gutierrez e a sede fiscal da empresa.

O Grupo AG finalizou o ano de 2004 com um total de 17.026 funcionários contratados. Desses, 11.126 trabalhavam no segmento de construção, 1.047 no de concessões e 4.853 no de telecomunicações. Dados mais recentes não se encontraram disponíveis, pois o relatório de 2004 – até o final de 2006 – era o mais atualizado para consulta.

A estrutura do grupo é representada pelo organograma mostrado na FIG. 13.



FIGURA 12 – Estrutura do Grupo Andrade Gutierrez  
 Fonte: *Website* do Grupo, 2006.

Como demonstra o organograma, a área de engenharia da empresa apresenta duas divisões, uma responsável pela área de construção para os mercados do Brasil e da América Latina e outra ocupada pela Zagope, empresa adquirida pelo Grupo em 1988 como estratégia para penetração no mercado europeu. É por intermédio da Zagope que a Andrade Gutierrez trabalha nos mercados europeu, africano e asiático.

Em seu relatório anual, a Andrade Gutierrez apresenta seus valores, os quais foram definidos em 2003. Assim, o grupo “é movido pelo tripé Paixão, Excelência e Desempenho Econômico” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 3). Orientado por esses valores, o grupo “pavimenta sua estratégia de atuação e de expansão no Brasil e no Exterior” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 3). Eficiência, transparência e visão de longo prazo são características buscadas pela empresa em sua atuação no mercado.

Como os valores dizem muito do estilo de gestão da empresa, do “modo de ser” da organização e de seus funcionários, será apresentada a maneira pela qual cada um dos três valores foi definido pela empresa.

**Paixão:** Fazemos as coisas com paixão, com vontade e com determinação. Nós nos envolvemos em cada projeto, empregando nossas mentes e corações para fazer um trabalho bem-feito, para construir um motivo de orgulho, para nos emocionar ao vermos que estamos construindo grandeza. No final, é o nosso amor pelo que fazemos que fará com que saíamos vitoriosos. É o prazer de trabalhar em equipe com nossos colegas. O prazer de ver um cliente sorrindo. O orgulho de fazer parte de uma coisa grandiosa. O orgulho de fazer parte da Família Andrade Gutierrez.

**Excelência:** Nós, como empresa, e cada um de nós, como indivíduo, seremos os melhores e jamais nos conformaremos com nada menos do que isso. Somos pessoas de iniciativa e temos fixação por estar sempre criando e perseguindo novas oportunidades de lucro e crescimento para nós e nossos clientes. Somos inconformados em nossa busca por excelência, competência, e perfeição, tanto como indivíduos quanto como empresa. Sermos os melhores é a única coisa que nos manterá sempre à frente.

**Desempenho Econômico:** Nós estamos aqui para criar lucro econômico (EVA). O lucro é a forma mais precisa e abrangente de saber se estamos sendo os melhores. O tamanho de nosso lucro mede quanto nossos clientes valorizam nossos serviços e nossa eficiência ao prestá-los. O lucro beneficia a todos nós. É o lucro que dá retorno aos acionistas e gera recursos para as participações de executivos, gerentes e funcionários. Mais importante: o lucro é nossa fonte para investimentos que geram crescimento que, por sua vez, cria gratificantes oportunidades de carreira. Quando o lucro diminui, todos nós sofremos (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 3).

Seus valores evidenciam que a empresa parece em busca de uma filosofia de melhoria permanente, tendo a preocupação com o lucro como meta final. A paixão e a excelência só adquirem sentido quando a empresa alcança o lucro, que é o balizador último da eficiência. Sem lucro, “todos sofrem”.

A definição dos valores apresenta forte componente emocional. Expressões como “prazer de ver um cliente sorrindo”, “todos nós sofremos”, “nosso amor pelo que fazemos”, “orgulho de fazer parte da Família Andrade Gutierrez”, entre outras, tornam claro o apelo emocional dos valores da empresa. A empresa demonstra querer elevar o comprometimento de seus funcionários a partir dessa estratégia. Em 2004, uma das iniciativas para promover o

tripé de valores foi a criação do “Prêmio Paixão”, concurso que envolveu todos os funcionários, cujos vencedores foram escolhidos pelos próprios colaboradores do grupo.

Em relação à Construtora Andrade Gutierrez, os indicadores econômico-financeiros mostram uma evolução no desempenho em termos de receita operacional bruta e de resultado operacional bruto, no período de 2001 a 2004. A TAB. 1 mostra os resultados.

TABELA 1

Engenharia consolidado: principais indicadores – 2001 a 2004

Principais indicadores (R\$ milhões)	2001	2002	2003	2004
Receita operacional bruta	1.278	1.297	1.346	1.708
Resultado operacional bruto	222	177	272	383

FONTE: Relatório Anual AG 2004

Em relação à divisão dos clientes na composição do faturamento da empresa, em 2004 os resultados mostraram que apenas 20% foram provenientes do setor público no Brasil. Outros 33% decorreram de clientes privados no Brasil e 47% do faturamento vieram de clientes no exterior. Em comparação aos anos de 2002 e 2003, podem-se observar importantes alterações nessa composição. A TAB. 2 apresenta os resultados.

TABELA 2

Divisão dos clientes em percentual do faturamento, ano a ano – 2002 a 2004

Tipo de cliente	2002	2003	2004
Públicos no Brasil	43,7%	13,0%	20,0%
Privados no Brasil	18,8%	28,0%	33,0%
Exterior	37,5%	59,0%	47,0%

Fonte: Relatórios Anuais AG 2002, 2003 e 2004.

Os resultados dos três anos evidenciam a transformação ocorrida na participação relativa de cada grupo de clientes na composição do faturamento. A principal mudança verificou-se com a queda brusca em 2002 da participação do setor público, principal cliente, em relação aos demais anos. Tal queda foi acompanhada do incremento da participação no mercado externo. Em 2004, a distribuição ficou mais equilibrada, com predomínio dos clientes externos e dos clientes privados no Brasil. O setor público teve ligeira recuperação, algo que já havia sido apontado quando da apresentação dos resultados do setor analisados na PAIC 2004.

Para os anos de 2005 e 2006, a esse respeito, tem-se o *ranking* “500 Grandes da Construção” – elaborado pela publicação setorial *O Empreiteiro*, no qual o percentual de contratos públicos e privados é informado. No entanto, não é possível identificar quais contratos são oriundos do mercado externo. Ainda assim, pode-se avaliar a composição da clientela da construtora, em termos mais gerais.

Em 2005, 17% dos contratos foram realizados com o setor público e 83% com clientes privados. Em 2006, a empresa informou que 64% dos contratos foram firmados com o setor público e 56% com clientes privados. Entre os anos de 2004 (20,0%) e 2005 (17%), observou-se pequena alteração na participação pública na carteira de contratos.

O ano de 2006, no entanto, mostrou expressiva modificação em relação aos anos anteriores, provavelmente explicada pela conquista de contrato de grande porte com o governo. Essa oscilação, no entanto, não permite especular se há uma tendência de recuperação na participação do cliente público ou se é algo contingencial e episódico, sem expectativas de continuidade.

Em comparação com as demais empresas do setor de construção, a Construtora Andrade Gutierrez ocupa posição de destaque, estando entre as maiores e melhores do país. O *ranking* anual da engenharia brasileira, elaborado pela publicação “O Empreiteiro”, mostra a

empresa nas primeiras posições. Nos anos de 2005 e 2006, a construtora ocupava a 4ª posição dentre as *500 Grandes da Construção*; em, 2004, a 3ª posição (*O EMPREITEIRO*, 2005, 2006).

O *ranking* considera informações relativas a faturamento, patrimônio, percentual de contratos públicos e privados, percentual de incorporações próprias, equipamentos, total de empregados e pessoal de nível universitário. Assim, observando-se o ano de 2006, tem-se um faturamento de R\$ 1,016 bilhão, superior aos R\$ 903 milhões obtidos no ano anterior. Em relação ao número de funcionários, observou-se queda no período: de 9.027 em 2005 para 7.863 em 2006, dos quais 517 são de nível superior.

Outra fonte de informações acerca da construtora é a publicação *Melhores e Maiores* da revista *Exame*. A TAB. 3 expõe alguns dos indicadores que descrevem o desempenho da empresa. Pode-se observar melhoria nos resultados da construtora no ano de 2005 em relação ao ano anterior.

TABELA 3

Andrade Gutierrez: indicadores de desempenho segundo a publicação *Melhores e Maiores*

Indicador	Dados de 2005	Dados de 2004
Posição entre as 500 maiores privadas	285	300
Posição entre as 500 maiores empresas	310	324
Posição entre os 100 maiores grupos por venda	43	43
Vendas (US\$ milhões)	434,3	355,4
Crescimento em vendas (%)	6,5	12,7
Lucro líquido ajustado (US\$ milhões)	26,6	-99,0
Riqueza criada (US\$ milhões)	208,2	185,2

Fonte: PORTAL EXAME – *Melhores e Maiores.com* (2006)

As informações precedentes objetivaram caracterizar a Construtora Andrade Gutierrez, para que sejam elaboradas as análises posteriores. Outras informações serão



adicionadas à medida que diferentes aspectos forem sendo trazidos à exposição..

Assim, a próxima construtora a ser caracterizada é a Mendes Júnior.

#### 4.2.2 Construtora Mendes Júnior

A Mendes Júnior é uma construtora que atua desde 1953 no mercado de construção pesada. Em sua trajetória, expandiu suas atividades para os segmentos de construção rodoviária, ferroviária, metroviária, portuária, hidrelétrica, termoelétrica, petróleo e gás, dutos, saneamento urbano, canais de irrigação e manutenção industrial *onshore* e *offshore*.

A Construtora Mendes Júnior foi fundada em 31 de dezembro de 1953.

Desde então, mais de 1 milhão de funcionários passaram pelo quadro da empresa, que foi responsável pela construção de mais de 40% do potencial hidrelétrico instalado no País, incluindo obras como Itaipu e Furnas. Aproximadamente 14 mil quilômetros de rodovias foram pavimentados e muitos trechos de ferrovias foram construídos por ela, que, em muitos outros empreendimentos, como na Ponte Rio-Niterói e na plataforma marítima de Pampo, utilizou tecnologias pioneiras, até então inéditas no Brasil. Com dezenas de obras no exterior, em países de culturas tão distintas quanto Uruguai, Bolívia, Chile, Maurítânia, Argélia, China e Iraque, a Mendes Júnior chegou a estar entre as maiores empresas globais de engenharia (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 55).

A porta de entrada da Mendes Júnior para a construção de obras de grande porte foi a participação na construção da Usina Hidrelétrica de Furnas, em 1960, em Minas Gerais. À época, a empresa executava o projeto da barragem de Pium-í, “quando foi convidada pela Cemig, uma das participantes do consórcio responsável pela construção de Furnas, a erguer o núcleo de argila da barragem antes da cheia do rio” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 55).

Segundo consta no histórico da construtora, Furnas foi um marco na trajetória da empresa, que até então só havia realizado projetos de pequeno e médio portes. Além disso, a atuação na obra de construção da Usina Hidrelétrica de Furnas representou uma excelente

oportunidade para mostrar a capacidade das empresas brasileiras em obras então disputadas apenas por empresas estrangeiras. “A partir de Furnas, a Mendes Júnior iniciou um forte investimento empresarial e tecnológico” (MENDES JÚNIOR, 2005).

Depois da atuação em Furnas, a construtora continuou a crescer, e venceu concorrências para erguer hidrelétricas. “No início da década de 60, a Mendes construiu a usina de Cachoeira Dourada, localizada no Rio Paranaíba, na divisa entre Minas e Goiás, e, logo em seguida, em 1964, a de Boa Esperança, no Rio Parnaíba” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 68).

Decorrente da experiência alcançada com a construção de hidrelétricas a empresa partiu para sua primeira incursão internacional, em 1969, com a Usina Hidrelétrica de Santa Isabel, na Bolívia. Construída em Cochabamba, a obra foi concluída em 1973 e representou grande desafio para a empresa. Além de ser a primeira obra fora do país, tratava-se de uma construção complexa, que exigia a escavação de 5.500 metros de túneis sob a cordilheira dos Andes.

A década de 70 é considerada o período em que a empresa realizou projetos que consolidaram sua posição no mercado como empresa de engenharia reconhecida internacionalmente (MENDES JÚNIOR, 2005). A empresa destaca como grandes projetos do período a ponte Rio–Niterói e a Transamazônica, no Brasil, e a Rodovia da Esperança, na Maurîtânia.

A ponte Rio–Niterói é uma das mais conhecidas obras especiais de grande porte executadas pela empresa. Em consórcio com as construtoras Camargo Corrêa e Rabelo, a ponte foi construída de 1971 a 1974. As características técnicas da obra impressionam pelos 13.900 metros de extensão, dos quais 8.900 ficam sobre o mar.

No caso da Transamazônica, a Mendes foi responsável pela construção de 646 dos 1.260 quilômetros da primeira etapa da rodovia. A tarefa de rasgar a maior selva tropical do mundo representava um grande desafio.

O índice pluviométrico na região era muito alto, e as chuvas intensas dificultavam muito o trabalho. A topografia irregular e o difícil acesso para levar mantimentos aos operários e engenheiros eram outros pontos a serem vencidos ao se desbravar a região (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 82).

A convivência com os índios também trazia dificuldades. Os Paracanãs tiveram o primeiro contato com homens brancos durante a construção da obra. O choque de culturas fazia parte do canteiro de obras. Os insetos também causavam muitos problemas. “Houve uma ocasião em que, de 1,2 mil funcionários, 300 estava acometidos pela malária, apesar de todos os cuidados” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 83).

A Rodovia da Esperança, na Mauritània, teve o contrato de sua obra assinado em 1975. Foi o maior contrato da África na época: rodovia de 600 quilômetros de extensão, ligando Nouakchott (capital do país) à capital industrial de Kiffa. As condições climáticas adversas apresentavam novos desafios, pois a obra se localizava em pleno deserto do Saara, com muito calor e escassez de água. O projeto foi concluído em 1979. Para a construção, 400 brasileiros, entre engenheiros, técnicos e operários, foram deslocados para a África, onde outros 1.600 mauritanos foram contratados. A obra trouxe o desenvolvimento de nova tecnologia de construção: a brita foi substituída pela concha triturada para utilização na preparação da cobertura da pista.

Em 1978, a Mendes conquistou o contrato para a construção da ferrovia Bagdá-Akashat, com 553 quilômetros de extensão e orçamento de US\$ 1,2 bilhão. A obra foi concluída em 1983.

Com o contrato da ferrovia, tinha início uma história de aventura e empreendedorismo como nunca antes uma empresa brasileira sonhara. Era uma verdadeira odisséia que se anunciava. Em valores atualizados, a obra equivaleria hoje a, pelo menos US\$ 4 bilhões, o maior projeto de engenharia já executado por uma única empresa (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 164).

Em razão desse projeto, a Mendes Júnior figurou de 1979 a 1982 como uma das quinze maiores empresas de construção pesada do mundo no *ranking* da *Engineering News Record*. A passagem da Mendes pelo Iraque foi pautada por números impressionantes. Apenas para a mobilização da obra foram comprados 105 mil itens em seis meses. “Mas comprar mil caminhões Mercedes-Benz era considerado apenas um dos itens” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 167). Foram usados 80 navios para despachar o volume total de 400 mil metros cúbicos de carga.

Em 1981, também no Iraque, começou a participação da Mendes na construção da rodovia *Expressway*, cujo término ocorreu em 1986. Em 1984, outra construção foi iniciada, o projeto Sifão, tendo por objetivo tornar agriculturável boa parte do território do país.

A passagem pelo Iraque começou a dar sinais de turbulência em 1983, quando o país já atrasava pagamentos em razão dos gastos com a guerra contra o Irã, iniciada em 1980. Em 1987, com US\$ 421 milhões para serem recebidos do Iraque, a Mendes tomou a decisão de paralisar as obras. Depois do fim da guerra, em 1988, e de rodadas de negociações, em 1989 as obras foram retomadas.

Em agosto de 1990, nova guerra eclodiu no Iraque, dessa vez contra o Kuwait. Quando a Guerra do Golfo iniciou, havia 450 brasileiros no país, entre funcionários da Mendes Júnior, da Volkswagen, da Avibrás e da Cacex. A concessão de vistos de saída havia sido suspensa pelo governo iraquiano, gerando conflitos diplomáticos. A presença do embaixador brasileiro por 23 dias no Iraque, em negociações, resultou na liberação dos vistos. Em outubro, praticamente todos os funcionários já estavam de volta ao Brasil. Da Mendes Júnior, apenas onze permaneceram para atender às exigências do governo iraquiano. Em 15 de janeiro de 1991, partiu do Iraque o último funcionário da empresa.

Certamente que a passagem da Mendes Júnior pelo Iraque foi bem mais complexa do que o resumo aqui apresentado. O tema voltará ao estudo, pois muito do que a empresa foi, e ainda é, mantém vinculação estreita aos fatos que remontam ao final dos anos 80 e princípio da década de 90. O objetivo, por ora, é apenas apresentar os principais eventos na trajetória da empresa, sem análises mais apuradas.

Em 1989, a empresa iniciou suas operações no Chile, com a expansão da mina de cobre de Los Bronces, a 60 quilômetros de Santiago, na cordilheira dos Andes. A Mendes permaneceu no país até 2004, executando diversos projetos, como o metrô de Santiago (1994-1999), o mineroduto de Collahuasi (1997-1998), a estação de tratamento de água de La Florida (1998-1999) e a barragem de Puclaro (1996-2000) (MENDES JÚNIOR, 2005).

Em 1994, a empresa entrou no mercado chinês mediante um novo modelo de negócios. “Em vez de executar diretamente a obra de infra-estrutura, a empresa gerenciou e vendeu tecnologia para a construção da maior barragem de rocha do mundo, na hidrelétrica de Tianshengqiao-1, no Rio Nanpan, no sudoeste chinês” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 133). A Mendes Júnior foi a primeira empresa brasileira de construção pesada a atuar no mercado chinês. A obra foi concluída em 2001, mas a construtora continuou acompanhando a performance da hidrelétrica até maio de 2003.

No Brasil, no final dos anos 90, a Mendes intensificou seu foco de atuação em projetos de petróleo e gás, tendo firmado importantes contratos com a Petrobras. Os anos 2000 têm sido marcados por obras no Brasil, como o rebaixamento da calha do rio Tietê, finalizado em março de 2006; e atuação na Companhia Vale do Rio Doce/Alunorte, cujo projeto de expansão foi concluído em 2006.

O breve histórico mostrou um pouco do que compreende a rica história da Construtora Mendes Júnior. Em sua trajetória, grandes feitos em engenharia são merecedores de destaque, assim como altos e baixos em seu desempenho econômico-financeiro. A retração

de atividades da empresa nos últimos anos foi necessária para reequilibrar sua saúde financeira.

Em relação à missão da empresa, ela é definida nos seguintes termos: “A Mendes Júnior é uma empresa de construção que propicia soluções de excelência em negócios de engenharia” (MENDES JÚNIOR, 2005). Por ocasião da elaboração do Plano de Ação 2006, a empresa definiu seus valores como: excelência em serviços de engenharia (valor da marca), respeito ao ser humano, cumprimento dos contratos, perseverança, e ética (MENDES JÚNIOR, 2006).

O *ranking* da engenharia brasileira, elaborado pela publicação *O Empreiteiro*, mostra alguns indicadores a respeito da empresa. A TAB. 4 apresenta esses dados.

TABELA 4

Mendes Júnior: indicadores segundo *ranking* da engenharia brasileira

Ano	Posição no <i>ranking</i>	Faturamento (R\$ milhões)	Patrimônio (R\$ milhões)	Total de empregados	Pessoal de nível universitário
2005	7 <sup>a</sup>	385,7	150,7	n.i.*	n.i.
2006	8 <sup>a</sup>	338,8	155,3	3.321	197

Fonte: O Empreiteiro. *500 grandes da Construção* (2005, 2006)

\* n.i.: não informado

No ano de 2004, a empresa ocupava a 14<sup>a</sup> posição no *ranking*. Nesse ano, o resultado líquido foi apurado como um prejuízo de R\$ 15,9 milhões. Os anos de 2005 e 2006 parecem mostrar melhor desempenho, segundo a mesma fonte, conforme demonstra a TAB. 4. Em 2005, o resultado líquido mostrou um lucro de R\$ 4,6 milhões.

Segundo o *ranking* da revista *Exame Melhores e Maiores*, a empresa ocupava a 11<sup>a</sup> posição entre as melhores do setor de construção no ano de 2004. A TAB. 5 mostra outros indicadores de desempenho, segundo essa publicação.

TABELA 5

Mendes Júnior: indicadores de desempenho, segundo a publicação *Melhores e Maiores*

Indicador	Dados de 2005	Dados de 2004
Posição entre as 500 maiores empresas privadas	677	567
Posição entre as 500 maiores empresas	708	611
Vendas (US\$ milhões)	144,8	153,4
Crescimento em vendas (%)	-17,8	53,0
Lucro líquido ajustado (US\$ milhões)	1,6	-16,8
Riqueza criada (US\$ milhões)	53,2	n.i.*

Fonte: PORTAL EXAME – Melhores e Maiores.com (2006)

\*n.i.: não informado

Os indicadores expostos demonstram que a empresa não ocupa na atualidade posição de destaque no setor de atuação, a despeito dos sucessos que marcaram sua trajetória.

Ainda que possam causar estranheza os dois primeiros indicadores, por mostrarem uma posição além da 500<sup>a</sup>, a informação está correta. A intenção da publicação é precisar a distância que separa a empresa das demais do setor, cujos desempenhos são considerados superiores.

Durante o transcorrer do ano de 2005, as receitas obtidas pela empresa foram distribuídas entre os segmentos de atuação na seguinte proporção: obras civis e industriais, 42%; petróleo e gás, 33%; infra-estrutura, 24%.

Em relação ao perfil do cliente, em 2006 a empresa informou que 35% dos contratos firmados eram com clientes públicos e 65% com clientes da iniciativa privada (O *EMPREITEIRO*, 2006). Nos anos anteriores, a informação não estava disponível.

Com tais informações, objetivou-se mostrar parte das características da Construtora Mendes Júnior. Outros aspectos de sua trajetória e processos de gestão serão apresentados oportunamente, no decorrer do trabalho.

A seguir, será apresentada a caracterização da Construtora Norberto Odebrecht.

#### 4.2.3 Construtora Norberto Odebrecht

A Construtora Norberto Odebrecht ocupa posição de destaque no cenário nacional e internacional no segmento em que atua. Sua história é marcada por um expressivo desenvolvimento, pelo crescimento de suas operações e pela forte participação no mercado internacional.

Maior empresa em seu setor na América Latina, possui faturamento médio anual de cerca de 6 bilhões de reais. Presta serviços integrados de engenharia, suprimento, construção, montagem e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial. Desenvolve empreendimentos imobiliários e participa de projetos especiais nos setores de energia, infraestrutura, mineração e serviços públicos (ODEBRECHT, 2006).

Em 1944, o recém-formado engenheiro Norberto Odebrecht fundou sua empresa individual e deu continuidade à tradição construtiva de sua família. Seu avô Emil Odebrecht foi o primeiro da família a vir da Alemanha para o Brasil. Já naquela época, participou da demarcação de terras, de levantamentos topográficos e da construção de estradas no sul do País. Emílio Odebrecht, um de seus netos e pai de Norberto, foi um dos pioneiros no uso de concreto armado no Brasil (ODEBRECHT, 2005). Nas palavras de Norberto Odebrecht:

Em 1944, quando precisei fundar uma empresa individual de construção, recebi de meu pai o mais importante ativo que uma empresa pode ter: pessoas educadas para servir. Os mestres-de-obras e suas respectivas equipes, que se dispuseram a integrar a pequena empresa que nascia, haviam sido treinados para dirigir canteiros de obras com autonomia e determinação (ODEBRECHT, 2004).



Fundada na Bahia, a Construtora Norberto Odebrecht tornou-se responsável, em seus primeiros anos, por obras de porte e foi conquistando o mercado baiano. Em 1953, conseguiu um importante cliente: a recém-criada Petrobras. Em 1959, patrocinou sua primeira publicação cultural, o livro *Homenagem à Bahia Antiga*.

Com a criação da Sudene em 1959, para incentivar a industrialização do Nordeste, a empresa deparou-se com novas oportunidades de crescimento. Em 1962, teve início a expansão regional dos negócios com a abertura de uma filial no Recife.

Em 1969, a empresa foi contratada para construir o edifício-sede da Petrobras no Rio de Janeiro, iniciando sua trajetória de atuação nacional. Nos anos seguintes, participou de vários projetos que marcaram a época de intenso crescimento que se viu no país. De 1973 a 1975, a empresa expandiu atividades e atuou em projetos que iam do Amazonas a Santa Catarina.

O esgotamento do “milagre brasileiro” promoveu brusca redução de oportunidades de negócio e levou a empresa ao mercado externo e à diversificação. Em 1979 foi criada a Odebrecht Perfurações Ltda. (OPL), os investimentos em petroquímica foram iniciados e foram firmados os primeiros contratos internacionais, no Peru e no Chile.

Em 1980, para fortalecer a área de engenharia, a empresa incorporou a Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), para assegurar a capacidade técnica e qualificações necessárias à sua entrada no negócio de construção de barragens. A partir dessa iniciativa entrou no negócio de construção de barragens. Em 1981, foi criada a *holding* Odebrecht S.A., para preservar as concepções filosóficas e direcionar os negócios da organização (ODEBRECHT, 2006).

Em 1984, teve início a atuação em Angola e em 1986 a empresa entrou no mercado argentino com a construção da Hidrelétrica de Pichi-Picún-Leufú (PPL), na Patagônia. Em 1987, prosseguindo com a expansão na América do Sul, a empresa começou a atuar no

Equador.

Em 1988, outro importante passo na internacionalização da Norberto Odebrecht: em Portugal, adquiriu a empresa portuguesa José Bento Pedroso & Filhos, rebatizada de Bento Pedroso Construções (BPC).

No início dos anos 1990, o foco internacional da Odebrecht desloca-se para o chamado Primeiro Mundo. Já em 1991, torna-se a primeira empresa brasileira a vencer uma concorrência pública nos Estados Unidos. No mesmo ano chega à Inglaterra, ao incorporar a SLP *Engineering*, uma das principais construtoras *offshore* do Reino Unido, com o objetivo de prestar serviços às empresas produtoras de petróleo e gás no Mar do Norte. Chega também à Alemanha, no segmento de construção civil (ODEBRECHT, 2005).

Em 1992, a empresa iniciou operações no México e começou a construir a barragem Los Huites, no Rio Fuerte. Em 1993, conquistou o primeiro contrato em regime de concessão fora do Brasil: a autopista do acesso oeste a Buenos Aires. Para a *holding*, a década de 1990 foi marcada pela ampliação dos investimentos nas demais áreas do negócio, além da continuidade dos serviços de engenharia e construção.

Em 2003, a Odebrecht celebrou o milésimo funcionário a atingir 25 anos na empresa. Em 2004, a organização Odebrecht completou 60 anos de atividades. No mesmo ano, voltou a atuar na América Central, com a construção do Aqueduto Noroeste, na República Dominicana. Em 2004, foi para o Oriente Médio, abrindo uma base de operações nos Emirados Árabes Unidos.

Em 2005, foi criada a Odebrecht Logística e Exportações (OLEX), que, além de apoiar os contratos da Odebrecht no exterior com exportações, presta serviços de consultoria e fornece soluções de logística integrada a outras empresas exportadoras.

Em relação à estrutura empresarial da *holding* Odebrecht S.A., são três as grandes áreas de negócio:

- a) Engenharia e construção. A Construtora Norberto Odebrecht S. A. é a empresa líder nesse segmento.

b) Química e petroquímica. Braskem S.A. é a empresa líder.

c) Investimentos em infra-estrutura. A empresa líder dessa área de negócios é a Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda.

O grupo conta ainda com duas instituições auxiliares: Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda. (OCS) e Odebrecht Previdência (Odeprev). No segmento de ação social, o grupo tem a Fundação Odebrecht.

Em 31 de dezembro de 2005, a Odebrecht Engenharia e Construção mantinha 27.159 postos de trabalho diretos. Ao longo do ano, 6.296 novos integrantes foram contratados. No Brasil, eram 18.019 funcionários e, no exterior, outros 9.140 (ODEBRECHT, 2005).

Em termos de exportação de serviços de engenharia e construção, a empresa tem conquistado novos contratos, ano a ano. Segundo informações do *Relatório Anual de 2005*, a construtora Norberto Odebrecht

continuou a crescer de forma expressiva no setor de exportação de serviços, assegurando o ingresso de mais de US\$ 650 milhões em divisas para o Brasil, relativos a mais de 60 mil itens exportados, com geração de 130 mil empregos diretos e indiretos no país e criação de inúmeras oportunidades de novos negócios no exterior. Para isso, contou com o apoio de mais de 1.400 empresas (1.140 das quais pequenas e médias), fornecedoras de bens e serviços brasileiros para 14 países em 2005 (ODEBRECHT, 2005).

A Construtora Norberto Odebrecht também ganha destaque no ranking das *500 Grandes da Construção*, elaborado pela *O Empreiteiro*. Nos anos de 2005 e 2006, ocupou a primeira posição, conforme demonstra a TAB. 6.

TABELA 6

Norberto Odebrecht: indicadores, segundo o *ranking* da engenharia brasileira

Ano	Posição no <i>ranking</i>	Faturamento (R\$ bilhões)	Patrimônio (R\$ milhões)	Total de empregados	Pessoal de nível universitário
2005	1ª	3,296	2,014	21.863	1.678
2006	1ª	3,849	1,909	27.159	1.686

Fonte: O Empreiteiro. *500 grandes da Construção* (2005, 2006)

Segundo essa mesma publicação, 56% dos contratos da empresa em 2005 foram realizados com o setor público e 43% com o setor privado. Em 2006, mantiveram-se os mesmos percentuais.

Somados a este desempenho, outros indicadores permitem dimensionar o porte da construtora Norberto Odebrecht, conforme apresenta a TAB. 7.

TABELA 7

Construtora Norberto Odebrecht e controladas: indicadores econômico-financeiros

Indicador	2002	2003	2004	2005
Receita bruta (R\$ bilhões)	4,33	4,55	5,84	6,33
Contratos em carteira Brasil (R\$ bilhões)	n.d.*	2,97	3,60	3,78
Contratos em carteira exterior (US\$ bilhões)	n.d.	2,19	2,33	2,33
Contratos conquistados Brasil (R\$ bilhões)	n.d.	1,31	2,39	2,19
Contratos conquistados exterior (US\$ bilhões)	n.d.	0,91	1,41	1,81

Fonte: Relatório Anual 2003, 2004 e 2005

\* n.d.: não disponível. Dados apresentados a partir do Relatório Anual de 2003.

Os indicadores econômico-financeiros evidenciam o expressivo volume de recursos gerados a partir das atividades da empresa no seu segmento de engenharia e construção. A receita bruta demonstra crescimento nos quatro anos analisados.

O *ranking* elaborado pela revista *Exame* traz indicadores acerca do tamanho da construtora e de seu desempenho. A TAB. 8 mostra que a empresa movimentou elevados valores e que nos dois anos considerados melhorou sua posição nos quesitos analisados.

TABELA 8

Norberto Odebrecht: indicadores de desempenho, segundo a publicação *Melhores e Maiores*

Indicador	Dados de 2005	Dados de 2004
Posição entre as 500 maiores empresas privadas	55	63
Posição entre as 500 maiores empresas	64	74
Vendas (US\$ milhões)	1.709,1	1.306,5
Crescimento em vendas (%)	14,0	Não apurado
Lucro líquido ajustado (US\$ milhões)	44,4	54,1
Riqueza criada (US\$ milhões)	456,1	458,1

FONTE: PORTAL EXAME – Melhores e Maiores.com (2006)

\*n.i.: não informado

Esses e outros resultados obtidos pela empresa a colocam em posição de destaque nos mais diversos *rankings*, como mostra o QUADRO 6.

QUADRO 6

Norberto Odebrecht: desempenho em *rankings*

ANO	CATEGORIA	RANKING
<i>REVISTA EXAME</i>		
2006	As 50 maiores exportadoras (por vendas)	10°
2006	As 10 maiores do setor de construção em liderança	1°
2006	As maiores do setor de construção (por receita operacional bruta)	1°
<i>O EMPREITEIRO</i>		
2006	Ranking da Engenharia Brasileira (construtoras)	1°
<i>CARTA CAPITAL</i>		
2005	As mais admiradas (setor construção pesada)	1°
<i>GAZETA MERCANTIL</i>		
2005	Ranking da construção pesada	1°
<i>ENR – Engineering News Record</i>		
2006	As 225 maiores construtoras internacionais	21°
2006	As 225 construtoras globais	57°
2005	As 20 maiores construtoras internacionais de rodovias	7°
2005	As 20 maiores construtoras internacionais em abastecimento de água	5°
2005	As 10 maiores construtoras internacionais em hidrelétricas	1°
2005	As 5 maiores construtoras internacionais em saneamento e galerias pluviais	1°
<i>VALOR</i>		
2006	As maiores empresas do setor de engenharia e construção	1°

FONTE: ODEBRECHT Engenharia e Construção – *Rankings* - 2006

A partir da realização de obras em diversos países do mundo, a construtora expandiu sua presença no exterior. O ranking da ENR mostra a empresa em posição de liderança em segmentos específicos de construção, o que atesta sua forte presença no mercado internacional de construção. A relação dos países em que já atuou (ou ainda atua) e o tempo de permanência no local dão provas da intensa atuação internacional:

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. África do Sul: 1994-1997    | 17. Índia: 1988-1991                      |
| 2. Alemanha: 1993-1997         | 18. Inglaterra: 1991-2002                 |
| 3. Angola: desde 1984          | 19. Malásia: 1996-1997                    |
| 4. Argentina: desde 1987       | 20. México: desde 1991                    |
| 5. Bolívia: desde 1983         | 21. Moçambique: 1994-1997                 |
| 6. Botsuana: 1995-1997         | 22. Paraguai: 1973-1977                   |
| 7. Chile: desde 1979           | 23. Peru: desde 1979                      |
| 8. Cingapura: 1991-1997        | 24. Portugal: desde 1988                  |
| 9. Colômbia: desde 1993        | 25. Rep. Dominicana: desde 2003           |
| 10. Congo: 1988-1989           | 26. Emirados Árabes Unidos:<br>desde 2003 |
| 11. Costa Rica: 1994-1995      | 27. Uruguai: desde 1993                   |
| 12. Djibuti: desde 2004        | 28. Venezuela: desde 1993                 |
| 13. Equador: desde 1988        |   |
| 14. Espanha: 1996-1997         |   |
| 15. Estados Unidos: desde 1991 |   |
| 16. Gabão: 1989                |   |

Dos 28 países listados, a empresa permanece atuando, desde a entrada, em 15. Em alguns, como Chile, Peru e Bolívia, está há mais de 20 anos. Em poucos casos, a presença foi esporádica, apenas para a realização de obra cujo término determinou a saída do país.

No *Relatório Anual de 2004*, a empresa expõe sua visão de futuro. A chamada “Visão 2010” corresponde ao projeto da empresa para a década. Nela, referências básicas foram referendadas:

- Rumo: Sobreviver, crescer, perpetuar.
- Filosofia empresarial: Tecnologia Empresarial Odebrecht.
- Cenário: Interesses da sociedade.
- Agentes: Acionistas, empresário-parceiro e clientes.
- Base político-estratégica: Brasil.
- Competitividade: global

A Visão 2010 inclui, ainda, os objetivos da empresa. São eles:

Ser um dos cinco maiores Grupos Empresariais Privados não-Financeiros do hemisfério sul, Líder nos segmentos em que atua, com relevante atuação internacional.

Ser reconhecida por ser a escolha dos **Clientes**, pela capacidade de empresariar, de atrair **Talentos** e de formar novos **Empresários**. Ter sólida Estrutura de **Capital** e ser referência em Rentabilidade e em Criação de **Valor** para os acionistas.

Ter Faturamento anual superior a US\$ 15 bilhões e Valor maior que US\$ 20 bilhões dos Negócios que controla ou dos quais integra o grupo de controle.

Ter Imagem diferenciada nos locais de atuação e ser motivo de Orgulho Nacional no Brasil (ODEBRECHT, 2006).

Esses e os demais aspectos expostos nessa caracterização inicial oferecem uma visão ampla da Construtora Norberto Odebrecht. Outros temas serão trazidos à luz quando da apresentação das demais análises, nas próximas seções.

A Construtora Queiroz Galvão será a próxima a ser apresentada, encerrando a caracterização inicial que se propôs fazer.

#### 4.2.4 Construtora Queiroz Galvão

A Construtora Queiroz Galvão foi fundada em 1953, por dois irmãos, no Recife. Iniciou suas atividades com importantes obras no estado de Pernambuco, como o sistema d'água de Limoeiro e a pavimentação da estrada entre Recife e Goiânia.

Em 1963, a sede da empresa foi transferida para o Rio de Janeiro, transformando-a em uma sociedade anônima. No ano seguinte, teve início a expansão nos campos da construção civil e pesada. Foram executadas obras de rodovias, barragens, ferrovias, pontes, viadutos, aeroportos, portos, metrô, edificações, saneamento, irrigações, urbanizações e linhas de transmissão de energia elétrica em diversas partes do Brasil.

Em 1974, foi constituído o Grupo Queiroz Galvão, que levou à diversificação das atividades empresariais para os segmentos de petróleo e gás, e agropecuária, dentre outros. No ano de 1984, a empresa iniciou suas operações internacionais, desenvolvendo obras de engenharia no Uruguai e em outros países da América do Sul.

Nos anos seguintes, a empresa continuou investindo na diversificação das atividades do grupo, pela incorporação de novas empresas e áreas de negócio. Em 1995, começaram as atividades do Banco BGN S.A., com sede no Recife, e a empresa ingressou no setor de concessões de rodovias, via a concessionária Rio-Teresópolis (CRT). No mesmo ano, a Construtora Queiroz Galvão foi escolhida a melhor empresa do setor de construção pela revista *Exame*.

Em 1997, atestando o bom trabalho desenvolvido na Bolívia, o fundador do Grupo recebeu o título de “Empresário do Ano Brasil-Bolívia 1996”, oferecido pela Câmara de Comércio Boliviano-Brasileiro, em La Paz. Nesse ano, a construtora obteve o Certificado ISO 9002, comprovando os padrões de qualidade dos serviços de concretagem (QUEIROZ GALVÃO, 2005).



Em 1998, a construtora foi novamente eleita a melhor empresa do setor de construção pela revista *Exame*. No ano de 2002, iniciou procedimentos, treinamentos e acompanhamentos nos contratos e escritórios regionais com o propósito de obter a certificação ISO 14001.

Em 2003, o Grupo Queiroz comemorou seu primeiro cinquentenário. Ao longo dos anos, expandiu suas atividades para oito áreas de atuação (QUEIROZ GALVÃO, 2006):

- construção;
- empreendimentos imobiliários;
- concessões de serviços públicos;
- limpeza urbana;
- exploração de petróleo e gás;
- siderurgia;
- finanças; e
- alimentos.

Em 2006, a Construtora Queiroz Galvão foi eleita, pela terceira vez a “Melhor Empresa de Construção” pela revista *Exame*. No ano anterior, ocupava a 6ª posição no ranking, o que atesta uma significativa melhoria no período. Segundo Gomes e Garutti (2006),

[...] a empresa não apenas cresceu – a receita, de 515 milhões de dólares, aumentou 8,5% em relação ao ano anterior –, o que já seria uma conquista considerável num período difícil, como ainda conseguiu elevar seu lucro, de aproximadamente 11 milhões de dólares em 2004 para mais de 82 milhões em 2005.

O desempenho alcançado é expressivo. Para esses autores, a rentabilidade da construtora reflete uma gestão financeira conservadora, que dá prioridade ao crescimento com recursos próprios. A busca de oportunidades em diferentes mercados explica o aumento da receita. No Brasil, a carteira de obras da construtora é composta por muitos negócios, mas

sem projetos de porte. Das obras no Brasil, destacam-se a construção da Linha 4 do metrô de São Paulo e o contrato para execução de um lote do trecho sul do rodoanel, ligando as rodovias Régis Bittencourt, Anchieta e Imigrantes, na região metropolitana da capital paulista.

No exterior, a construtora iniciou as obras da hidrelétrica La Higuera, no Chile. Participa também da construção de rodovias no Peru e na Bolívia e cruzou o oceano pela primeira vez, chegando a Angola para participar da implantação de dois projetos rodoviários

Em relação à composição do faturamento pelo tipo de clientes, a construtora apresentou, em 2006, 78% do seu faturamento proveniente de contratos com o setor público e 22% em contratos com a iniciativa privada. Em relação ao ano anterior, observou-se pequena alteração. Em 2005, 81% dos contratos eram públicos e 19% foram firmados com empresas privadas (*O EMPREITEIRO*, 2005, 2006).

De acordo com o *ranking* elaborado pela publicação *O Empreiteiro* (TAB. 9), a Queiroz Galvão ocupava em 2006 o segundo lugar dentre as 500 grandes da construção.

TABELA 9

Queiroz Galvão: Indicadores, segundo o *ranking* da engenharia brasileira

Ano	Posição no <i>ranking</i>	Faturamento (R\$ bilhões)	Patrimônio (R\$ bilhões)	Total de empregados	Pessoal de nível universitário
2005	3ª	1,052	0,974	7450	473
2006	2ª	1,206	1,112	9193	493

Fonte: O Empreiteiro. *500 grandes da Construção* (2005, 2006)

Em relação ao seu desempenho, todos os indicadores da publicação *Melhores e Maiores* mostram melhora nos dois anos considerados. O destaque, naturalmente, fica para o lucro líquido ajustado e a riqueza criada, ambos com os mais expressivos desempenhos

positivos. Em 2004, a construtora ocupava a 5ª posição no *ranking*, o que demonstra o expressivo crescimento ocorrido no período analisado.

Alguns dos principais índices elaborados pela publicação *Melhores e Maiores* podem ser vistos na TAB. 10.

TABELA 10

Queiroz Galvão: indicadores de desempenho, segundo a publicação *Melhores e Maiores*

Indicadores	Dados de 2005	Dados de 2004
Posição entre as 500 maiores privadas	240	251
Posição entre as 500 maiores empresas	264	274
Posição entre os 100 maiores grupos por venda	62	76
Vendas (US\$ milhões)	515,6	414,2
Crescimento em vendas (%)	8,5	9,3
Lucro líquido ajustado (US\$ milhões)	82,5	10,6
Riqueza criada (US\$ milhões)	319,1	173,9

FONTE: Portal Exame – *Melhores e Maiores.com* (2006)

O Grupo Queiroz Galvão norteia suas atividades por quatro valores essenciais, que constituem a base da filosofia empresarial.

Temos sempre presente que o **Trabalho** é o valor que enobrece e dignifica. A garantia da **Qualidade** dos seus produtos e dos seus serviços deve ser assegurada. A **Confiabilidade** é e tem sido o esteio essencial das relações empresariais em todos os níveis. A **Lealdade** é resultante da paciente construção das relações recíprocas de honestidade de propósitos e de comprometimento com clientes, parceiros e, de forma especial, com os colaboradores (grifos no original) (QUEIROZ GALVÃO, 2006).

Os dados apresentados mostram que a Construtora Queiroz Galvão é uma empresa com sólida estrutura financeira e que tem ocupado, ao longo dos anos, posições de destaque no setor de atuação. Em 2006, seu desempenho a levou ao posto de “A Melhor do Setor de Construção”, segundo o *ranking* da revista *Exame*.

Ao longo do estudo, serão abordados outros aspectos relacionados à gestão da empresa, de forma a permitir a elaboração de análises mais apuradas a respeito da construtora, de sua gestão e dos resultados obtidos.

Por conseguinte, as próximas seções abordarão aspectos referentes ao quadro de análise apresentado na seção 3.5.1.

### **4.3 Macrocontexto**

Nesta categoria de análise serão descritas as observações relativas às tendências do macrocontexto que mantêm estreita ligação com a indústria da construção, bem como a percepção dos entrevistados quanto ao nível de influência dessas tendências e as ações tomadas pelas empresas para monitorar aspectos do ambiente externo.

Assim, três subcategorias serão estudadas a seguir:

- Tendências;
- Percepção relativa à influência do macrocontexto; e
- Monitoramento

#### **4.3.1 Tendências**

Falar em tendências não é tarefa das mais fáceis em se tratando da indústria da construção. Sua atividade é bastante atrelada às atividades governamentais, as quais, no caso

brasileiro em especial, nem sempre se mostraram estáveis ou previsíveis ao longo da história. De modo geral, essa relação é pautada pela forte dependência desse setor com os planos nacionais de desenvolvimento, em especial quanto ao papel das políticas públicas, dos marcos regulatórios setoriais e financeiros e das instituições financeiras. Conseqüentemente, o monitoramento contínuo do ambiente externo desse elenco de fatores intervenientes é essencial para que se captem as tendências desde cedo.

As empresas vêm dirigindo esforços cada vez maiores às questões que envolvem o setor público diante das pesadas conseqüências das mudanças políticas nas oportunidades de negócios no mercado. Sob essa colocação, se registra a escassez dos investimentos públicos federais em todas as áreas do setor de infra-estrutura, ao longo das últimas décadas, promovendo fortes oscilações no desempenho do setor.

Os dados da PAIC 2004 mostraram que esse atrelamento é forte e explica, em grande parte, as oscilações no desempenho do setor.

As construções para entidades públicas mostraram recuperação, com aumento nominal de 35,1%, o que elevou a participação do setor público no total das construções executadas de 40,1% para 43,4%. Este movimento pode estar relacionado ao fato de em 2004, ano de eleições municipais, a demanda do setor público por obras ter sido estimulada. O aumento real de 12,2%, observado em 2004, no valor das construções executadas pelas empresas do setor guarda relação com os dados das Contas Nacionais, que mostraram uma recuperação, neste ano, nos investimentos (10,9%), no consumo das famílias (4,1%) e na construção civil (5,7%) (IBGE, 2004).

No Brasil, cenários macroeconômicos indicam restrições ao aumento da taxa de crescimento da economia. Para o IPEA (2006), os problemas no setor elétrico, por exemplo, tornam arriscado um crescimento da economia para além de 4% a.a. A baixa taxa de investimentos realizados pelo governo – em torno de 20% do PIB em 2006 – impede uma expansão sustentada. Essa tendência de baixo crescimento implica um cenário de baixas oportunidades de mercado para a indústria de construção pesada.

Em relação a países considerados bem-sucedidos em sua agenda de crescimento, as taxas brasileiras são significativamente inferiores. Dados do FMI mostram que no período entre 1996 e 2005 a média de crescimento anual da China ficou na ordem de 8,9%; da Índia, 5,6% a.a.; da Coreia do Sul, 4,4% a.a.; e do Chile, 4,2% (IPEA, 2006).

O volume de investimentos nesses países é superior ao do Brasil. A taxa de investimento média no período de 1995 a 2004 da China foi de 35,3% do PIB; da Coreia do Sul, 32,0%; da Índia, 22,7%; e do Chile, 23,3%. No mesmo período, o Brasil teve uma taxa média de 19,3% do PIB. Nos últimos vinte anos, tem-se observado uma tendência de declínio no investimento público. Para o IPEA (2006, p.77), “o aumento da taxa de investimento do país é, portanto, um objetivo intermediário fundamental para que se possa aspirar a taxas de crescimento do PIB maiores que as dos últimos anos”.

Ainda que o governo federal afirme que a economia brasileira terá um crescimento de 5% no próximo ano, o estudo do IPEA (2006) indica que essa taxa seria alcançada apenas em 2017, caso ocorresse a adoção de uma série de medidas relativas às metas de inflação, à reforma da previdência e à reforma fiscal.

Em relação ao panorama mundial, as empresas pesquisadas têm procedido – com maior ou menor grau de requinte – a investigação dos fatores mais significativos no ambiente econômico de cada país, buscando traçar um cenário que ofereça elementos norteadores ao processo de decisão. Por meio dessa abordagem, prioritariamente, os países cujas economias apresentem instabilidade, turbulência ou desaquecimento têm sido preteridos nas decisões relativas à prospecção de novos negócios.

De modo geral, observando as tendências macroconjunturais, países da América Central, da América Latina e da África foram apontados pelos entrevistados como os mais promissores em termos de oportunidades de negócio para as quais as empresas brasileiras são mais competitivas. A Índia e a China também são consideradas países promissores em termos

de negócio. Analisadas em conjunto, as empresas demonstraram otimismo em relação às oportunidades existentes no mercado internacional.

Nesse sentido, a análise feita em uma base de país-a-país vai ao encontro da proposição de Hall e Soskice (2001) de que a configuração das instituições pode conferir vantagens comparativas a uma nação. No caso em exame, os entrevistados apontaram tais países como mercados promissores por gozarem de relativa estabilidade política e por terem taxas atrativas de investimento público em infra-estrutura, ambos os aspectos relativos à configuração das instituições.

No caso brasileiro, em razão da precariedade da infra-estrutura nos setores de transportes e energia, principalmente, e com base no fato de que essa precariedade tem estrangulado muitas possibilidades de crescimento econômico no país, muitos acreditam – como tendência – na recuperação dos investimentos públicos.

A expectativa de retomada nos investimentos, aparentemente generalizada no setor, foi manifestada de forma clara pelo vice-presidente do Conselho Consultivo do Grupo Queiroz Galvão.

Penso que o cenário é muito favorável para o setor. Tenho uma visão otimista do futuro. Em primeiro lugar, as perspectivas do mercado de obras públicas são promissoras, por um motivo que, infelizmente, não é para orgulhar ninguém: se não houver investimentos urgentes em infra-estrutura, o país vai parar! E esses investimentos vão significar oportunidades de trabalho. [...] Em segundo lugar, um outro aspecto que sinaliza com uma grande perspectiva de otimismo é o de que os clientes privados são uma grande alternativa em termos de um futuro favorável para a construção (MATOS, 2005, p. 285).

No caso da Construtora Andrade Gutierrez, o diretor internacional discorreu sobre as mesmas tendências para o setor, ao dizer que “a ampliação de oportunidades com clientes privados e a retomada dos investimentos em infra-estrutura, no País, devem trazer boas oportunidades para o setor”.

No *Relatório Anual de 2004*, o Grupo Andrade Gutierrez apontou as seguintes perspectivas que confirmam a fala do diretor internacional:

No setor público, a expectativa de novos aportes de capital é grande, principalmente em decorrência da urgência na retomada de recuperação e ampliação da malha rodoviária, necessária para garantir o transporte da produção agrícola e industrial. Para viabilizar o crescimento do País, a ampliação dos investimentos em infra-estrutura energética também será indispensável. Finalmente, no setor de transportes urbanos, há a expectativa de que o estrangulamento do trânsito nas principais capitais resulte na retomada das obras metroviárias e de adequação de vias urbanas (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

É com base nessa avaliação de tendências que a empresa direciona os esforços em termos estratégicos. O aporte de recursos e a escolha de oportunidades e definição de metas consideram as perspectivas avaliadas pela empresa.

Transcorridos alguns anos de expectativas em relação à retomada dos investimentos públicos em obras de infra-estrutura, no final de 2006, o governo federal declarou estar realizando estudos visando à elaboração de um orçamento específico pra tratar desses investimentos, considerados essenciais para o crescimento econômico. Assim, avaliaram-se obras nas áreas de logística (rodovias, ferrovias, portos e hidrovias), energia (petróleo, gás, petroquímica e refinaria) e saneamento básico. A intenção é identificar projetos prioritários para o País para, então, definir estratégias de financiamento (SIMÃO, 2006).

De fato, em 22 de janeiro de 2007, o presidente Lula anunciou o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), que prevê investimentos de quase R\$ 504 bilhões até 2010. A infra-estrutura pública foi considerada como prioridade na escolha dos investimentos. Assim, o governo federal anunciou a destinação de R\$ 274,8 bilhões para o setor energético, a serem empregados em obras para geração elétrica, transmissão elétrica, petróleo e gás natural e combustíveis renováveis. Outros R\$ 170,8 bilhões serão destinados para infra-estrutura social e urbana em obras que privilegiem necessidades de luz, saneamento, habitação, metrô e recursos hídricos. Também faz parte do plano a destinação de R\$ 58,3 bilhões para infra-



estrutura logística, envolvendo obras em rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, hidrovias e marinha mercante (GLOBO, 2007).

Outro aspecto que despontou como tendência importante para o setor durante a realização da tese foi a criação de parceria entre o poder público e a iniciativa privada. Existente em países como Canadá, Chile, Espanha, França, Estados Unidos, Itália e Portugal, dentre outros, no Brasil a Lei das Parcerias Público-Privadas (PPP) foi sancionada em 30 de dezembro de 2004 (Lei n. 11.079). O assunto foi trazido à imprensa especializada e à opinião pública como alternativa para resolver os problemas de baixo investimento público.

Segundo a legislação que trata do assunto:

Entende-se como parceria público-privada um contrato de prestação de serviços de médio e longo prazo (de 5 a 35 anos) firmado pela Administração Pública cujo valor não seja inferior a vinte milhões de reais, sendo vedada a celebração de contratos que tenham por objeto único o fornecimento de mão-de-obra, equipamentos ou execução de obras públicas. Na PPP, a implantação da infra-estrutura necessária para a prestação do serviço contratado pela Administração dependerá de iniciativas de financiamento do setor privado e a remuneração do particular será fixada com base em padrões de performance e será devida somente quando o serviço estiver à disposição do Estado ou dos usuários (MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006).

Em relação à efetiva implementação do sistema, apenas no final de outubro de 2006 foi lançada a primeira PPP, na modalidade de concessão administrativa, para a construção e operação do centro de dados a ser compartilhado pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal. Segundo o ministro do Planejamento, “a partir de agora as PPPs vão deslançar” (MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006).

Sobre a remuneração dos parceiros,

[...] a lei traz a possibilidade de combinar a remuneração tarifária com o pagamento de contraprestações públicas como contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa. Na concessão patrocinada, a remuneração do parceiro privado vai envolver adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários, contraprestação pecuniária do parceiro público. A concessão administrativa, por sua vez, envolve tão somente contraprestação pública, pois se aplica nos casos em que não houver possibilidade de cobrança de tarifa dos usuários (MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006).

Além do governo federal, alguns estados também regulamentaram as PPPs na sua esfera de gestão. O primeiro deles foi Minas Gerais, cuja legislação foi promulgada em 2003. Os demais estados a regularem o assunto são: Bahia, Ceará, Goiás, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

Para o ano de 2006, no que se refere a empreendimentos de infra-estrutura, o governo federal elegeu quatro projetos como prioritários na modalidade de PPPs. São eles:

- Adequação e duplicação de trecho rodoviário nas BR 116/324 (Bahia) e BR 116 (Minas Gerais);
- Construção da BR 493, Arco Rodoviário Metropolitano do Rio de Janeiro (Porto de Itaguaí – BR-040);
- Construção do Anel Ferroviário de São Paulo; e
- Construção da Variante Ferroviária Ipiranga–Guarapuava.

Sobre as PPPs, as entrevistas realizadas pela autora com profissionais da Construtora Norberto Odebrecht mostraram que, de modo geral, a empresa acredita nelas e avalia esse modelo como o caminho natural para a recuperação da infra-estrutura. “É um incentivo para a melhoria da infra-estrutura”. Com uma ressalva: mas não da maneira como o Estado acha que deve funcionar. Um dos entrevistados afirmou que entende as PPPs como etapas de um estágio cultural. Para ele, no momento presente, ainda não se acredita que o Estado brasileiro cumpra os contratos firmados, e isso faz com que as PPPs sejam pouco utilizadas.

Para o presidente do Sicepot–MG, as PPPs poderão estimular algum aquecimento do mercado interno. Mas, mesmo que isso ocorra, não será revertida a presença das grandes construtoras no mercado internacional. Sob a sua análise, as grandes empresas irão participar dos processos de concorrência por algumas obras, crescerão no mercado interno, mas não reduzirão os investimentos externos em resposta ao aquecimento do mercado doméstico.

Durante a reunião realizada com o especialista no setor de construção pesada, o entrevistado comentou que o problema das PPPs é que os empresários não acreditam no governo. “O grande medo é a quebra de contrato”. Para que elas funcionem, ele pensa que a percepção de confiabilidade dos contratos por parte dos grupos empresariais precisa ser melhorada. Outro aspecto relativos às PPPs foi levantado pelo entrevistado. Segundo ele, tais parcerias podem significar a entrada de grandes grupos internacionais de elevada liquidez no mercado brasileiro. A sólida condição financeira de alguns grupos os habilita a correr o risco político de assumir uma concessão no Brasil. Havendo quebra de contrato, outras unidades de negócios sustentam os resultados negativos.

Essa abordagem foi ratificada por outro entrevistado, da Construtora Queiroz Galvão. Perguntado sobre o assunto, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia afirmou que as PPPs só funcionarão com boa regulamentação. Conforme suas palavras, governo e iniciativa privada foram “educados” de forma tal que o governo quer ser “o dono do pedaço”. Ele desconfia da iniciativa privada, achando que ela só quer ganhar dinheiro. A iniciativa privada, por sua vez, quer garantias quanto aos resultados financeiros.

Os demais depoimentos colhidos não trouxeram mudanças em relação à visão até aqui exposta. No geral, os levantamentos realizados apontaram que, para o mercado brasileiro, esperava-se uma retomada nos investimentos públicos em infra-estrutura em um futuro próximo (algo ratificado pelo anúncio do PAC pelo governo federal), o que deveria reaquecer as atividades internas. Boas perspectivas de negócio no mercado de clientes privados também foram manifestadas pelos entrevistados. Sobre o mercado internacional, o cenário foi caracterizado fértil em possibilidades de negócio, principalmente na América Central, América Latina e na África.

Mesmo havendo a retomada nos investimentos públicos, a impressão que ficou é a de que o reaquecimento do mercado brasileiro de grandes obras não levará à redução do nível de

atividades desenvolvidas no mercado externo. Ou seja, crescer internamente não implicará retrain investimentos externos.

Sobre a consolidação internacional, as opiniões acerca das tendências de aquecimento do mercado nacional de engenharia em um futuro próximo revelaram que as empresas pesquisadas, efetivamente, tratam o mercado externo como um de seus mercados de atuação, e não somente como mercado provisório para enfrentar o desaquecimento do mercado doméstico, o que caracterizaria uma visão de curto prazo. A expectativa de que cresçam as oportunidades no mercado interno não levou os entrevistados a apostarem que a retomada de investimentos domésticos implicaria o retorno – em absoluto – ao Brasil.

#### 4.3.2 Percepção relativa à influência do macrocontexto

Esta subcategoria mantém estreita ligação com a anterior. Levantamentos realizados mostraram que a percepção relativa à influência do macrocontexto sobre as atividades da empresa é muito forte. Ou seja, tanto os entrevistados quanto as publicações pesquisadas destacam o impacto que alterações no macrocontexto trazem às empresas do setor. A esse respeito, a PAIC 2002 mostrou que

[...] a atividade das empresas de construção, em especial das que atuam no segmento da Construção Pesada, é fortemente influenciada pelas perspectivas econômicas de médio e longo prazos, uma vez que as decisões de produção são tomadas com base numa expectativa de retorno do investimento em prazos mais longos (IBGE, 2002).

Talvez a mais importante prova da influência seja a própria inserção das empresas no mercado internacional. Os estudos de caso demonstraram que, dentre as razões que explicam a ida ao mercado externo, uma sempre foi citada: a falta de investimentos em infra-estrutura no mercado doméstico que viabilizassem a manutenção da estrutura que as empresas

adquiriram ao longo do período do “milagre” brasileiro.

Em seus relatórios anuais, a Andrade Gutierrez apresenta análises do seu desempenho vinculando-o a fatores do macrocontexto. Os trechos destacados abaixo ratificam essa observação

O desempenho do setor de construção civil é dependente da evolução da economia, prevendo-se para 2003 um crescimento modesto no Brasil (ANDRADE GUTIERREZ, 2002).

Em Engenharia e Construção Brasil, tivemos um ano de superação dos desafios que vieram com o recuo da economia e do volume de obras públicas. A retração da economia brasileira, com queda no volume de obras de clientes públicos, foi compensada pelo crescimento dos nossos negócios internacionais. Como decorrência da diminuição dos investimentos públicos e privados, os negócios no Brasil registraram redução de 30% na receita bruta (ANDRADE GUTIERREZ, 2003).

Nos relatórios anuais, o foco recai sobre a análise dos impactos que as questões macroeconômicas provocaram nos resultados da empresa. Para o diretor internacional da Andrade Gutierrez, a empresa sofre influências intensas do macrocontexto, que interferem nas decisões que são tomadas. Tendências em relação ao clima político, economia, planejamento em obras de infra-estrutura, linhas de financiamento, regimes fiscal e tributário, legislação trabalhista e outros dados são decisivos para a entrada e permanência da empresa em um determinado país.

O volume de contingências às quais a empresa está sujeita na condução de suas operações é tão significativo que se torna mais fácil acompanhá-las na base doméstica. “Trabalhar no Brasil é muito mais fácil, seguro e tranquilo”. Por isso, o diretor afirma que “a escolha do país é muito importante. Não é só a qualidade do contrato que conta. O risco funcional precisa ser pesado”.

Observar as tendências e saber se preparar para suas conseqüências foi apontado por um membro do Conselho de Administração da Andrade Gutierrez como sendo o maior diferencial da empresa. Em 1990, influenciada pelas mudanças presentes no cenário mundial, a empresa recorreu a John Naspitt, autor do livro *Megatrends*, para uma série de palestras com

o pessoal-chave do grupo. A partir da análise das tendências para o setor, foi repensada a gestão da empresa.

Repensamos toda a estratégia empresarial, nossa estrutura, nossos processos e as habilidades-chave dos nossos executivos. Passamos a nos preparar para substituir o poder público nos investimentos em infra-estrutura e para atuar com clientes privados. [...] Em uma década, nós nos transformamos em um grupo empresarial totalmente diferente do que éramos (MATOS, 2005, p. 261).

Questionado sobre o assunto, o presidente da Mendes Júnior opinou dizendo ser fundamental, para que uma construtora consiga consolidar suas atividades e crescer, que seus profissionais procurem conhecer muito bem o ambiente de atuação da empresa, sobretudo em relação às tendências que possam favorecê-la ou ameaçá-la. Além disso, o presidente afirmou à autora que

[...] hoje o ambiente sufoca os empresários. Vivemos uma época de falta de segurança no Estado. A soberania nacional deveria servir para proteger o cidadão. Ao contrário, o Estado brasileiro está com graves disfunções que repercutem nos indivíduos e nas empresas.

A percepção acerca da forte influência das tendências do macrocontexto sobre as atividades do setor foi manifestada da mesma forma pelo vice-presidente do Conselho Consultivo do Grupo Queiroz Galvão.

Quando analiso os gráficos da evolução do nosso setor ao longo dos anos, a primeira impressão que me vem é a semelhança com os resultados de um eletrocardiograma, tal a quantidade de altos e baixos. São crises de todos os tipos, com as quais tivemos, e continuamos tendo, de lidar rotineiramente. [...] Portanto, o desafio de manter viva uma empresa em um segmento de alta instabilidade e de contratos de prazos indefinidos é o que de mais forte caracteriza, na minha maneira de ver, este nosso setor (MATOS, 2005, p. 284).

No mercado externo, a influência do macrocontexto pode ser sentida de outras maneiras, além dos impactos de natureza econômica, que costumam ser os mais destacados. Tais influências também podem ser traumáticas. Em todas as empresas pesquisadas, a autora conheceu histórias de violência sofrida por funcionários que trabalhavam em outros países.

O presidente do Sicepot–MG, a esse respeito, relatou que a Colômbia foi o pior país para se trabalhar diante do risco gerado pelas atividades da guerrilha. “Enquanto trabalhei na Andrade Gutierrez, dois de meus engenheiros foram seqüestrados pelas FARC’s durante oito meses”. O processo de negociação foi longo, tenso e traumático, envolvendo os guerrilheiros, a empresa, o governo colombiano e uma empresa inglesa (*Control Risk*) especializada nesse tipo de negociação. Ao final, os engenheiros foram libertados em segurança, mas os guerrilheiros invadiram o canteiro de obras, mandaram que todos o abandonassem e dinamitaram as instalações, máquinas e equipamentos da Andrade Gutierrez. “Foi tudo pelos ares”.

Para a Mendes Júnior, a saída do Iraque também se mostrou problemática, pois o governo iraquiano não liberava os documentos necessários à partida. Somente com negociação diplomática foram possíveis a retirada dos brasileiros e o retorno ao Brasil, após meses do “seqüestro” patrocinado pelo governo iraquiano.

No caso da Construtora Odebrecht, problemas dessa natureza são igualmente sentidos em diferentes países. O seqüestro e desaparecimento de um engenheiro da empresa, no Iraque, ocorrido em janeiro de 2005, foi um dos eventos recentes que mais abalaram a empresa. Na América Latina, a empresa também desenvolve projeto em uma “zona de risco”. A construção de um sistema de irrigação na Venezuela levou a empresa a enfrentar um contexto de elevada turbulência, pois a obra é executada em uma região próxima à Colômbia, e está exposta à ação de guerrilheiros e traficantes de drogas provenientes desse país.

Werneck (2005) comenta que o maior desafio do projeto é de natureza social, pela localização em uma região de muitos riscos. Seqüestros de pecuaristas são comuns na região, além de outras formas de violência que levaram à empresa a preocupar-se com a formação de um adequado sistema de segurança.

Na área estrita em que vem sendo construído o projeto El Dilúvio, o panorama é menos assustador, graças a um dispositivo de segurança de que

participam o Exército venezuelano, a Guarda Nacional (equivalente, no Brasil, à Polícia Federal) e uma empresa privada, a Oriandes (WERNECK, 2005, p. 24).

Para saber como reagir às tendências do macrocontexto, as entrevistas realizadas na Construtora Odebrecht mostraram que a perspectiva da empresa é a de que é preciso estar inserida na sociedade do país em que atua. Nas palavras do diretor de Relações Institucionais, “é preciso reagir localmente, mas pensando globalmente”. A empresa busca ser vista como pertencente ao local, e não ser considerada como uma empresa estrangeira. De forma descontraída, um dos entrevistados afirmou que a internacionalização é levada a sério na empresa. Segundo ele, o envolvimento com a sociedade local é tão intenso que são vários os funcionários que se casam com pessoas de outra nacionalidade. Rindo, ele disse que isso mostrava que “o processo de internacionalização na Odebrecht é efetivo”.

O conhecimento das tendências em termos de cultura e de costumes foi o ponto de maior destaque na fala dos entrevistados na Norberto Odebrecht. “É fundamental conhecer a cultura, os costumes locais e não impor a cultura brasileira. É preciso saber o que é aceitável e o que não é, de acordo com a cultura local e com os valores da empresa”.

Em relação às tendências de natureza econômica, a percepção é a de que sua influência na atividade da empresa parece não ser a mais importante. Sobre isso, um membro do Conselho de Administração da Odebrecht relatou que

[...] apesar de todas as crises, afirmo que nossa empresa é fruto das oportunidades de desenvolvimento que apareceram ao longo da nossa história. Se o país cresce, o setor de construção tende a crescer muito mais. Se não há desenvolvimento, não se tem, a princípio, tanta possibilidade de crescer à revelia da conjuntura. No entanto, mesmo nesse caso, se a empresa preparou-se para enfrentar as dificuldades pode achar outros caminhos que viabilizem seu crescimento. Nunca falta serviço para quem é competente (MATOS, 2005, p. 278).

À exceção da construtora Norberto Odebrecht, as demais revelaram maior preocupação com a influência do macrocontexto no que diz respeito às tendências de natureza econômica.



### 4.3.3 Monitoramento

Dadas as tendências do macrocontexto e a percepção relativa às influências sobre as atividades das empresas, procurou-se identificar como os processos de monitoramento ambiental eram desenvolvidos nas empresas pesquisadas.

Segundo o diretor internacional da Andrade Gutierrez, a empresa considera importante mapear o ambiente, para vislumbrar tendências e identificar oportunidades de negócio. O entrevistado relatou que a construtora realizou, há alguns anos, um mapeamento dos países potencialmente promissores para os seus negócios e elaborou, a seguir, um *ranking* de interesse. Dentre as variáveis examinadas encontravam-se o nível de risco político, os indicadores do Banco Mundial, as informações sobre o planejamento do país para o campo da infra-estrutura, e as linhas de financiamento. O resultado desse estudo norteou o processo de seleção dos países para fixar suas filiais.

O entrevistado considera que o monitoramento deveria ser permanente, pois a situação nos países costuma ser “muito mutante”. Segundo ele, seis meses após a realização do *ranking*, muitos dados já estavam defasados.

A prospecção de mercado não atende a um processo formalizado, pois a empresa não dispõe de uma área comercial que se dedique exclusivamente ao processo de investigação, coleta de dados e levantamento de informações. Esse trabalho tem sido de competência do diretor internacional, diante de seu conhecimento de muitos países-mercados. Todos os que atuam na área internacional da empresa realizam a prospecção.

Segundo o diretor, o monitoramento é essencial para que a empresa detenha informações atualizadas relativas à cultura, costumes, legislação, clientes potenciais, hábitos em relação ao trabalho, regime fiscal, logística, interferência do clima e geografia, dentre outras. Para o diretor jurídico da empresa, as embaixadas constituem um grande ponto de

apoio a partir do qual muitas informações são obtidas acerca do país de interesse.

Sobre as atividades de monitoramento, o diretor da área internacional da Queiroz Galvão argumentou que “cada empresa tem seu jeito”. Na Queiroz Galvão, segundo ele, não há uma regra clara. Nos países em que está trabalhando, o monitoramento é feito pelo pessoal da área comercial. Nos países em que a empresa planeja atuar, são firmados contratos com “representantes comerciais”, que são empresas menores que demonstram interesse na associação com empresas maiores para participar de grandes projetos. Compete ao parceiro local identificar uma obra de porte, que atenda às pretensões da construtora. A etapa seguinte compreende a comunicação da oportunidade de negócio à empresa e a formulação da proposta de parceria. A proposta é analisada e a Queiroz Galvão estuda a viabilidade de entrar – ou não – no projeto.

Outro formato utilizado pela empresa vem sendo utilizado no Equador, onde a construtora fez parceria com um funcionário aposentado de uma estatal que possui um escritório. O ponto de partida ocorreu através do contato desse funcionário com a empresa propondo um trabalho conjunto. Segundo o diretor internacional, “a empresa teve empatia com ele, e acabamos firmando contrato”. A partir daí, a sistemática é a mesma. Ele prospecta o mercado, identifica oportunidades, elabora a proposta e submete à apreciação da construtora.

No caso da Construtora Mendes Júnior, seu presidente afirmou que é importante trabalhar com dados e informações atualizados para garantir resultados positivos. Sobre as atividades de monitoramento, preferiu relatar que “a empresa é procurada por outras devido à marca que deixou no mercado. Esta marca representa confiabilidade, credibilidade e tecnologia”.

Em relação aos convites que eram recebidos, o entrevistado explicou que a construtora estava agindo com precaução. “Toda oportunidade está sendo analisada com

cautela”. A preocupação maior incide na recuperação da saúde financeira da empresa, pois, conforme declarou, “os problemas financeiros que ganhamos com a saída do Iraque tornam inviável a realização de muitos projetos”. Ainda sobre esse assunto, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia afirmou que a Mendes Júnior é constantemente procurada por clientes que propõem oportunidades de negócio. Mas a empresa também monitora o mercado, procurando oportunidades de seu interesse.

No caso da Mendes Júnior, a empresa parece estar mais focada na dimensão de “aproveitar” do que na de “explorar”. Ou seja, a cautela faz com que os movimentos estejam concentrados mais no aproveitamento de situações atuais do que na exploração de novas possibilidades (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999).

Na construtora Norberto Odebrecht, o monitoramento ambiental constitui um componente fundamental da análise de mercados com potencial para atuação. A tomada de decisão frente às informações levantadas contempla a perspectiva de longo prazo, traduzida pelo diretor de Relações Institucionais na expressão “não vamos sair do Brasil para dar uma dentada e voltar”.

O processo de monitoramento em cada país é de responsabilidade dos “presidentes” locais. A empresa não possui a figura de “diretor de desenvolvimento de negócios”. O “presidente” (executivo que comanda as operações) “trabalha como um cão perdigueiro à procura de boas oportunidades de negócio. Ele procura por negócios que virão a ser de sua responsabilidade. Ele não fica procurando para depois outro vir e gerir o negócio. A gestão será dele”. A empresa acredita que não é possível separar monitoramento de execução. Essa forma de atuação já foi adotada no passado, mas viram que os resultados não eram os melhores.

Para explicar melhor essa decisão, o ex-presidente da empresa contou uma anedota a respeito de executivo de desenvolvimento de novos negócios.

Em uma floresta, chegaram dois funcionários de uma empresa. Na primeira clareira, resolveram montar o acampamento. Enquanto um deles instalava a barraca, o outro saiu para inspecionar o local. Passados alguns minutos, o homem do acampamento concluiu a arrumação da barraca e resolveu esperar pelo colega, dentro dela. Ouviu, ao longe, seu colega gritar pedindo que abrisse a porta. Ao abrir, viu seu colega correndo em direção à barraca, perseguido por um leão feroz. Ao chegar à porta da barraca, o colega desviou e o leão entrou. Do lado de fora, ele disse: “Segura esse que eu vou buscar outros”. Moral da história: se quem prospecta não assume a responsabilidade do negócio, corre-se o risco de a empresa se deparar com muitos leões que poderão devorá-la.

Após contar a piada, o entrevistado prosseguiu dizendo que nas outras empresas do setor, suas concorrentes, ainda existia o homem que busca o leão. Na Odebrecht, ao contrário, quem prospecta um negócio assume atividades relativas à elaboração da proposta, à composição do preço e à execução da obra. Essa condição requer excelentes profissionais para atuar no mercado externo, pois a avaliação de mercados e de oportunidades de negócio não ocorre no Brasil e sim em cada país, por quem está na linha de frente.

Resumindo, em relação às três subcategorias que compõem a categoria “macrocontexto”, construiu-se o QUADRO 7:

## QUADRO 7

Macrocontexto: síntese

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Tendências	Retomada dos investimentos públicos em infra-estrutura no Brasil; oportunidades no mercado de obras para clientes privados; PPPs: alternativa que ainda gera desconfiança; no mercado internacional: oportunidades de crescimento.			
Percepção relativa à influência do macrocontexto	Forte. Repensaram estrutura e gestão. Destaque para aspectos macroeconômicos.	Forte. Foco na influência do Estado.	Forte. Foco na inserção da empresa na sociedade para facilitar resposta.	Forte. Foco na instabilidade ambiental.
Monitoramento	Formalizado: eventual No exterior, por funcionários que tenham conhecimento de mercado.	Passivo. É mais monitorada do que monitora.	Responsabilidade do “presidente” local. Foco em novos negócios com perspectiva de longo prazo. Resultados acima de processos.	Não é formalizado. No exterior, atua com parceiros.

**4.4 Ambiente institucional**

A categoria “ambiente institucional”, para fins de análise, será decomposta em três subcategorias, a partir das quais serão descritos os resultados em termos de influência das instituições, das respostas dadas pelas empresas e de processos isomórficos. Assim, as próximas três seções tratarão das seguintes subcategorias:

- Influência das instituições;
- Respostas estratégicas às pressões institucionais; e
- Processos isomórficos/homogeneização do campo.

#### 4.4.1 Influência das instituições

Ao falar em instituições, a base são os conceitos expostos por Scott (1995), para quem instituições se referem a estruturas cognitivas, normativas e regulativas, e a atividades que provêm estabilidade e significado ao comportamento social. Instituições são transportadas por vários portadores – culturas, estruturas, e rotinas – e operam em múltiplos níveis de jurisdição (SCOTT, 1995, p. 33). Em termos mais simples, as grandes instituições são representadas pela língua, governo, Igreja, leis e costumes da propriedade e da família. (Cooley *apud* SCOTT, 1995).

Durante a fase de exploração inicial do tema, as impressões preliminares que a autora colheu indicavam a indústria da construção pesada como um setor marcado pela forte presença do componente institucional, quer seja através das relações com o Estado, quer seja pela profissionalização do campo (“ser engenheiro”) ou mesmo em outros aspectos.

No entanto, a coleta de dados sobre esse assunto mostrou-se, em alguns momentos, delicada de ser realizada. Informalmente, muitos falam do assunto, porém numa entrevista formal, ao contrário, abordar as relações com o Estado, por exemplo, revelou-se mais complicado. Por essa razão, a autora fez a opção, ao tratar dos dados referentes à categoria “influência das instituições”, de recorrer ao sigilo sempre que julgasse necessário. Nessas ocasiões, apenas o conteúdo da comunicação será apresentado e discutido.

Talvez os aspectos mais presentes, quando se fala em instituições, sejam as formas pelas quais se configuram as relações com o Poder Público. Historicamente, a trajetória de desenvolvimento da indústria da construção acompanhou a trajetória política dos países. Foram as obras públicas de infra-estrutura que, primordialmente, deram oportunidades de crescimento às empresas do setor. Assim, as relações com entes públicos integram a agenda

do dia-a-dia das empresas de engenharia e construção, tanto no Brasil quanto em outros países. No caso da exportação de serviços de engenharia, a vinculação ao Poder Público também é forte, pois a atividade é altamente dependente de apoio governamental.

Considerando que a ligação com o Poder Público é fato (e não mera especulação), Matos (2005) explica que as empresas precisam ter competências referentes ao aspecto político-institucional que compõe a negociação comercial. Para ele, as construtoras necessitam se preparar para desenvolver um diferencial competitivo sob essa perspectiva, o qual “fica caracterizado quando a empresa apresenta uma nítida vantagem comercial conseqüente de relações preferenciais construídas na dimensão das esferas políticas do poder” (MATOS, 2005, p. 113).

A questão, sob esse prisma, nada tem a ver com corrupção. Trata tão somente de relações construídas com base em apelos técnicos e negociais. Entretanto, as abordagens baseadas em práticas condenáveis de trocas de favores ainda permanecem em determinados cenários. Mas, para o autor, esse tipo de “relação heterodoxa” está com seus dias contados. E as empresas devem, por conseqüência, desenvolver diferenciais que as coloquem em melhor posição perante seus concorrentes, tanto no mercado público quanto no mercado de obras privadas.

A mudança de paradigma mais evidente que se afigura é a de uma evolução para a transformação das práticas anteriores em atividade de *lobby* profissionalizado, justificável e defensável do ponto de vista ético, como uma forma lícita de a empresa trabalhar junto com os clientes, principalmente públicos, obtendo, a partir daí, oportunidades diferenciais de competição (MATOS, 2005, p. 121).

O presidente da Mendes Júnior, provavelmente em razão de sua decepção com o Poder Público, é mais cético sobre o assunto. Segundo ele, hoje a sociedade brasileira está à mercê do que chama de “Lei dos Imperadores”, uma disfunção do que seria o correto: o “Império da Lei”. Sobre a ocorrência de propinas em licitações públicas, afirmou que “isso é prova de que vivemos sob um Estado que é um fora-da-lei”.

A respeito das relações com o Poder Público, um dos entrevistados relatou à autora que a empresa usa como estratégia comercial, o convencimento prévio – do cliente – acerca das possibilidades e características da empresa, pretendendo com isso influenciar a elaboração do edital de licitação lançado pelo cliente ao mercado. Contando com um roteiro de exigências adequadas às qualificações da construtora, nas dimensões legal, financeira e técnica, é possível assegurar o ganho de um determinado empreendimento. Para garantir a ocorrência desse processo, consideram importante acompanhar os projetos em elaboração e, junto aos órgãos, atuar para sejam definidas o cumprimento de condições que, preferencialmente, apenas a empresa possa atender. A concorrência, assim, fica dirigida para a exigência de requisitos que a empresa dispõe e ela amplia suas chances de ser vitoriosa no processo.

No caso do relacionamento com clientes públicos, o desafio de ser competente compreende manter-se imune às mudanças de governos, “principalmente quando a alternância de poder envolve mudanças em filosofias e ideologias político-partidárias antagônicas” (MATOS, 2005, p. 123). Ou seja, permanecer publicamente afiliada a determinada corrente pode significar o “ostracismo comercial” de uma empresa em casos de alternância de poder político.

Na Mendes Júnior, a influência do Governo Federal na história da empresa é conhecida, e muito já se disse sobre o assunto. Um dos aspectos tratados nessa questão envolve a disputa que a empresa enfrentou pelo contrato de construção da rodovia Bagdá-Akashat, com 553 quilômetros de extensão e orçamento de US\$ 1,2 bilhão, na qual “o governo brasileiro engajou-se firmemente na conquista do contrato” (MENDES e ATTUCH, 2004, p.163). A Mendes foi a vencedora, após disputar a obra com dois consórcios: um iugoslavo e outro indiano. O trecho a seguir reconhece que, na perspectiva da empresa, a vitória contou com o apoio do governo brasileiro.



A ausência de subsídios, porém, não significa que a vitória da Mendes Júnior na disputa da ferrovia não tenha contado com o apoio institucional do governo brasileiro, como atestam as cartas dos presidentes Ernesto Geisel e João Figueiredo a Saddam Hussein. A razão principal do apoio governamental era simples: a venda de serviços brasileiros de engenharia poderia ajudar na busca de equilíbrio na balança comercial entre os dois países, que até então era amplamente favorável ao Iraque (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 166).

Se o apoio governamental foi fundamental para a empresa ter sucesso no Iraque, a empresa igualmente credita ao governo a culpa pelos prejuízos que sucederam a saída de Bagdá e o retorno ao Brasil. A passagem abaixo relata a perspectiva do presidente da empresa, sobre a questão.

Nos idos de 1983, o Iraque já atrasava boa parte dos pagamentos devidos à Mendes Júnior, em decorrência dos gastos com a guerra contra o Irã, iniciada em 1980 [...]. A construtora chegou inclusive a pensar em deixar o Golfo Pérsico, mas foi coagida pelo governo brasileiro a permanecer. Era uma questão de vida ou morte para o País. Segundo Delfim Netto, a Mendes Júnior era refém dos governos do Brasil e do Iraque. Só por intermédio dela o País tinha acesso ao petróleo, e foi isso que permitiu que, seis meses após a maxidesvalorização daquele ano, o Brasil retomasse o caminho do crescimento econômico (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 191).

O tom da fala é, obviamente, muito favorável à empresa, que procura intensificar o valor de sua participação nas relações comerciais Brasil-Iraque. Ao considerar que “era uma questão de vida ou morte para o País”, a empresa quis demonstrar que assumiu uma atitude heróica nessa ocasião, algo que não é tido como absolutamente verdadeiro por alguns dos entrevistados, cujas opiniões sobre o assunto foram manifestadas somente quando o sigilo foi assegurado pela autora. As falas, nesse caso, retrataram a opinião de que a Mendes Júnior permaneceu no Iraque por estimar que as receitas compensavam o risco.

Amparada na opinião de personagens que acompanharam o desenrolar dos eventos no Iraque ou que foram convidados a analisar a questão, a empresa explorou a posição de vítima no episódio iraquiano. Desse grupo de indivíduos, o jurista Ives Gandra Martins afirmou que “quando a Mendes quis deixar o Iraque, o governo brasileiro não deixou, porque a única forma de manter o fornecimento de petróleo era receber o produto do Iraque, pagando

as importações com exportações de bens e serviços” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 229).

No caso da Mendes, portanto, a influência das relações com o Poder Público mostrou as duas faces da moeda. Se, de um lado, ela foi positiva e fortaleceu a posição da empresa para a conquista de contratos bilionários, depois se mostrou negativa pelo impasse no pagamento dos créditos devidos à construtora. Os resultados financeiros colhidos à época ainda produzem impactos à construtora, cujo tamanho e nível de atividade jamais voltaram aos patamares atingidos no começo dos anos 1980.

Na Construtora Odebrecht, um aspecto destacado em relação à influência institucional dos governos refere-se ao papel que desempenham como agentes financeiros da exportação. Segundo a empresa, as dificuldades mais significativas que ela encontra “estão relacionadas à necessidade de uma maior agilidade nos mecanismos de fomento à exportação dos agentes financeiros nacionais, ou seja, do BNDES e do Banco do Brasil” (VALLADARES, 2004).

O financiamento do projeto é algo que impede, muitas vezes, que empresas brasileiras disputem obras em determinados mercados. Por conta disso, os maiores países do mundo têm suas agências de fomento à exportação. O financiamento é considerado uma alavanca de mercado, um fator importante no aumento da competitividade. Segundo Valladares (2004), os principais exportadores, como Estados Unidos e Japão, têm organismos que trabalham de modo ágil, assim como acontece na Espanha, na França e na Alemanha. Hoje, o mercado está muito pulverizado, pela presença de concorrentes de vários países disputando as mesmas obras, em várias regiões do mundo. A pressão da empresa por uma resposta governamental fica clara na fala de um de seus diretores: “Por isso está ficando mais importante que o Governo, agente financeiro dessa exportação, acompanhe essa evolução” (VALLADARES, 2004).

No caso da Construtora Andrade Gutierrez, foi relatado que a atividade de

exportação de serviços é muito dependente de apoio governamental, principalmente no que diz respeito a financiamento. O excesso de burocracia pública e a falta de legislação adequada para o setor foram apontados como entraves ao crescimento da atividade internacional.

Da mesma forma como ocorreu com a Mendes Júnior no Iraque, tem sido prática dos governantes a promoção de empresas e setores na captação de negócios internacionais. Exemplo disso foi a viagem do presidente Lula à África, em abril de 2005. Da comitiva presidencial, sete empresários fizeram parte e, dentre eles, a Andrade Gutierrez estava representada pelo diretor de Relações Institucionais, o qual afirmou que “essas oportunidades de interface com o presidente são muito importantes” (ANDRADE GUTIERREZ, 2005, p.11).

Nas entrevistas realizadas na Construtora Queiroz Galvão, a autora sentiu maior dificuldade para tratar do assunto da institucionalização, no que se refere aos governos e suas relações ou, mesmo, interferências na atividade da empresa. Os entrevistados mostraram impaciência com o assunto, algo que, como já foi explicado, pode ser perfeitamente entendido em virtude das características que são atribuídas às empreiteiras e aos escândalos de corrupção que “eclodiam” à ocasião da coleta de dados. De modo geral, no entanto, foram destacados o papel do governo como cliente e as dificuldades advindas de executar obras públicas, quanto aos prazos dos contratos e aos critérios de licitação.

Em entrevista realizada com a consultora cuja empresa presta assessoria para construtoras, a entrevistada relatou que a rodovia em execução, por uma das construtoras clientes da empresa, em pavimento rígido decorria de questões políticas, pois a região é grande produtora de cimento. Segundo ela, o material era mais caro, mas de melhor qualidade. Assim, era executada uma obra de maior durabilidade e que ainda atendia aos interesses comerciais do país.

Em relação à internacionalização, os entrevistados na Odebrecht relataram que um

dos fatores importantes para a escolha de países para atuar foi a geopolítica brasileira. Até porque, conforme eles, seria mais difícil trabalhar em países com os quais o governo brasileiro não tivesse interesse de estreitar relações diplomáticas e comerciais.

Sobre relações políticas com a sociedade local, na Odebrecht, foi explicado que, em cada país, é essencial ter pessoal-chave. “Eles são os responsáveis por criar condições políticas de *network* nos países onde atuam”. A empresa acredita ser importante que seu pessoal tenha acesso às principais instituições e que não seja vista, meramente, como um grupo estrangeiro querendo tirar vantagens do país. Segundo o entrevistado, *network* é fundamental nesse tipo de negócio. “É preciso fazer composição com a sociedade local”.

Outro aspecto ressaltado pelos entrevistados foi o papel da diplomacia brasileira. No caso da Construtora Andrade Gutierrez, o assunto veio à tona logo no princípio das entrevistas. Segundo o diretor do Núcleo Jurídico, a diplomacia era o ponto de apoio em cada país, e as informações obtidas nas embaixadas brasileiras favoreciam toda a logística da obra. O entrevistado explicou que a construtora recebia das embaixadas dossiês que reuniam todas as informações relevantes à empresa brasileira: leis, obrigações, prazos, costumes, valores culturais, papel dos sindicatos, etc. A atuação das embaixadas facilita em muito o acesso da empresa a importantes informações, constituindo o pilar de sustentação da base inicial de dados a ser considerada pela empresa na análise do país.

Para o diretor internacional da Andrade Gutierrez, no entanto, é muito grande a variação no desempenho das embaixadas. Em alguns países o embaixador é atuante e ajuda a empresa até mesmo na prospecção de mercado. Em outros, ao contrário, o embaixador entende que sua função é apenas de representação e que “não fica bem” participar de negociações comerciais. “Figura decorativa”, segundo o entrevistado. Nesses casos, o embaixador trabalha muito mais questões culturais e artísticas do que comerciais. O entrevistado usou o exemplo americano como positivo e explicou que os embaixadores são

altamente motivados para prospectar oportunidades de mercado para as empresas americanas. Muito mais do que figuras de representação, eles são vendedores de empresas e produtos americanos.

Na Queiroz Galvão, a entrevista com o diretor da Área Internacional mostrou semelhantes conclusões no que tange ao papel das embaixadas. Para ele, de modo geral os embaixadores são despreparados no que diz respeito à parte comercial do seu trabalho. Não atuam na prospecção de negócios e não gostam de se envolver nesse assunto. Preferem tratar das questões artísticas, culturais e de representação. Pode-se dizer, segundo ele, que as embaixadas brasileiras são fracas do ponto de vista dos negócios. A exceção positiva está na embaixada brasileira na Bolívia, onde se encontra um embaixador atuante e de grande valor em termos de negócio. O entrevistado relata que antes de tomar posse o embaixador estabeleceu contato com os presidentes de todas as empresas brasileiras com negócios na Bolívia para se apresentar e colocar-se à disposição para ajudá-los.

Na Odebrecht, conforme já foi dito, a diplomacia constitui um dos critérios iniciais para a escolha dos países a serem trabalhados. Ou seja, a construtora dá preferência para países com os quais o governo brasileiro tenha acordos comerciais ou que demonstre interesse em estreitar relacionamentos.

Para o presidente do Sicepot-MG, a presença de uma diplomacia comercial agressiva é requisito fundamental para que as empresas brasileiras sejam bem-sucedidas em sua investida internacional. Segundo ele, esse aspecto ainda é frágil, mas melhorou bastante nos últimos vinte anos. O problema parece decorrer do fato de que o cargo de embaixador é, na maior parte das vezes, uma premiação a políticos ou escritores, os quais não possuem perfil comercial agressivo. Com isso, perdem as empresas brasileiras, pois, conforme o entrevistado, as embaixadas são importantes no apoio ao desenvolvimento de negócios.

Ainda tratando da influência das instituições, outro tema que recebeu destaque dos

entrevistados foi o papel dos sindicatos. Em cada país, as empresas procuram informações sobre a natureza e importância dos sindicatos e avaliam se vale a pena trabalhar quando o relacionamento se mostra difícil ou, mesmo, arriscado. A Construtora Andrade Gutierrez, por exemplo, decidiu não trabalhar mais na Bolívia, pois considera que lá o problema são os sindicatos. A experiência no país mostrou-se negativa, e a empresa decidiu abandonar aquele mercado.

A análise dos sindicatos foi destacada em todas as entrevistas como um fator fundamental para o estudo da viabilidade do negócio. Na Odebrecht, os entrevistados relataram que a empresa averigua o funcionamento e o poder de influência dos sindicatos para não ser surpreendida após a assinatura de contratos.

A questão sindical traduz-se, na maioria dos casos, em um sério problema financeiro, pois atender às exigências dos trabalhadores implica, em última instância, modificações na estrutura de custos da obra. Nesse sentido, foram ouvidos relatos de empresas brasileiras que colheram prejuízos por não dar a devida atenção ao conhecimento prévio dos sindicatos. Em cada empresa havia um caso de insucesso, geralmente de alguma concorrente, para ser narrado. O insucesso da Camargo Corrêa na Venezuela foi um dos mais citados. Em geral, as empresas admitiram que uma estrutura sindical reflete em custo adicional e maiores dificuldades de trabalho. Em casos assim quase sempre optavam por não participar dos processos de concorrência.

No tocante às influências institucionais, aspectos relativos à cultura local, às tradições, à língua e, mesmo, à religião também apareceram nas entrevistas, ainda que em menor grau de importância. Ou seja, as empresas afirmaram que procuram mapear tais características quando estão avaliando mercados, mas não demonstraram que essas variáveis eram decisivas nas suas escolhas posteriores.

A exceção foi encontrada na Norberto Odebrecht, onde um dos entrevistados afirmou

que o fundamental para ser bem-sucedido em mercados externos era conhecer a cultura e os costumes locais. Segundo ele, “engenharia muitos sabem fazer, mas antropologia e história são outra conversa”. São esses os conhecimentos que habilitam os profissionais a fazer parte da sociedade, aceitar a cultura local e não impor a cultura brasileira. É preciso ter um bom relacionamento com os formadores de opinião. “Tratá-los a pão-de-ló”. Dentre esses formadores de opinião, o entrevistado destacou o papel dos sindicatos e da Igreja.

O presidente do Sicepot-MG, ao contrário, entende que questões culturais e diferenças entre países não são fatores decisivos para a não-permanência em determinado país. Ele acredita que para o setor de construção pesada barreiras culturais não sejam um problema de expressiva importância. E explica que isso acontece porque as empresas, depois dos erros colhidos nas primeiras incursões internacionais, aprenderam que é preciso oferecer treinamento para o seu pessoal. É necessário prepará-los para enfrentar as diferenças culturais sem prejuízo dos relacionamentos com a sociedade local.

Apresentados os achados relativos à influência das instituições, na próxima seção descrevem-se as formas pelas quais as empresas respondem às pressões institucionais.

#### 4.4.2 Respostas estratégicas às pressões institucionais

Para a análise desta subcategoria, vai-se recorrer à tipologia de Oliver (1991), descrita anteriormente. Segundo a autora, as respostas estratégicas às pressões institucionais podem variar de conformidade até resistência, em um total de cinco possíveis estratégias.

Os estudos de caso empreendidos demonstraram que as respostas institucionais variaram, em alguns casos, ao longo da trajetória de amadurecimento das construtoras. Percebeu-se, ainda, que o nível de aceitação ou de resistência depende do aspecto institucional

ao qual a empresa está sujeita. Ou seja, ela pode ter posições de submissão e de manipulação simultaneamente, mas para diferentes agentes institucionais. Os exemplos a seguir demonstrarão o que foi examinado.

No caso da construtora Norberto Odebrecht, uma primeira estratégia pode ser observada quando seus representantes explicam que a internacionalização acompanhou os movimentos da geopolítica brasileira. A empresa preferiu trabalhar em países com os quais o governo brasileiro mantivesse relações ou revelasse interesse em estreitar relações diplomáticas e comerciais.

Nesse caso, pode-se caracterizar a resposta estratégica da empresa como “aquiescência”, com uso da tática de obediência. Essa tática envolve uma submissão consciente a valores, normas ou requisitos institucionais. Das táticas de aquiescência, é a mais ativa, pois pressupõe que a organização, de forma ativa e consciente, escolhe obedecer a pressões institucionais em antecipação a benefícios específicos que podem variar de apoio social a recursos ou previsibilidade.

Da mesma forma pode ser entendido o comportamento da empresa diante das pressões advindas da cultura local, com seus valores e típicas tradições. Segundo os entrevistados, a Odebrecht se preocupa em fazer parte da sociedade local, conhecer a cultura e respeitar os hábitos locais. “Temos que ser ‘locais’, não sermos vistos como estrangeiros lá fora”. Com essa postura, a empresa passa por processos isomórficos conscientes que a deixam mais semelhante às empresas locais. Nesse caso, a tática de obediência igualmente parece ser a que mais bem descreve a resposta dada pela construtora às demandas institucionais.

Uma segunda resposta estratégica foi identificada nas falas dos entrevistados na construtora Norberto Odebrecht. Ao discorrerem sobre a importância de firmar composições com a sociedade local, um dos entrevistados destacou que a identificação dos formadores de opinião é imprescindível para o sucesso no exterior. Nesse grupo, foram destacados os



sindicatos e a Igreja, os quais são, segundo o entrevistado, “tratados a pão-de-ló”. A intenção, implícita na fala é a de cooptar os formadores de opinião.

A cooptação, como tática de manipulação, representa uma resposta mais ativa às pressões institucionais por meio da qual se pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. A identificação dos formadores de opinião e a preocupação da empresa em lhes dar um tratamento diferenciado mostram a tentativa de fazer uso oportunístico dos elos institucionais (OLIVER, 1991). Por meio desses elos, a construtora pretende construir coalizões para demonstrar seu mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais espera obter recursos e aprovação. Tal quadro é semelhante ao que Matos (2005) descreveu como vantagens político-institucionais.

No que diz respeito à adaptação à cultura local, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia da construtora Queiroz Galvão expressou que uma das dificuldades de se trabalhar no exterior é o enfrentamento da cultura de protecionismo às empresas nacionais. Segundo ele, por ser estrangeira a empresa encontra obstáculos. Para minimizar os transtornos, utiliza uma equipe mínima de brasileiros e procura prestigiar a mão-de-obra local. A preocupação, em absorver pessoal de diferentes nacionalidades (e traços culturais distintos) é preservar e garantir os valores da empresa.

O diretor manifestou que a empresa encara um desafio muito grande no exterior, qual seja, “manter o básico e fazer adaptações”. Tal postura remete à estratégia de compromisso, a qual é a resposta mais apropriada para situações nas quais organizações são confrontadas com inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais (OLIVER, 1991). A tática de equilíbrio traduz a atitude adotada pela Queiroz Galvão, pois a partir do seu uso a empresa tem a intenção de acomodar as expectativas de múltiplos atores externos e os seus interesses internos.

No caso da Mendes Júnior, os eventos mais marcantes no que se refere às respostas

estratégicas às pressões institucionais podem ser encontrados na passagem da empresa pelo Iraque. Certamente, tais eventos mudaram sua história, e, como tal, são fundamentais para o entendimento das respostas estratégicas às pressões institucionais.

Mendes e Attuch (2004, p. 119) explicam que a “estratégia internacional do Grupo Mendes Júnior era coerente com as políticas adotadas pelo governo brasileiro após o regime militar”. Assim como no caso da Odebrecht, tal atitude dá indícios de uma resposta do tipo “aquiescência”, com o uso da tática de obediência. Nessa situação, a obediência deve ser entendida como a submissão consciente a valores, normas ou requisitos institucionais. Seguir as políticas adotadas pelo governo brasileiro mostrava-se uma estratégia adequada e que oferecia maiores possibilidades de sucesso à empresa.

Graças aos acordos firmados entre os governos brasileiro e iraquiano durante os anos em que a Mendes esteve no Iraque, entre 1978 e 1988, o preço médio pago pela Petrobras na compra do barril iraquiano foi de US\$ 23,12. No mercado internacional, o valor médio foi de US\$ 28,80. A presença brasileira em projetos de vulto era solicitada ao governo iraquiano pelo então presidente Figueiredo como estratégia para acordos bilaterais que firmassem o desenvolvimento em ambos os países (MENDES e ATTUCH, 2004). A participação do governo era, portanto, de natureza intensa, traduzindo-se em pedidos formais para que empresas brasileiras fossem escolhidas para a prestação de serviço ou a produção de bens em território iraquiano.

A relação entre a Mendes Júnior e o governo brasileiro trazia bons resultados para ambos e foi positiva até meados de 1983, quando o governo iraquiano começou a atrasar os pagamentos devidos à construtora. Segundo Mendes e Attuch (2004, p.191) a empresa pensou em abandonar o Iraque, “mas foi coagida pelo governo brasileiro a permanecer”. Carlos Sant’anna, ex-presidente da Petrobras, afirma que “naquele momento, a Mendes não era apenas uma empresa. Já era instrumento do governo” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 188).

Assim como em passagem anterior, percebe-se a clara intenção da empresa em definir-se como vítima do governo brasileiro. Para tanto, busca apoio na fala de personagens que fizeram parte dos eventos ocorridos à época.

A solução para a continuidade das obras, interrompidas pela falta de recursos em 1987, aconteceu em julho de 1989.

Foi quando a empresa e o Banco do Brasil assinaram um contrato de cessão de créditos, pelo qual o banco herdou direitos e assumiu as obrigações da Mendes decorrentes da obra no Iraque (MENDES e ATTUCH, 2004, p.188).

A solução que parecia atender ao governo brasileiro e à empresa não foi implementada, o que gerou conseqüências das mais diversas naturezas. Com isso, a partir de 1990 todas as energias do grupo foram transferidas para o campo da negociação governamental. Mendes e Attuch (2004, p. 239) relatam que

produziram-se dezenas de relatórios e pareceres técnicos.[...]. E, no fim, em diversos documentos, com assinaturas de advogados, consultores, técnicos, ministros e mesmo do advogado-geral da União, chegou-se a uma conclusão: tendo assumido os créditos da construtora no Iraque para permitir a retomada dos trabalhos da empresa e a continuidade das importações de petróleo, o governo federal, na prática, era devedor da Mendes Júnior. Faltava apenas preparar o encontro de contas. Como a construtora também devia ao governo federal e a instituições financeiras oficiais, bastaria levantar créditos e débitos de lado a lado. Naquela época, estima-se que o saldo líquido favorável ao Grupo Mendes Júnior era superior a US\$ 200 milhões (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 188).

Grupos de trabalho foram formados para que se chegasse a uma solução para o acerto de contas. Com a chegada de Fernando Henrique Cardoso à presidência a orientação do governo mudou. Apesar dos pareceres e documentos favoráveis à construtora, o Banco do Brasil decidiu executar judicialmente a Mendes Júnior em 9 de agosto de 1995 (MENDES e ATTUCH, 2004).

Com isso, a empresa enfrentou mais de 350 pedidos de falência, além de ser impedida de participar de concorrências públicas por ser considerada inadimplente em relação ao Governo Federal. Após a mudança na postura do Banco do Brasil, Mendes e Attuch (2004)

esclarecem que a empresa passou a se defender fazendo uso dos documentos produzidos pela parte adversária: o Governo Federal, algo tido como inusitado.

De janeiro de 1991, quando o último funcionário da Mendes saiu do Iraque, até meados de 1995, a empresa parecia acreditar que o encontro de contas seria colocado em prática, algo que considerava como apropriado. Até o momento da execução judicial, em 1995, a empresa adotava uma postura que variava da obediência à barganha (OLIVER, 1991).

Quando se viu ameaçada, a construtora decidiu reagir e mudou o tipo de resposta estratégica. A saída foi passar para uma estratégia de desafio, com o uso da tática de ataque. Nesse caso, explica Oliver (1991), a organização procura atacar as origens das pressões institucionais. Ao usar o ataque, a empresa tenta agredir, menosprezar ou, veementemente, denunciar valores institucionalizados e os atores externos que os expressam.

No plano dos Tribunais de Justiça, a empresa entrou com ação contra o Banco do Brasil em agosto de 1996, em Nova York, solicitando indenização pelo não-cumprimento de suas obrigações contratuais.

Outra forma de ataque foi o lançamento do livro *Quebra de Contrato: o pesadelo dos brasileiros*, escrito pelo presidente da empresa, em parceria com Leonardo Attuch. Por meio da apresentação de documentos, relatórios e pareceres, o livro apresenta a visão da empresa sobre os contenciosos judiciais dos quais faz parte. Em mais de 370 páginas, a trajetória da Mendes Júnior é desenhada, e a postura do governo, após a decisão de execução judicial, é atacada de forma bastante incisiva. Como toda obra de cunho autoral, também essa pode ser considerada tendenciosa em suas opiniões e versões dos fatos. Mas são os documentos, pareceres e correspondências oficiais nela transcritos que oferecem maior fidedignidade aos relatos apresentados.

O presidente da empresa passou a ser um crítico mordaz e veemente da instituição governo. Em palestras, entrevistas e manifestações públicas, a crítica à quebra de contrato

sempre faz parte da fala do entrevistado. No caso da entrevista que ele concedeu à autora, não foi diferente. Em boa parte de sua exposição estavam presentes críticas ao governo brasileiro e à falta de ética nas instituições.

O caso da Mendes demonstrou que a resposta estratégica às pressões institucionais se alterou ao longo da experiência da empresa. Uma questão que poderia ser levantada, tendo em vista as dificuldades pelas quais o grupo que atingiram o grupo (e ainda persistem), é se a decisão de obedecer às pressões do governo brasileiro no Iraque foi mal avaliada. Teria sido mais vantajoso enfrentar o governo brasileiro e abandonar o Iraque, em 1983, quando o governo de Saddam Hussein começava a atrasar pagamentos? O macrocontexto, sob a forma de influências mais amplas e de tendências, poderia ter sido dimensionado de forma equivocada pelos dirigentes da Mendes Júnior?

Na Andrade Gutierrez, três aspectos merecem ser enfatizados. O primeiro deles trata da influência dos sindicatos. A empresa já experimentou problemas em determinadas obras pela presença de sindicato muito forte ou atuante, o que representou incremento nos custos originalmente projetados. Um dos países considerados problemáticos pela empresa quanto à organização sindical é a Bolívia. O diretor internacional afirmou que a empresa não trabalha mais naquele país porque os custos trabalhistas ficariam muito elevados. A pressão sindical se traduz, em última instância, no fornecimento de benefícios e melhorias, os quais repercutem na estrutura de custos.

Não trabalhar mais na Bolívia caracteriza uma resposta estratégica do tipo fuga com uso da tática de escape (OLIVER, 1991). Ao usar essa tática, a organização pode sair de um domínio dentro do qual a pressão é exercida, o que efetivamente foi feito pela construtora.

O segundo aspecto diz respeito à postura em relação aos clientes. Na entrevista concedida à autora, o diretor internacional afirmou ser importante que em cada país os representantes da empresa estabeleçam relações com autoridades públicas e, no caso do

mercado de obras privadas, com os executivos de alto escalão.

Segundo ele, é essencial ter bom relacionamento com os contratantes, sejam públicos ou privados, pois isso favorece a negociação inicial ou, mesmo, o acerto de ajustes que ocorram durante a execução da obra. Tal resposta estratégica assume uma posição mais ativa, conforme a tipologia de Oliver (1991), e pode ser caracterizada como uma estratégia de manipulação com uso da tática de cooptação.

Assim como identificado na Construtora Odebrecht, aqui foi percebido o uso oportunístico de elos institucionais com o fim de construir coalizões que demonstrem o mérito e a aceitabilidade da Andrade Gutierrez perante atores externos, dos quais a empresa espera obter recursos e aprovação.

O terceiro aspecto identificado, no que se refere às respostas às pressões institucionais, diz respeito à organização do setor como um todo. Ainda que se refira às demais empresas, o assunto foi mencionado na Andrade Gutierrez e trata da força da indústria no sentido de exigir do governo melhorias à exportação de serviços de engenharia. Segundo o entrevistado, por intermédio do sindicato e de associações de classe, organiza-se um *lobby* político para pressionar o governo a propor políticas que estimulem o setor. O entrevistado considera que a pressão das empresas poderia ser mais intensa ou organizada, o que já tem produzido resultados, pois o governo ouve as demandas e promete ajudar.

Atenta às oportunidades de relacionamento, a AG participou da Cúpula dos Países Árabes e América do Sul, em Brasília, em maio. “A Cúpula foi uma grande oportunidade de aproximação com empresários e pessoas estratégicas para novos negócios com os países árabes. Esses eventos são fundamentais para estreitarmos relações”, afirma o diretor (de Relações Institucionais) (ANDRADE GUTIERREZ, 2005, p. 11).

Tal resposta pode ser classificada como estratégia de manipulação com uso da tática de influência, a qual, segundo Oliver (1991), geralmente é mais dirigida a critérios sobre práticas ou desempenho aceitáveis. Assim, ao fazer o chamado *lobby* político, as empresas pretendem influenciar na elaboração de critérios que beneficiem sua atividade.

Apresentados os aspectos centrais colhidos nas empresas em relação às respostas estratégicas às pressões institucionais, na próxima seção será descrita a subcategoria processos isomórficos.

#### 4.4.3 Processos isomórficos / homogeneização do campo

Processos isomórficos dizem respeito às mudanças sofridas pelas empresas na tentativa de aderirem às prescrições do ambiente institucional. Segundo Meyer e Rowan (1991), organizações bem-sucedidas em se tornarem isomórficas com ambientes institucionais conquistam a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver. Os processos isomórficos, por consequência, resultam em formas e práticas organizacionais semelhantes ou homogêneas.

Examinando as quatro empresas analisadas, puderam-se observar, de modo geral, estruturas e processos semelhantes. O campo da engenharia, assim como de outras profissões, possui uma identidade claramente definida e posta como algo concreto e objetivo. Apesar das diferenças pessoais em termos de personalidade ou comunicabilidade, a autora considerou os entrevistados bem próximos em termos de suas falas e raciocínio. É provável que o predomínio de engenheiros dentre os entrevistados possa explicar muito dessa percepção.

A profissão de engenheiro no Brasil é das mais antigas e tradicionais. A ênfase na formação técnica tem marcado a realidade da maioria das escolas de engenharia do país. Os profissionais, reunidos em empresas de engenharia de projetos ou de construção, fazem uso de linguagem, processos e tecnologias que são típicos da profissão, e isso, por si só, já traz características isomórficas às construtoras. Conforme DiMaggio e Powell (1991), o processo de homogeneização é largamente afetado pelas profissões.

A respeito da profissionalização do mercado de engenharia e construção, o especialista entrevistado demonstrou preocupação com o fato de que a formação acadêmica, ao privilegiar conhecimentos técnicos, tem sido desestimuladora do exercício de pensar a gestão em empresas de construção. Segundo ele, a área de engenharia é caracterizada pela supervalorização dos conhecimentos técnicos em detrimento das competências gerenciais.

A profissionalização produz isomorfismo entre as construtoras de duas formas. A primeira refere-se à educação formal e à legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. A segunda é encontrada nas redes profissionais que transpõem organizações, entre as quais novos modelos são difundidos. Esse tipo de isomorfismo foi classificado por DiMaggio e Powell (1991) como normativo.

Em relação a processos isomórficos, outro aspecto observado nas entrevistas é que a Construtora Mendes Júnior foi distinguida até a crise no Iraque como organização-modelo, cujas práticas eram disseminadas e imitadas (isomorfismo mimético). A conquista do mercado externo, de forma bem-sucedida, trouxe impactos positivos às empresas do setor, que sentiram que também poderiam ter bons resultados.

Em termos de competência técnica, a Mendes Júnior igualmente foi tida como a mais influente. Em entrevista, o especialista no setor de construção pesada afirmou que “a Mendes Júnior é a maior formadora de mão-de-obra especializada, principalmente em qualidade de engenharia”. Segundo ele, foi graças à Mendes Júnior que o Brasil se tornou um pólo de tecnologia de engenharia de ponta.

Outro aspecto que contribui para a homogeneidade entre empresas é a flutuação de mão-de-obra entre concorrentes. Profissionais de uma empresa, ao serem contratados por outra construtora, levam consigo um pouco da cultura da empresa original e acabam disseminando, muitas vezes, práticas já institucionalizadas.

Sob esse aspecto, a Mendes Júnior mantém forte influência no setor, pois muitos dos



seus profissionais, demitidos por conta do enxugamento das atividades da empresa ou que receberam propostas para sair da empresa, atuam em suas antigas concorrentes. DiMaggio e Powell (1991) explicaram a esse respeito que modelos podem ser difundidos de modo não intencional, indiretamente pela transferência ou contratação de empregados.

Atualmente, no entanto, a empresa não é mais tida como modelo a ser seguido, pelo menos para as construtoras pesquisadas. Quanto à atuação internacional, a construtora Norberto Odebrecht foi considerada como referência de desempenho pelas demais construtoras.

O recrutamento de profissionais experientes em empresas concorrentes não é raro de acontecer no setor. A adaptação à nova empresa pode ser mais ou menos difícil, dependendo da flexibilidade do profissional em acolher a nova cultura organizacional e em abandonar a de sua antiga empregadora.

Em sua experiência profissional, Matos (2005) teve a oportunidade de desenvolver projeto para a construtora Queiroz Galvão de aculturação de profissionais seniores que foram contratados de empresas como Mendes Júnior, Odebrecht e Andrade Gutierrez, dentre outras. Ao final das atividades programadas, alguns dos depoimentos colhidos mostraram que cada profissional, ao sair de uma empresa, carregava muito dos valores e da cultura organizacional. E era com base neles que começava a agir e a avaliar a nova empresa.

Em uma reunião final de avaliação do processo com todos os envolvidos, [...] um deles, oriundo da Mendes Júnior [...] disse: “Estou impressionado com o alto grau de descentralização e autonomia. Um Responsável por Contratos, aqui, pode quase tudo”.

Nessa mesma reunião, outro profissional, vindo da Construtora Odebrecht, [...] ao se manifestar sobre o grau de autonomia para decidir disse: “Estou gostando muito do jeito da empresa, e me sentindo muito bem recebido e considerado. Porém, estou estranhando o alto nível de centralização. Tenho enfrentado grandes dificuldades com a pouca autonomia de decisão que tem um RECON” (MATOS, 2005, p. 134).

Das empresas estudadas, a mais recente em termos de atuação internacional é a Queiroz Galvão, cuja primeira obra internacional foi a construção de uma barragem no

Uruguai, em 1984. E foi nessa construtora que se percebeu de forma mais clara que processos miméticos explicam, em parte, a saída para o mercado externo. Nas entrevistas realizadas na Odebrecht e na Andrade Gutierrez, além dos contatos mantidos com os demais entrevistados, sempre se fez presente a referência de que o sucesso da Mendes no exterior era um estímulo para que outras empresas se lançassem ao mercado internacional.

Na entrevista que concedeu à autora, o diretor da área internacional da Queiroz Galvão relatou que a empresa perdeu muito dinheiro em sua primeira obra internacional. A experiência foi considerada negativa, principalmente do ponto de vista financeiro. De modo geral, ele avaliou que os primeiros projetos internacionais da empresa foram negativos em termos financeiros.

O diretor explicou que a empresa ainda não conseguiu “ganhar dinheiro”, pois “pagavam” pelas primeiras incursões internacionais. Neste caso, a permanência no mercado externo pode ser esclarecida, em parte, por processos isomórficos do tipo mimético. Ou seja, apesar do desempenho negativo, a QG permanece no exterior, pois vê empresas que têm sido bem sucedidas. São elas o modelo para suas ações. Além disso, como explicaram DiMaggio e Powell (1991), a adoção de uma inovação – nesse caso, a internacionalização – pode significar legitimidade às operações de uma empresa mais do que melhorar o desempenho.

Outra explicação para a permanência no exterior pode ser atribuída à expectativa de que a empresa desenvolva *expertise* e obtenha resultados positivos. O diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia, em sua entrevista, afirmou que a empresa acredita na possibilidade de firmar bons negócios no exterior.

O diretor da Área Internacional da Queiroz Galvão, ao ser questionado, explicou que a empresa decidiu ingressar no mercado internacional porque pretendia ser reconhecida como uma das grandes do setor e, para tanto, precisava estar atuando internacionalmente para ter a mesma visibilidade que as outras tinham (como Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht e

Camargo Corrêa). Segundo o entrevistado, “nosso presidente costuma dizer que a empresa pagou cota para fazer parte do clube”. Em outras palavras, para conquistar os negócios de porte que as grandes obtinham era preciso fazer parte do “clube das grandes”.

A busca da similaridade com outras empresas do setor pode ser entendida, sob a perspectiva de Meyer e Rowan (1991), como uma estratégia para facilitar as transações com outras organizações, atrair profissionais de carreira, ser conhecida como legítima e de boa reputação e adaptar-se a categorias administrativas que definem elegibilidade para recursos públicos e privados e contratos,

O mesmo tipo de postura foi encontrado na Odebrecht. Só que neste caso as empresas-modelos foram consideradas as americanas, por disputarem um mercado entendido como mais competitivo. Segundo o entrevistado, atuar no mercado americano era importante para adquirir cultura de internacionalização em países com competição acirrada. Na expressão do diretor, a empresa precisava *desasnar* (deixar de ser asno). O isomorfismo mimético, nessa situação, ocorreu na forma como a empresa procurou aderir às prescrições no ambiente institucional, aprendendo as regras do jogo no mercado americano.

Assim, “fazer parte do clube” parece algo bastante presente na estratégia das construtoras pesquisadas, ainda que essa expressão tenha sido utilizada apenas na Queiroz Galvão. Disputar o mercado americano, para a Odebrecht, significou entrar para o clube das empresas mais competitivas. Também a Andrade Gutierrez demonstrou sua preocupação em estar entre as melhores e, para isso, comprometer recursos para atuar perante clientes internacionais.

Apresentados, pois, os aspectos que foram identificados sob a categoria “ambiente institucional”, o QUADRO 8 sintetiza os achados de pesquisa.

## QUADRO 8

## Ambiente institucional: síntese

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Influências das instituições.	Estado como agente financeiro; diplomacia como ponto de apoio: desempenho variável; força da cultura local. força dos sindicatos.	Estado apoiador <i>versus</i> Estado fora da lei; força da cultura local.	Fundamental: conhecer cultura local; Estado como agente financeiro; internacionalização: geopolítica brasileira; composição com sociedade; força dos sindicatos.	Estado como cliente; diplomacia importante, mas pouco atuante; força dos sindicatos.
Respostas estratégicas às pressões institucionais.	Problemas sindicais: <i>escape</i> ; com clientes: <i>cooptação</i> ; lobby político no setor: <i>influência</i> .	Escolha países: <i>obediência</i> ; No Iraque: <i>obediência</i> ; pós-execução judicial: <i>ataque</i>	Escolha países: <i>obediência</i> ; demandas institucionais: <i>obediência</i> ; com formadores de opinião: <i>cooptação</i> .	Adaptação à cultura local: <i>equilíbrio</i> .
Processos isomórficos / homogeneização do campo.	<p>“Fazer parte do clube”</p> <p><i>Isomorfismo normativo</i>: profissionalização do campo. Engenharia como profissão dominante.</p> <p><i>Isomorfismo mimético</i>: Mendes Júnior como empresa modelo em internacionalização até a crise pós-Iraque.</p> <p><i>Isomorfismo mimético</i>: Odebrecht como atual empresa modelo em internacionalização.</p>			

#### 4.5 Indústria da construção pesada

A terceira categoria de análise será discutida sob duas subcategorias: concorrência e dinâmica competitiva.

#### 4.5.1 Concorrência

Nesta subcategoria, pretendeu-se identificar com os entrevistados quais empresas eram apontadas como suas maiores concorrentes e de que forma ocorriam os relacionamentos competitivos. O que se percebeu é que, na prática, a visão de concorrência neste segmento particular da indústria não é entendida da mesma forma que em outros mercados.

No contexto da construção pesada, é usual a formação de parcerias de negócios entre concorrentes por meio de consórcios ou outros arranjos. Isso ocorre porque são poucas as ocasiões em que um projeto de grande porte é licitado por inteiro para execução por uma única empresa. A criação do consórcio fortalece os parceiros na medida em que oferece recursos que suprem as carências do outro, sejam equipamentos e tecnologia, seja experiência técnica ou mesmo capacidade financeira. Desse modo, proporcionam vantagens substanciais ao desempenho da execução dos empreendimentos.

Muitas das vezes, o cliente (quer público ou privado) estipula condições para a execução do projeto, e a formação de consórcios pode ser um desses requisitos. Assim, ao prospectar o mercado e vislumbrar possibilidades futuras de negócios dessa natureza, muitas empresas buscam parceiros para compor consórcios.

Ainda na análise exploratória foi evidenciado que, em muitas das situações competitivas, o comportamento das empresas tendia para um relacionamento do tipo conluio (RAJU e ROY, 1999), em que as empresas definem preços conjuntamente de forma a maximizar seus lucros.

Na fase exploratória do estudo, a autora ficou com a impressão de que tal prática era comum dentre empresas de construção pesada, especialmente quando se tratava de projetos para o setor público. Acordos de “cartas marcadas”, nos quais as empresas definem em

conjunto o preço de suas propostas e concordam sobre quem sairá vencedor da concorrência, pareciam ser usuais.

No entanto, as entrevistas realizadas não confirmaram a fase exploratória. Quando questionados sobre a possibilidade de conluio entre concorrentes, as respostas variaram de descontentamento pela pergunta à afirmação de que isso era “coisa do passado”. Exceção à regra foi manifestada pelo presidente da Mendes Júnior, o qual fez criticou o comportamento de algumas das grandes empresas do setor, considerado “vergonhoso” por ele no que tange às práticas competitivas. Ainda que tenha insinuado a presença de comportamentos de conluio, não se pode dizer que sua fala foi explícita a esse respeito.

Assim, o quadro encontrado nas quatro empresas pesquisadas girou em torno das características anteriormente descritas. Quando indagadas sobre seus concorrentes, respondiam citando as maiores empresas do setor, com a ressalva de que também desenvolviam (ou já desenvolveram) projetos em conjunto.

No caso da Queiroz Galvão, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia apontou as construtoras Norberto Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez como as principais concorrentes na disputa pelo mercado internacional. Segundo ele, a Mendes Júnior era concorrente somente em alguns casos, em particular, no mercado brasileiro.

Nas entrevistas realizadas na Norberto Odebrecht foram citadas a Andrade Gutierrez, a Camargo Corrêa e a Queiroz Galvão como concorrentes brasileiras no mercado externo. Sobre elas, os entrevistados fizeram uma crítica ao estilo de gestão que adotam. O comentário foi de que não entendem como elas insistem em controlar as atividades internacionais daqui do Brasil.

Para o diretor internacional da Andrade Gutierrez, as empresas brasileiras tidas como concorrentes no mercado internacional são a Odebrecht e a Queiroz Galvão. Mas ele faz a

ressalva de que, em termos mundiais, as empresas européias são as melhores no segmento de construção pesada.

Na Mendes Júnior, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia afirmou que na atividade internacional a empresa estabeleceu parcerias com grandes empresas americanas, alemãs, francesas, italianas e chinesas, entre outras, para o desenvolvimento de projetos que nem sempre resultaram em negócios. Por estar trabalhando com empresas de reconhecida importância na área de engenharia, ele acredita que isso contribuiu para tornar a imagem de qualidade da Mendes Júnior mais conhecida no mundo.

O presidente da empresa, ao ser questionado sobre as principais concorrentes, emitiu opiniões sobre o comportamento das grandes do setor. Por expressarem juízos de valor e não adicionarem conteúdo à tese, a autora preferiu omiti-los. No entanto, vale registrar que a Norberto Odebrecht, a Andrade Gutierrez e a Queiroz Galvão foram mencionadas, o que permite concluir que são percebidas como concorrentes.

Em relação ao comportamento das empresas brasileiras, o ex-diretor adjunto da Área Internacional da Mendes Júnior considerou que ocorreram muitas aventuras que custaram caro. Ele citou o caso da Camargo Corrêa na Venezuela, a qual teve sérios problemas locais, principalmente de natureza sindical, que levaram à rescisão do contrato e ao abandono das atividades internacionais por um longo período. “O trauma foi grande e só recentemente ela voltou a fazer projetos internacionais”.

Para o entrevistado, muitas empresas brasileiras buscaram o mercado externo de forma amadora, o que causou prejuízos. O amadurecimento na gestão foi a consequência natural para aquelas que insistiram em atuar em mercados internacionais. Apesar disso, considerou que ainda havia muito a melhorar.

Expostos os comentários acerca da concorrência, na próxima seção será descrita a dinâmica competitiva do setor, o que permitirá a construção de um quadro sobre a configuração da indústria da construção pesada.

#### 4.5.2 Dinâmica competitiva

Para caracterizar a dinâmica competitiva do setor, é importante entender, inicialmente, como opera a indústria em termos da contratação para o desenvolvimento de obras. Sob essa perspectiva, é considerado básico conhecer a estrutura de funcionamento da indústria da construção em suas etapas.

Em sua entrevista, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia da Mendes Júnior esclareceu que são quatro as fases que caracterizam o funcionamento da indústria. Na primeira fase, são desenvolvidos os estudos técnicos preliminares. Na segunda, estudos técnicos econômico-financeiros são elaborados. Com base neles, na terceira fase são feitos novos estudos técnicos, que servirão para definir as características do projeto, buscando-se a adequação entre os critérios técnicos e de mercado. Em paralelo à terceira fase, executa-se o chamado *project finance*, a partir do qual são identificadas as fontes de recursos para o projeto. Encerradas essas etapas, tem-se como concluída a definição do projeto em termos de finalidade, capacidade e custo. A quarta fase conclui o processo e corresponde à etapa de implantação do projeto, ou seja, a construção propriamente dita. Nesta etapa, diferentes atividades são desenvolvidas, o que implica a busca de empresas que tenham competências para realizá-las. A implantação do projeto envolve, portanto, a elaboração do projeto executivo, o fornecimento de equipamentos e de materiais, a construção civil, a montagem eletromecânica e o comissionamento.



Tal quadro mostra, portanto, a complexidade da gestão de projetos de engenharia em construção pesada. Para cada etapa, podem-se encontrar diversos fornecedores de serviços, pois há um mercado de empresas que se especializam, por exemplo, na elaboração dos projetos ou, mesmo, na execução de estudos técnicos econômico-financeiros. A reunião de diferentes atividades e de profissionais de várias empresas acrescenta forte complexidade ao sistema e faz com que a dinâmica competitiva do setor adquira características diferenciadas da lógica de outros setores da economia.

A especificidade desse campo da indústria é bem significativa no processo de condução dos contratos de obra, cujas modalidades são típicas do mercado de construção. A busca por literatura específica da área de construção mostrou-se escassa no que se refere aos seus aspectos de gestão. Dessa forma, optou-se em tratar o assunto segundo a abordagem de Matos (2005) que esclarece as três modalidades de contrato comumente utilizadas por empresas de engenharia e construção. São elas:

a) **Contratos por “administração”**. O objeto do contrato é adaptável, uma vez que não é o elemento de maior relevância da relação contratual. “A base de negociação centra-se na ‘taxa de administração’, a ser aplicada sobre o montante dos serviços executados, a título de remuneração pela gestão realizada” (MATOS, 2005, p. 138).

Nos contratos de obras públicas inexistem essa modalidade, que também é rara nos demais mercados de construção pesada. Ela é usual no segmento de construção predial privada, tanto para a execução quanto para a reforma de edificações, sobretudo as de alto luxo.

b) **Contratos de preços unitários**. É a modalidade mais usual do setor de construção pesada e a que rege a maior parte das licitações de obras públicas. Nesta modalidade,

[...] o objeto é definido, mas com flexibilidade, uma vez que o contratante tem garantido o direito de pagar, por princípio, apenas o que foi executado e a ele submetido para aprovação, com a devida comprovação da medição feita conforme os parâmetros contratados. Os preços unitários são fixos, mas as quantidades podem variar (MATOS, 2005, p. 139).

A utilização deste tipo de contrato é justificada, pois se entende ser praticamente impossível definir de modo preciso os reais quantitativos a serem executados, ainda que o projeto tenha sido bem elaborado. Serviços como terraplanagem, perfuração em rocha e similares são considerados como menos previsíveis em termos de execução.

Assim, os novos preços são negociáveis, partindo-se de um escopo predefinido, de forma a garantir que os resultados sejam alcançados sem prejuízo de quaisquer das partes.

c) **Empreitada global (*turn key*)**. Neste tipo de contrato o objeto é definido e rígido.

O preço é fixo e, por princípio, não reajustável fora do que constituir as bases de reajustamento definidas em contrato. Apenas no caso de se mostrar irreversível a necessidade de modificação do objeto é que um novo preço pode ser negociado (MATOS, 2005, p. 140).

O termo *turn key* é usado no sentido de “virar a chave”, ou seja, o contratado assume a responsabilidade pela execução de todo o projeto, entregando-o pronto para uso. Ao contratante cabe apenas “virar a chave” (colocar em funcionamento). É uma modalidade de complexidade ampliada e que imputa ao contratado a obrigação de responder pela execução de toda a obra, tanto em seus aspectos técnicos como em segurança. Sob essa modalidade contratual, um exemplo recente é encontrado nas obras de ampliação do metrô de São Paulo, na estação Pinheiros, cujo desmoronamento do canteiro de obras, em 12 de janeiro, causou a morte de sete pessoas.

Uma modalidade especial de *turn key* aparece nesse contexto: os EPCs, os quais apresentam complexidade e amplitude maiores. A sigla é oriunda dos termos em língua inglesa *engineering* (projetos de engenharia), *procurement* (gestão de toda a cadeia de

suprimentos do projeto) e *construction* (execução das obras). Tal modalidade

[...] exprime uma forma de contratação em que uma empresa assume a responsabilidade perante o contratante de garantir a gestão de todas as decisões e ações relativas ao cumprimento dos prazos e das especificações técnicas e operacionais necessárias a que o projeto seja entregue no prazo acordado, dentro do preço definido. (MATOS, 2005, p. 140).

A complexidade do contrato é bem maior, pois os empreendedores procuram transferir, via contrato, todos os riscos de engenharia e construção para a contratada. “O objeto da contratação é, portanto, a entrega do empreendimento pronto, acabado e operando” (MATOS, 2005, p. 140).

A empresa líder do EPC irá gerir o contrato desde a fase de detalhamento do projeto até a conclusão das obras, incluídas a compra e a montagem de equipamentos e instalações. Como nenhuma empresa é auto-suficiente para fazer sozinha todas as etapas, cabe à líder do contrato a articulação das necessárias parcerias para viabilizar a execução do contrato.

Em relação à viabilidade, o contrato pode ter um financiamento associado para todo o projeto ou para alguma parte. Grandes fornecedores têm encontrado nas parcerias com agentes financeiros – às vezes, do mesmo grupo empresarial – uma alternativa para se tornarem mais competitivos e para ampliarem suas oportunidades de conquista de novos mercados.

Para garantir maior segurança na condução dessa modalidade, de maior complexidade, as empresas têm optado pela criação de Sociedades de Propósito Específico (SPEs) ou a sua criação pode ser, também, uma exigência do contratante. A relação entre as SPEs e os EPCs mostra que

Enquanto as SPE's constituem uma sociedade comercial constituída por acionistas controladores, os EPC's são formados por executores de projetos, por elas contratados para a realização do empreendimento (MATOS, 2005, p.141).

Outra peculiaridade desta modalidade se expressa pela tendência de os participantes

do EPC (especialmente o líder) também fazerem parte da SPE. Conflitos de interesses, portanto, podem ocorrer nessas situações.

O líder do EPC, em conseqüência, precisa ser competente na gestão do relacionamento das alianças feitas para que possam ser otimizados os resultados em um projeto em que não há margem de manobra nos preços, mas apenas nos custos.

Deter experiência na condução desse tipo de projeto vem sendo apontado como diferencial para empresas do setor. Assim, as empresas procuram valorizar essa habilidade nos textos que compõem a comunicação institucional.

A execução de grandes projetos envolve muitas subempreiteiras, diversos fornecedores, projetistas, milhares de trabalhadores e milhões gastos em materiais, equipamentos e serviços. Para que toda essa operação seja bem sucedida, é fundamental contar com um gerenciamento competente e eficaz.

Há anos, a Odebrecht atua como gerenciadora de muitos empreendimentos, ficando responsável, em nome do cliente, pelas etapas de planejamento, desenvolvimento de projeto e coordenação de inúmeros fornecedores e construtores subcontratados, entre outras atribuições (ODEBRECHT, 2006).

A gestão competente é fundamental, pois o líder está trabalhando com empresas de segmentos distintos e, muitas vezes, com organizações estrangeiras, o que é, por si só, um complicador no processo. Desta forma, apresentar vantagens comparativas em termos de recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais (HUNT, 2002) é fundamental para que a empresa consiga uma posição favorável no mercado e tenha, com isto, vantagens competitivas.

Por suas características, o contrato do tipo *turn key* – e o EPC em particular – exige das empresas um nível mais elevado de qualificação. Por isso, a tendência no setor é a de que ter competência para trabalhar em contratos dessa natureza se firma como diferencial competitivo para as empresas de construção pesada. Isso não é visto como algo fácil, principalmente para empresas acostumadas a gerir contratos de preços unitários, nos quais ineficiências de gestão podiam ser corrigidas com termos aditivos ao contrato.

Sob a perspectiva da teoria R-A de Hunt (2002), um nível mais elevado de qualificação poderia ser entendido como o resultado de uma gestão baseada na posse e manutenção de recursos que produzam vantagens comparativas.

Assim, a participação em contratos da modalidade SPE, EPC ou similares, requer das empresas a capacidade de aprender a ser sócios de seus parceiros, o que é complexo e difícil. As diferenças culturais e relativas à gestão exigem exposição transparente para que seja possível definir bases sobre as quais o empreendimento será desenvolvido. Aqui, os recursos relacionais e humanos, abordados por Hunt (2002) parecem ser os mais apropriados para caracterizar vantagens comparativas que são próprias das empresas que trabalham em estruturas do tipo *turn key*.

As características dos contratos de empreitada global representam, pois, desafios às empresas de construção pesada. Desenvolver processos de gestão com competência é requisito fundamental para sobreviver – com lucratividade – às complexidades impostas aos participantes. É preciso dispor de recursos que gerem vantagens comparativas para que a empresa consiga posicionar-se no mercado de forma competitiva (HUNT, 2002).

A dinâmica competitiva neste contrato assume características de associação e de busca de parcerias que viabilizem o projeto. Entretanto, isso não elimina a possibilidade de conflitos de interesse, que demandam solução em uma base de negociação previamente definida.

Exemplo que ilustra a dinâmica competitiva do setor é encontrado na construção de um aqueduto em Santo Domingo, na República Dominicana. A execução da obra foi de responsabilidade do Consórcio Aqueduto Nordeste, liderado pela Construtora Norberto Odebrecht e constituído ainda pela Construtora Andrade Gutierrez e as empresas dominicanas Amina S.A. e Haycivilca.

Em reportagem publicada por ocasião da obra, era relatado que

[...] todas as metas definidas estão sendo cumpridas à risca, resultado da sinergia entre as equipes das empresas consorciadas. “A convivência e a afinidade são tão boas que é difícil distinguir quem é da Odebrecht e quem é da Andrade” [...] É o mesmo sentimento de Roberto Guimarães Porto, diretor adjunto e representante da Andrade Gutierrez no consórcio. “A sinergia existe devido ao respeito mútuo e o profissionalismo de ambas as partes. Isso facilita o trabalho de todos e a obra caminha conforme o planejado” (*O EMPREITEIRO*, 2004).

Por suas exigências, assumir a liderança em projetos de empreitada global é possível apenas para as empresas melhores e mais estruturadas do segmento, as quais fazem uso da experiência em projetos dessa natureza como credencial da qualidade de sua gestão.

Provas disso podem ser encontradas na publicidade institucional das empresas pesquisadas. Em um fôlder que apresenta a Mendes Júnior para clientes internacionais, é afirmado que as forças da empresa “garantem que a companhia é capaz de atender às necessidades de todos os clientes, seja pequeno o projeto ou uma operação *turnkey* altamente complexa” (MENDES JÚNIOR, s.d.).

No *site* da construtora Odebrecht, igualmente é encontrada menção à experiência em projetos de empreitada global.

Desde a década de 90, a Odebrecht executa projetos na modalidade EPC – Engineering, Procurement and Construction (Engenharia, Suprimento e Construção), coordenando, de forma integrada, todas as etapas de um empreendimento, desde a engenharia básica até suas inter-relações com o procurement (especificação, aquisição e fornecimento de materiais e equipamentos), a fase de construção e o início da operação. (ODEBRECHT, 2006).

Em seus relatórios anuais, a construtora Andrade Gutierrez apresenta a história do grupo, com destaque para os eventos marcantes. Ao falar da década de 1980, evidencia que “executamos o primeiro contrato em regime de *turn key*: a construção do complexo industrial do Porto Trombetas, no Pará” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

A atuação em projetos do tipo *turn key* somente é possível às empresas que demonstrem possuir habilidades para tal, as quais são obtidas através dos recursos que são

parte de cada construtora. A este respeito, pode-se fazer novamente uso da teoria R-A de Hunt (2002) para entender porque tais recursos são importantes. É o domínio de recursos específicos, sejam financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais ou relacionais, que traz vantagens comparativas às firmas. Tais vantagens renderão posições competitivas que levam a desempenhos financeiros superiores, algo que parece explicar bem a lógica encontrada nas construtoras pesquisadas.

Em relação à competição por contratos, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia da Queiroz Galvão relatou em sua entrevista que existem diferenças na postura dos clientes, sejam eles públicos ou privados. Para conquistar obras públicas, o critério de avaliação é o de menor preço, e o entrevistado considera que o processo é mais fácil do ponto de vista de sua execução, pois é só fazer a proposta e apresentar. Difícil, segundo ele, é a Queiroz Galvão compor o menor preço perante um grande número de concorrentes nacionais.

Na concorrência por obras da iniciativa privada, o entrevistado explicou que sua empresa se preocupa em “mostrar-se ao mercado, apresentar seu currículo, seus clientes e sua experiência”. Os empreendedores privados selecionam empresas de sua confiança e solicitam a elaboração de propostas que contemplem as melhores soluções para que seus negócios sejam mais lucrativos. “O critério de escolha nos favorece, porque não é o menor preço”. Nessa situação, apontou o diretor, a concorrência é mais difícil e acirrada. Contudo, nessa modalidade de competição, que exige maior capacidade técnica, a Queiroz Galvão alcança melhores resultados ao contrário da concorrência pública, pois a empresa não trabalha com o menor preço do mercado.

Em relação ao mercado internacional, as entrevistas mostraram que a Odebrecht tem percebido um acirramento na competitividade. Segundo foi relatado, no passado existiam blocos de exportadores de serviços de engenharia e construção, os quais eram bem conhecidos. Em todos os mercados, eram quase sempre os mesmos competidores que

disputavam as oportunidades. No cenário atual, submetido aos padrões da competição internacional, consideram que a situação é mais complexa pelo enfrentamento de concorrentes de toda a parte do globo terrestre, que nem sempre são previamente conhecidos.

Mas não é apenas no mercado mundial que a competição se tornou mais acirrada. No mercado brasileiro, a concorrência por obras seguiu o mesmo caminho. As grandes do setor passaram a se deparar com competidores de menor porte disputando – e, muitas vezes, vencendo – os mesmos projetos.

No primeiro semestre de 2004, uma licitação feita no Rio de Janeiro, pelo Governo do Estado, para uma obra em torno de 20 milhões de reais – [...] – foi disputada por vinte e oito pretendentes, incluindo as maiores empresas do setor que, sintomaticamente, não venceram a concorrência. (MATOS, 2005, p. 28).

Nesse contexto de acirramento da competição, pode-se observar o estabelecimento da hipercompetição (D'AVENI, 1995) na velocidade e na agressividade com que competidores fazem movimentos competitivos, provocando turbulências e mudanças constantes.

A elevação contínua da competitividade no mercado mundial estabelece um padrão de concorrência que exige explorar ao máximo um elenco de competências, qualificações e capacidades. Sob tal consideração, as construtoras brasileiras têm penetrado em novos mercados pela alta capacidade de execução de grandes obras, com métodos apurados de gestão, excelência na operação de processos e de novas tecnologias, mão-de-obra qualificada, maior produtividade, entre outros fatores. A competência técnica das empresas brasileiras de engenharia e construção foi salientada em todas as entrevistas. Nesse requisito, a construtora Mendes Júnior, foi apontada como exemplo positivo por seus pioneiros feitos em tecnologia de construção. Em sua entrevista, o especialista no setor de construção pesada afirmou que “graças à Mendes, o Brasil virou pólo de tecnologia de ponta em engenharia. Em qualidade de engenharia, a Mendes Júnior ainda é a maior formadora de mão-de-obra especializada no



Brasil”.

Na Andrade Gutierrez, por exemplo, o diretor Internacional destacou o alto nível de desenvolvimento da engenharia brasileira, sendo responsável, em algumas áreas, por expressivas inovações em tecnologia de construção. Do ponto de vista da capacitação técnica, ele acredita que as maiores empresas brasileiras podem competir com empresa do mundo todo, “sem medo de fazer feio”.

Sobre as exigências crescentes em termos de qualificação, o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia da Mendes Júnior destacou que

[...] hoje o dinheiro está muito caro. Os contratos são feitos com preço fechado, algo que não permite a ocorrência de erros. A exigência do mercado de que os projetos tenham preço fechado obriga as empresas a serem mais cuidadosas.

A expectativa, portanto, é a de que os contratos sejam bem administrados para que a empresa execute a obra sem sofrer prejuízos ao término da construção. Dessa forma, a análise da composição dos custos se torna um elemento crítico da competitividade e o seu controle deverá se constituir em uma busca permanente pelas empresas. A utilização de contratos de preço fechado configura-se, como já dito anteriormente, em um importante transformador da dinâmica competitiva do setor. E isso ocorre porque a empresa não pode apresentar ao mercado com uma proposta de preço subavaliado para vencer a concorrência esperando negociá-lo repetidas vezes, posteriormente, até que sua lucratividade seja garantida.

Essa estratégia, que já foi amplamente praticada pelo setor, é, no mínimo, arriscada, pois a explicação do comportamento dos custos para a renegociação do valor contratual exige circunstâncias muito específicas e bem justificadas. Isso significa estudar a viabilidade de um contrato, de forma criteriosa, por meio da definição de elementos consistentes, de maneira a garantir o retorno financeiro às empresas do setor.

Por conseguinte, pode-se caracterizar a dinâmica competitiva do setor como complexa, pois a competição ocorre, seguindo D’Aveni (1995), em quatro arenas: custo e

qualidade; *timing* e *know how*; fortalezas; e reservas financeiras. Essas quatro fontes de vantagens competitivas mostraram-se necessárias quando foram descritos os diferentes tipos de contratos existentes no setor e as exigências deles decorrentes.

A tendência de predomínio de contratos de preço fechado tem deslocado a competição entre as grandes empresas para a arena de custo e qualidade, os quais são fundamentais para a conquista do negócio. Se a competição é regida pelo critério de menor preço, as construtoras devem ter capacidade de explorar ao máximo todas as fontes de redução de custos. Se o critério de escolha é a qualidade da proposta, também o controle de custos será necessário para garantir a lucratividade do negócio.

Entretanto, a competição igualmente ocorre nas outras arenas, pois as demais vantagens são necessárias para garantir que a empresa vencedora do projeto conseguirá, ao final, alcançar resultados financeiros positivos. Mais do que vantagens, as quatro arenas apontam para requisitos fundamentais ao sucesso das empresas em mercados de elevada competição.

Conforme o que foi exposto anteriormente, o nível de competição no mercado de construção pesada, doméstico e internacional, pode ser definido como de alta densidade. Esse nível de competição, a chamada “hipercompetição”, caracteriza-se pela busca de posicionamento em termos de preço e qualidade, pela capacidade de criar novo *know-how* e de estabelecer vantagens em ser pioneiro, pela luta para proteger ou invadir produtos ou mercados geográficos sedimentados e por basear-se em reservas financeiras vultosas, bem como na criação de alianças (D’AVENI, 1995).

Assim, por exemplo, identificou-se que a Queiroz Galvão mostrou ter dificuldades para concorrer em uma base de preço ou, mesmo, que prefere não concorrer. O desenvolvimento de tecnologia de ponta é outro fator característico das grandes empresas do setor, que buscam estar à frente ou acompanhar as inovações técnicas em engenharia e

construção.

Reservas financeiras e acesso às fontes de recursos da mesma forma se mostraram importantes na execução de projetos de grande porte, cuja etapa de *project finance* costuma ser das mais difíceis, pois envolve a obtenção de garantias para o financiamento de todo o projeto.

A composição de novos arranjos organizacionais, por meio de alianças, consórcios e parcerias também vem ocupando espaços cada vez maiores na indústria e com tendência de predomínio cada vez maior. As conseqüências, em termos de gestão, foram evidenciadas quando da apresentação dos tipos de contratos utilizados pelo setor.

O QUADRO 9 sintetiza os aspectos centrais que descrevem a indústria da construção pesada sob as perspectivas da concorrência e da dinâmica competitiva.

## QUADRO 9

### Indústria da construção pesada: síntese

Subcategorias	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Concorrência	Dinâmica de via dupla: Empresas são concorrentes e, ao mesmo tempo, podem ser parceiras em consórcios para determinadas obras.			
	Concorrentes: Odebrecht e Queiroz Galvão	Concorrentes: Norberto Odebrecht, Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão.	Concorrentes: Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa e Queiroz Galvão.	Concorrentes: Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa e Odebrecht (mais). Mendes Júnior (menos).
Dinâmica competitiva	Acirramento da competitividade – hipercompetição. Funcionamento da indústria em etapas. Contratos de preço unitário <i>versus</i> contratos de preço fechado: incremento da complexidade da gestão e da exigência por competências. Experiência em <i>turn key</i> como vantagem competitiva.			

## 4.6 Gestão das construtoras

Nesta categoria, a análise foi realizada separadamente em três subcategorias: processos de gestão; ciclo adaptativo; e internacionalização. Em cada uma delas foram reunidos os dados cuja relação com o tema, em termos de conteúdo, se mostrou mais intensa.

### 4.6.1 Processos de gestão

Em cada uma das empresas estudadas, quer seja por meio das entrevistas ou de seus relatórios e/ou publicações, foi possível observar um jeito particular de conduzir o processo de gestão, a despeito das muitas semelhanças em termos de estrutura, processos e opiniões.

Para marcar as diferenças, a autora procurou identificar em cada construtora os pontos mais fortes na orientação de sua gestão. Em alguns casos, como na Construtora Odebrecht, a orientação estava posta diretamente, afirmada pelos entrevistados e reafirmada no material institucional. Em outros, foi preciso um esforço adicional na coleta de informações que permitissem caracterizar a orientação primária da gestão.

Esta seção será iniciada pela identificação dessas orientações as quais serão ratificadas ao longo das descrições relativas a cada empresa. No QUADRO 10 estão resumidas as conclusões a que se chegou.

## QUADRO 10

## Orientação primária da gestão

Empresa	Orientação para a gestão
Andrade Gutierrez	<i>Melhorar resultados.</i> “Privilegiam-se o uso racional do capital empregado, a geração de valor para o acionista, a permanente redução dos custos de gerenciamento, a rigorosa atenção à geração de caixa e à aplicação de tecnologias, além de processos modernos para o aumento de produtividade e a valorização dos recursos humanos”. “Quando o lucro diminui, todos nós sofremos”. “Difundir cultura de performance”.
Mendes Júnior	<i>Foco na manutenção da capacidade técnica e operacional de engenharia, associada à marca da empresa.</i> “A marca de qualidade que caracteriza todos os projetos e negócios desenvolvidos pelo Grupo precisa ser mantida e continuamente melhorada por cada um”. “A atuação da empresa é baseada na busca contínua da excelência operacional e tecnológica, no respeito aos contratos e na postura ética e responsável, posicionando-se na vanguarda do desenvolvimento econômico e social”.
Norberto Odebrecht	<i>Servir ao cliente através de gestão descentralizada.</i> “Somos uma organização de pessoas que anseiam servir e trabalhar com outras pessoas”. “Na base da Tecnologia Empresarial Odebrecht vamos sempre encontrar a descentralização como alicerce fundamental”. “Fundamento da vida empresarial: é preciso servir sempre, cada vez mais e melhor”.
Queiroz Galvão	<i>Segurança financeira.</i> “Priorizar a liquidez, para nós, é ponto de honra”. “Não colocamos em risco a segurança empresarial”. “Ter lastro financeiro é uma competência essencial”. “A rentabilidade da Queiroz Galvão reflete uma gestão financeira conservadora, que dá prioridade ao crescimento com recursos próprios”.

● Construtora Andrade Gutierrez. Em termos de estrutura, “engenharia e construção” é uma das três áreas de atuação do Grupo Andrade Gutierrez. A área de construção mantém duas estruturas independentes para atuação no país (Construção Brasil) e no exterior (Construção Internacional), cada qual liderada por um executivo principal.

Foi a partir do ano de 2000 que esta estrutura se configurou.

Naquele ano, considerado um marco na história do Grupo, novos líderes assumiram os principais negócios. Ao mesmo tempo, os acionistas concentraram suas atividades no Conselho de Administração e na condução estratégica e financeira dos interesses da organização (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Após essa reestruturação, a empresa passou a contar com presidentes para cada um dos seus negócios. Na área de engenharia, dois presidentes dividiram o comando, um deles para o mercado nacional e outro para o mercado internacional.

Mais recentemente, em 2005, a empresa fez nova estruturação de seus processos. Dessa vez, foram as características do mercado que ditaram as regras. A subsidiária portuguesa do grupo, a Zagope, ficou responsável pela atuação internacional, à exceção do mercado latino-americano. “A América Latina é responsabilidade do presidente da empresa, Rogério Nora, e a subsidiária da AG em Portugal, a Zagope, responde pelos outros mercados de interesse” (ANDRADE GUTIERREZ, 2005, p. 8). Nesse caso, os outros mercados correspondem ao Norte da África, ao Leste Europeu, à Espanha, aos Emirados Árabes e a outros países da Europa.

A compra da Zagope atendeu à estratégia de entrada no mercado europeu. A Andrade Gutierrez detém 100% do controle da empresa, mas manteve o nome original, devido à boa imagem no mercado português. Até ocorrer a divisão da atuação de cada construtora – Zagope e Andrade Gutierrez – com base nos mercados, as oportunidades de negócio eram avaliadas em conjunto, no Brasil, pelo Conselho Administrativo. Depois de avaliarem as possibilidades de cada empresa, decidiam se a proposta seria apresentada pela Zagope ou pela Andrade Gutierrez. A mais competitiva era a escolhida.

Segundo consta no informativo da empresa, o processo de reestruturação dos mercados – entre Zagope e Gutierrez – promoveu uma mudança no comando da área de construção internacional, assumido pelo até então presidente da área “construção Brasil”, Rogério Nora. Assim, as divisões “Construção Brasil” e “Construção Internacional”, existentes até 2005, foram reunidas sob uma única área, conforme demonstra o organograma da empresa, anteriormente apresentado.

A partir da reformulação estrutural iniciada em 2000, a empresa criou o programa “Sucessão de Gerações”, “com o objetivo de perpetuar a empresa a partir da evolução das práticas de referência em gestão”. Nesse processo, procurou caminhar para uma gestão mais descentralizada. “Daí a decisão de valorizar o espírito empreendedor de nossos executivos ao lhes darmos mais liberdade de ação das empresas (sic)” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

A empresa procurou modernizar seu estilo de gestão, deixando-o mais harmônico e em sintonia com os preceitos da boa governança corporativa. Sob essa orientação, buscou tornar os processos mais participativos e com maior autonomia aos gestores, mas mantendo o foco em resultados. Logo,

o atual formato da organização reforça a plena aposta nos conceitos da boa Governança Corporativa ao desenvolver um sistema de gerenciamento harmônico e transparente para cada uma das áreas. Com foco em resultados, foi concedida maior autonomia gerencial, num processo mais participativo, ambiente fundamental para o crescimento do Grupo AG. Vale ressaltar o peso que o Conselho de Administração passou a dar ao EVA (Valor Econômico Agregado), indicador de desempenho [...] que tem sido cada vez mais utilizado nas empresas do Grupo (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Ao tratar das mudanças na orientação dos processos de gestão, a empresa deixa claro que a meta final é o resultado financeiro. Em outro momento, no mesmo *Relatório Anual*, é afirmado que “desejamos, também, difundir cada vez mais, a nossa já existente cultura de performance e aprendizado contínuo para podermos sempre evoluir como organização e enfrentarmos os desafios inerentes ao empreendedorismo” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

A cultura de performance define a orientação para que todos os funcionários da “Família AG” se sintam responsáveis pelos resultados obtidos. A definição dos valores que orientam a empresa estabelece que o desempenho econômico é o indicador último do sucesso.

É o tripé Paixão, Excelência e Desempenho Econômico que orienta a estratégia de atuação da empresa no Brasil e no exterior, conforme exposto na caracterização inicial da Andrade Gutierrez.

Em relação ao desempenho econômico, a empresa manifesta que “estamos aqui para criar lucro econômico (EVA)”. Assim, o lucro é alçado à posição de finalidade principal, cujo alcance deve ser preocupação de todos. Isso fica claro quando a empresa diz que

[...]o lucro beneficia a todos nós. É o lucro que dá retorno aos acionistas e gera recursos para as participações de executivos, gerentes e funcionários. Mais importante, o lucro é nossa fonte para investimentos que geram crescimento que, por sua vez, cria gratificantes oportunidades de carreira. Quando o lucro diminui, todos nós sofremos (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Dessa forma, alcançar melhores resultados em termos de EVA constitui a premissa básica sobre a qual se estruturam os processos de gestão. Nessa perspectiva, a empresa procurou tornar mais descentralizados e participativos tais processos.

- Construtora Mendes Júnior. Prevalece a preocupação com a recuperação da saúde financeira da empresa, mas o conteúdo das comunicações analisadas reforça a imagem de que a construtora busca, primordialmente, manter a imagem de precursora no desenvolvimento da engenharia de qualidade no Brasil.

A definição da missão da empresa atesta a preocupação com a excelência. “A Mendes Júnior é uma empresa de construção que propicia soluções de excelência em negócios de engenharia” (MENDES JÚNIOR, 2006). Na entrevista que concedeu à autora, seu presidente afirmou que “a Mendes nasceu do seguinte princípio: estar entre as melhores, não só do Brasil, mas também do mundo”. A orientação, conforme ele, sempre foi ser uma empresa de engenharia com nível de excelência para estar entre as melhores.

Em 2005, o diretor de Desenvolvimento de Mercado declarou que a principal meta da empresa naquela época era “sem dúvida, atingir um melhor nível de gestão, reforçar sua carteira de obras e conseguir uma liquidez compatível com as necessidades de uma empresa desse porte”. Para o diretor de Administração e Finanças, a empresa tinha como meta imediata “aprimorar a gestão dos nossos projetos, visando à melhoria dos resultados



operacionais. Também é importante aprimorar a nossa capacitação técnica” (MENDES JÚNIOR, 2005).

Em relação à gestão, e na busca de atingir melhor nível, a empresa procurou o apoio de um consultor para o desenvolvimento do “Projeto de Tecnologia de Gestão Mendes Júnior”, com o objetivo de atualizar e operacionalizar as práticas de gestão de todos os níveis. Como parte desse processo, a empresa buscou democratizar suas práticas de planejamento, promovendo o envolvimento de todos os níveis na definição de metas e estratégias.

Estabelecer as premissas é a fase mais importante do processo de elaboração do planejamento. A diferença do processo de planejamento de 2006 para os demais anos foi a participação ativa de todos os dirigentes e gerentes que, por sua vez, ouviram os colaboradores das áreas para elaborar as premissas e metas (MENDES JÚNIOR, 2006).

Ainda que o processo de definição de metas atenda a uma orientação participativa e descentralizada, de outro lado, no campo do desenho organizacional, a empresa optou por enxugar a estrutura mediante a concentração – na Diretoria de Administração e Finanças – da gestão das áreas Fiscal e Tributária, Finanças, Informática, Contabilidade, Planejamento e Controle, Serviços Gerais, Recursos Humanos, Jurídico, Qualidade (QMSR), Suprimentos e Equipamentos e Administração de Contratos. A opção por designar um único responsável por todas essas áreas foi assim explicada pelo diretor:

Desenvolver novos modelos de gestão em busca de melhores resultados sempre foi uma característica presente na Mendes Júnior. A gestão única dessas áreas funcionais é uma das ações do redesenho gerencial da empresa, que está sendo implementado pelo corpo diretivo, com apoio de consultoria externa. Seu principal objetivo é a busca da eficiência e eficácia das ações das áreas junto às demais unidades e projetos da empresa. Busca-se maior entrosamento e disseminação dos conhecimentos entre as áreas funcionais, beneficiando, assim, o comprometimento nas decisões a serem tomadas (MENDES JÚNIOR, 2005).

Além da centralização, outra característica presente nos processos de gestão é que eles são realizados com estrita atenção à política de qualidade (chamada de QMSR), a qual é

considerada como a base de sua filosofia empresarial e envolve quatro áreas nas quais obteve certificações internacionais:

Qualidade – ISO 9001 – “Para fazer sempre o melhor, a Mendes Júnior não mede esforços nem investimentos. Mede qualidade”.

Meio Ambiente – ISO 14001 – “Coincidência ou não, o respeito da Mendes Júnior pela natureza vem de suas raízes”.

Segurança e saúde – OHSAS 18001 – “No fundo, somos uma grande família. E numa família uns se preocupam com a saúde dos outros”.

Responsabilidade social – SA 8000 – “Mendes Júnior. Muito antes de você respeitar esse nome, este nome já respeitava você”.

- Construtora Norberto Odebrecht. Não há como abordar a sua gestão sem considerar a chamada “Tecnologia Empresarial Odebrecht” (TEO), a qual foi muito citada pelos entrevistados e faz parte de todas as comunicações analisadas. Criada e instituída pelo empresário Norberto Odebrecht como forma de disseminar os valores que orientavam sua gestão, sua prática passou a ser um dos principais exercícios que todos os funcionários da empresa são levados a realizar.

A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) é a referência cultural comum que orienta a atuação dos Integrantes da Organização Odebrecht. Voltada para a satisfação dos Clientes e a simultânea realização das pessoas, forma um conjunto de Princípios, Conceitos e Critérios que nasceram e foram aprimorados na prática de servir os Clientes quotidianamente. A TEO é o instrumental que os Acionistas colocam à disposição dos Empresários para que estes possam coordenar o trabalho de seus parceiros e levá-los a produzir riquezas para o Cliente e a sociedade (ODEBRECHT, 2006).

Como a própria definição enfatiza, a satisfação do cliente por meio da prática de servir é central na cultura da empresa. Para Costa (2004), os preceitos da TEO vão além do gerenciamento estudado pela ciência da administração. Dela incorpora “os conceitos de eficácia e eficiência nos negócios, acrescenta-lhes outros de natureza ética, pedagógica e

intelectual de sentido mais amplo – filosóficos, portanto” (COSTA, 2004, p. 162).

A base da TEO pode ser encontrada na educação luterana do fundador Norberto Odebrecht, por intermédio da qual aprendeu que qualquer tipo de trabalho era dignificante. Segundo ele, desde a mais tenra infância foi-lhe ensinado que o ser humano existe para servir aos seus semelhantes e que praticar essa crença era possível pelo continuado exercício da humildade, da disciplina e do trabalho (COSTA, 2004).

Foi com base nessa cultura que ele estruturou a gestão da empresa. Os valores são reforçados a partir do exemplo dos líderes e por meio das comunicações. Sobre isso, Costa (2004, p. 127) escreveu:

A comunicação na Organização Odebrecht tem um propósito básico e fundamental: educar pessoas para compreender, aceitar e praticar a TEO. Mais que conteúdos intelectuais, ela implica práticas e vivências em situações reais de trabalho.

A base do trabalho reside no desenvolvimento continuado das pessoas que são parte da Odebrecht. É mediante a qualificação dos profissionais que a empresa busca garantir o futuro de suas operações. E esses profissionais precisam ser agentes vivos da TEO para que a empresa alcance seus objetivos. “Por isso, identificar, integrar e educar pessoas para o compromisso de servir com qualidade e alegria – princípio fundamental da Tecnologia Empresarial Odebrecht – continua sendo o nosso mais gratificante e permanente desafio” (ODEBRECHT, 2005).

Em sua entrevista, o membro do Conselho de Administração destacou que, segundo a filosofia da empresa – resumida na TEO – “ter homens preparados foi sempre o mais importante”. No seu entendimento, os fundamentos da TEO estão voltados para o homem, apoiados na sua confiança e na atividade de servir.

Focar o homem e a sua prática de servir aos outros faz com que a empresa se preocupe com a formação de seus profissionais, que precisam ter a TEO como base de suas ações. Assim, os princípios da TEO são usados pela empresa como fundamentos das

referências culturais e éticas para a condução dos negócios no âmbito da empresa. São eles:

**Confiança nas Pessoas**, em sua capacidade e em seu desejo de evoluir.

**Satisfação do Cliente**, servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade comunitária e ambiental.

**Retorno aos Acionistas** do capital investido e valorização de seu patrimônio.

**Parceria entre os Integrantes**, que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram.

**Autodesenvolvimento das Pessoas**, sobretudo por meio da Educação pelo Trabalho, gerando o desenvolvimento da Organização.

**Reinvestimento dos Resultados**, para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades.

Todos os Integrantes da Organização têm o dever de agir como Curadores desses princípios, que compõem o cerne do Patrimônio Intangível dos Acionistas.

Essas referências culturais e éticas de forma alguma são uma camisa-de-força para tolher a iniciativa, a criatividade e o estilo do Ser Humano que as aceita e pratica. Ao contrário, destinam-se a potencializar a capacidade individual e a permitir que cada um imprima sua marca pessoal nos fatos e atos da vida empresarial (ODEBRECHT, 2006)

Além dos princípios essenciais, a TEO conta com um conjunto de conceitos essenciais que constituem uma base comum de linguagem, a qual pôde ser comprovada nas entrevistas que a autora fez, em outras já publicadas e em todas as demais comunicações produzidas pela Odebrecht. Criar uma base comum de linguagem objetivou garantir a eficácia das interações, além da clareza na comunicação entre líderes e liderados. Os princípios essenciais são:

**Descentralização:** A descentralização favorece o contato permanente e direto com o Cliente, a percepção clara de suas necessidades e da melhor forma de servi-lo, assim como a contínua integração de novos e melhores Empresários.

**Delegação Planejada:** Na Odebrecht, a prática da confiança é sinônimo de delegação planejada e significa confiar na retidão do caráter dos Integrantes; no potencial do Ser Humano e em sua vontade de desenvolver-se; em sua competência; e em seu alinhamento às Concepções Filosóficas da Organização.

**Tarefa Empresarial:** A Tarefa Empresarial é o processo contínuo voltado para a identificação, criação, conquista e satisfação do Cliente.

**Resultados:** A contínua valorização do Patrimônio Moral e Material dos Acionistas torna possível o fluxo de resultados cada vez melhores e maiores, no sentido Cliente => Acionista. E esses resultados contribuem para a Sobrevivência, o Crescimento e a Perpetuidade da Organização (ODEBRECHT, 2006).

Desses conceitos essenciais, as entrevistas realizadas mostraram que a descentralização foi o que mais se destacou e mereceu comentários por parte dos entrevistados. Em comparação às concorrentes, consideraram que era a descentralização existente na Odebrecht a característica que mais a diferenciava das demais empresas.

Segundo relatou o membro do Conselho de Administração, a empresa é orientada para um rumo: “sobreviver, crescer e perpetuar. Para sobreviver, é preciso ter resultados. Para crescer, é preciso pensar no longo prazo e para perpetuar é preciso sempre integrar novos empresários parceiros”.

Ou seja, os resultados são importantes e são buscados por intermédio das pessoas, cuja gestão é, basicamente, descentralizada. Para perpetuar-se, a empresa busca a renovação contínua de suas lideranças, com base na educação para o trabalho.

- Construtora Queiroz Galvão. As entrevistas realizadas e as demais comunicações analisadas mostraram que a empresa tem crescido nos mercados nacional e internacional por meio de uma gestão que privilegia a segurança. Em entrevista, o diretor geral do grupo afirmou que a empresa evita negócios que coloquem em risco a segurança empresarial.

Priorizar a liquidez é, para nós, ponto de honra. Com isso assegurado, é que temos esperado pelas oportunidades bem posicionados e sem grandes pressões financeiras e emocionais. Não colocamos em risco a segurança empresarial. Nossos executivos sabem que a empresa cumpre os compromissos, pois só os assume quando compatíveis com suas possibilidades. Ter lastro financeiro é, ao meu ver, uma competência essencial que deveria ser incorporada pelas empresas do nosso ramo (MATOS, 2005, p.308).

A orientação de manutenção da segurança empresarial deu provas de bom desempenho nos indicadores da empresa, em cuja gestão é priorizado o crescimento com recursos próprios. Em 2006, ela foi eleita a melhor do setor de construção, graças ao aumento de receitas e à transformação de um lucro de 11 milhões de dólares em 2004 para 82 milhões em 2005 (REVISTA EXAME, 2006).

Em relação aos valores que orientam a gestão, a empresa considera que eles configuram princípios permanentes que devem ser observados na busca da melhoria contínua dos produtos e resultados empresariais. Assim, *Trabalho, Qualidade, Confiabilidade e Lealdade* constituem os quatro princípios permanentes seguidos pela empresa.

A preocupação com a manutenção dos valores foi manifestada pelo diretor de suporte à gestão e tecnologia, em sua entrevista à autora. Segundo ele, ao se instalar em outros países, a empresa enfrenta um desafio muito grande, pois precisa fazer adaptações em seu sistema de gestão, sem abrir mão do essencial, que são os valores. “Os valores da empresa precisam ser mantidos e garantidos e os trabalhadores locais precisam ser treinados para trabalhar conforme o sistema Queiroz Galvão”.

Como estratégia para a integração de todos os funcionários, a empresa pratica, todas as manhãs – no Brasil e no exterior – o chamado “diálogo diário”. Em 15 minutos, discute-se, nos setores, como o serviço do dia será realizado e são repassadas instruções e informações essenciais.

Durante o ano de 2005, a empresa iniciou a implantação de um sistema de gestão integrada, abrangendo programas de normas (NBR ISO 9001 / NBR ISO 14001 e OHSAS 18001). Para tanto, definiu a chamada “política de gestão integrada” nos seguintes termos:

A Construtora Queiroz Galvão S.A. acredita que garantir a qualidade e o aperfeiçoamento contínuo dos processos, produtos e serviços, nos empreendimentos de engenharia é estratégia corporativa para ampliar sua competitividade, considerando as seguintes diretrizes:

Trabalho, confiabilidade, lealdade e aprimoramento profissional.

Redução dos riscos na realização dos processos para a preservação da saúde e da integridade física dos nossos colaboradores.

Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas promovendo a ética e o desenvolvimento sustentável.

Gerenciamento dos resíduos gerados e prevenção da poluição.

Prevenção dos impactos ambientais, econômicos e sociais adversos.

Satisfação das partes interessadas e o atendimento à legislação e outros requisitos permanentes.

Uso racional de recursos, incluindo os naturais (QUEIROZ GALVÃO, 2005, p.12)

Como pode ser observado, a política de gestão integrada assevera a importância dos

valores da empresa, bem como define critérios para a gestão das pessoas (saúde e qualidade de vida), para a gestão ambiental e, mesmo, social. Por ser uma política de cunho integrado, foram definidas, em conjunto, as diretrizes para as áreas de gestão.

Pensando na continuidade da empresa, foi contratada, em 2004, uma consultoria para coordenar o processo sucessório. As ações desenvolvidas culminaram com a assinatura, em março de 2005, do documento *Convenção de Acionistas*, no qual foram estabelecidas “as normas de governança e administração do Grupo e das empresas que o compõem, com foco na perpetuidade empresarial” (QUEIROZ GALVÃO, 2005). A intenção básica foi garantir a perpetuidade da solidez e do sucesso atingidos pelo grupo.

Esclarecidos os aspectos relativos à categoria “processos de gestão”, na próxima seção serão assinalados os argumentos referentes ao ciclo adaptativo.

#### 4.6.2 Ciclo Adaptativo: dinâmica e decisões

Para a análise desta subcategoria, a abordagem de Miles e Snow (1978) será adotada como esquema de estudo. Assim, serão trabalhadas as decisões relativas aos problemas empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologia para produção e distribuição) e administrativo (estrutura-processo e inovação).

Em relação ao problema empresarial, as empresas estudadas fizeram suas escolhas em termos das áreas de atuação da engenharia (produto/serviço) e dos mercados a serem atingidos, seja no Brasil ou no exterior. Assim, tais escolhas serão indicadas.

- Construtora Andrade Gutierrez. Definiu seus produtos/serviços em termos de tipos

de obras que tem capacidade de construir. São eles:

- Dutos
- Edificações / aeroportos
- Hidrelétricas / barragens
- Obras industriais
- Obras especiais
- Portuárias
- Rodoviárias
- Saneamento / irrigação
- Termelétricas / nucleares
- Metroviárias / ferroviárias / urbanas

A empresa procura “dirigir os melhores esforços ao atendimento das necessidades dos clientes, além de manter permanente atenção às áreas de atuação” (ANDRADE GUTIERREZ, 2002). Segundo é informado pela construtora, a definição de áreas de atuação resulta da capacidade da empresa de responder às mudanças dos cenários econômicos. Em outras palavras, quando a empresa identifica oportunidades em uma área para a qual não tenha competências, procura adquiri-las para se habilitar ao mercado.

Em termos de mercado, como foi visto, após reestruturação recente, a Construtora Andrade Gutierrez ficou responsável pela atuação no mercado brasileiro e latino-americano, embora tenha atuado, anteriormente, na África e Europa. Tal estratégia objetiva internacionalizar a Zagope, o braço português do grupo. Portanto, os demais mercados mundiais ficaram sob domínio da Zagope.

Em relação aos clientes da empresa, foi informado que ela trabalha com os mercados público e privado. Tal qual as outras grandes do setor, a tendência de retração nos investimentos públicos aqui também se configurou em uma mudança de orientação. Representou, portanto, a ampliação do mercado da empresa, que passou a prospectar oportunidades, de forma mais intensa, com os clientes da iniciativa privada.

Os dados apresentados quando da caracterização da empresa mostraram que nos anos de 2003 e 2004 ocorreu grande participação dos clientes externos sobre o faturamento total da



construtora. Em 2003, o grupo respondeu por 59,0% do faturamento e, em 2004, por 47,0%. O mercado de obras públicas encolheu, saindo de 43,7% em 2002 para 20,0% em 2004. No mesmo período, os clientes privados cresceram de 18,8% para 33,0%.

Em termos de imagem projetada ao mercado, percebe-se a preocupação em enfatizar as qualidades técnicas da Construtora, bem como sua capacidade de trabalhar com bom desempenho econômico, o qual, como visto, é central na orientação da empresa. Seu slogan, “Competência que vence fronteiras”, enfatiza a qualificação e a expansão de mercados.

A Construtora Andrade Gutierrez é uma das maiores empresas de construção pesada da América Latina e faz parte de um dos principais grupos privados do Brasil. Durante sua trajetória, adquiriu vasta experiência em grandes projetos de engenharia e construção.

Desenvolveu parcerias estratégicas que aumentaram suas vantagens competitivas e uma visão de longo prazo que permite a incorporação permanente de novas tecnologias. Hoje, mais que uma grande construtora, a AG é um centro gerador de soluções integradas de engenharia, estruturação financeira, processos, produtos e qualidade ambiental, a serviço de clientes públicos e privados que exigem qualidade técnica e desempenho econômico (ANDRADE GUTIERREZ, 2006).

Como já foi afirmado, a solução para o problema empresarial no caso da Andrade Gutierrez sofreu reorientação no que se refere ao domínio de mercado. O Conselho Administrativo do Grupo optou por concentrar os esforços da empresa no mercado latino americano (que tem se mostrado promissor), deixando os demais mercados internacionais sob domínio da Zagope.

Em 2002, a Construtora Andrade Gutierrez comemorou 20 anos de atuação contínua no exterior, onde já executou um valor acima de US\$ 3 bilhões em projetos em mais de 20 países. Hoje, a empresa foca um número limitado de países nos quais pode contar com as vantagens competitivas consolidadas pela vivência de suas equipes nas diversas condições e regiões em que trabalham (ANDRADE GUTIERREZ, 2002).

Segundo o diretor internacional da empresa, essa estratégia reflete a preocupação da empresa com o desempenho econômico. Em entrevista à autora, ele explicou que a Andrade Gutierrez acumulou muitos contratos no exterior (mais de 50) no final dos anos 1990 e não teve tempo para estruturar equipes para gerenciá-los adequadamente. A consequência foram

resultados financeiros muito ruins, que levaram a empresa a repensar suas decisões.

À época da entrevista, o diretor comentou que depois do aprendizado “resolveram baixar a bola e só buscar coisa boa”. Isso significa que decidiram não entrar mais em contratos com preço ruim. Segundo ele, o Conselho Administrativo veta esse tipo de operação. “É difícil fazer os padrões aceitarem preço baixo”. Para ele, o desempenho negativo obtido no final dos anos de 1990 mostrou que “não adianta a empresa sair alardeando quantidade se a qualidade está ruim”. Ou seja, o balizador último do desempenho é o lucro.

• Construtora Mendes Júnior. A situação atual mostra que a empresa precisou, ao longo dos seus anos de retração de atividades e de enfrentamentos judiciais, alterar sua solução para o problema empresarial. Atualmente, a construtora define seu domínio em termos da atuação nos segmentos de:

- |                                     |                               |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| - Dutos                             | - Edificações                 |
| - Eletromecânica                    | - Energia                     |
| - Hidrelétricas                     | - Indústrias                  |
| - Infra-estrutura                   | - Manutenção industrial       |
| - Petróleo e gás – <i>onshore</i>   | - Plataformas <i>offshore</i> |
| - Transportes / construções viárias | - Portos e aeroportos         |

Em relação aos mercados de atuação, após o período de intensa atividade internacional, a empresa precisou focar seus esforços no mercado brasileiro, a fim de sanear a construtora. As mudanças foram intensas em termos de domínio de produto-mercado, pois a Mendes precisou reduzir seu porte drasticamente. Seu tamanho hoje pouco se compara ao gigante que era nos anos 80, quando “empregou mais de 60 mil pessoas mundo afora, especialmente no Iraque, projeto em que milhares de funcionários vinham do estrangeiro, de países como China, Filipinas e Turquia” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 117).

Ao sair do Iraque, segundo seu presidente, a empresa pretendia continuar atuando de forma intensa no mercado internacional. Em entrevista à autora, ele relatou que os problemas financeiros que se acumulavam impediram a realização do projeto. “A empresa perdeu muito dinheiro, ficou descapitalizada. Ficou inviável insistir no mercado internacional”.

Em 1989, a empresa elegeu o Chile como prioridade no mercado internacional, e lá esteve até 2004, participando da execução de diversas obras. “Boa parte dos esforços na América Latina se concentrou no Chile, por causa das condições econômicas favoráveis” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 132). Além do Chile, a empresa desenvolveu projetos na República Dominicana, em Honduras, no Equador, na Bolívia e na Venezuela.

Fora da América Latina, a empresa obteve um contrato na China que se estendeu de 1994 até 2001, em que a empresa gerenciou e vendeu tecnologia para a construção da maior barragem de rocha do mundo, em vez de executar diretamente a obra de infra-estrutura.

A partir de 1995, no entanto, a situação do grupo ficou cada vez mais delicada. Para evitar a falência, seu presidente traçou uma estratégia para garantir os interesses patrimoniais de seus acionistas.

A empresa passou por uma profunda reestruturação gerencial, separando laços afetivos dos interesses corporativos, e as doze empresas do grupo deram lugar a quatro. A presença da construtora também foi reduzida no exterior. A empresa, que havia atuado em mais de vinte países, definiu como mercados prioritários o Chile e a China, mantendo obras menores em Honduras, no Equador e na República Dominicana (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 327).

Tal estratégia, conforme já observado, precisou passar por nova reformulação, que resultou, posteriormente, na exclusão do mercado externo das pretensões da empresa. Hoje, busca preservar a imagem de excelência técnica que conquistou ao longo dos anos e foca suas atividades apenas no mercado nacional. “Mas com atenção ao mercado externo. Estamos atentos às oportunidades”, afirmou o diretor executivo de tecnologia-engenharia.

Em relação ao perfil do cliente, em 2006 a empresa informou que 35% dos contratos

firmados eram com clientes públicos e 65% com clientes da iniciativa privada, o que confirma a tendência de retração nos investimentos públicos e a busca de mercados alternativos.

Em sua entrevista, o presidente da Mendes Júnior deixou claro que confia na sua vitória nas contendas judiciais contra o Banco do Brasil e a estatal Chesf. Nos dois casos, ele acumula ganhos de causa e acredita que receber o que lhe é devido é apenas questão de tempo. Segundo o presidente, “a Mendes é a maior credora do governo. Minha empresa hoje é um banco. Engenharia é apenas um ramo de negócios”.

Consciente de que os valores apontados pela Justiça excedem o limite do que é pagável, espera, somente, que o governo assuma seu débito perante a empresa. Com isso, pretende transferir o crédito para uma companhia de desenvolvimento e investimento no país, nos moldes do BNDES e planeja utilizar tais créditos para financiar investimentos em infraestrutura no Brasil.

Enquanto essas questões não se resolvem, a construtora tem procurado voltar à antiga forma financeira, reestruturando processos, enxugando estruturas e focando apenas no mercado nacional, configurando, assim, uma definição mais estreita do domínio de produto-mercado.

Em relação à imagem projetada diante do mercado, o site da empresa destaca a busca permanente da excelência, algo que já foi comentado anteriormente. A missão da construtora representa essa orientação. “A MENDES JÚNIOR é uma empresa de construção que propicia soluções de excelência em negócios de engenharia” (MENDES JÚNIOR, 2006).

● Construtora Norberto Odebrecht. A solução para o problema empresarial envolve a determinação da atuação da empresa em termos de competências, diferentemente dos dois casos anteriores:

- Construção

- Engenharia

- Suprimento
- Gerenciamento
- Saúde e segurança no trabalho
- Meio ambiente
- Qualidade
- Evolução da qualificação
- Financiamento e desenvolvimento de projetos

Em relação aos segmentos típicos da construção pesada, a empresa fixou sua atuação nos seguintes:

- Empreendimentos imobiliários
- Energia
- Obras hidráulicas
- Obras industriais
- Serviços de óleo e gás
- Transportes

Em termos de mercado, mantém forte atuação internacional e expressiva participação no mercado doméstico. No ano de 2006, a Odebrecht mantinha projetos nos seguintes países: Angola, Argentina, Bolívia, Emirados Árabes Unidos, Equador, Estados Unidos, Iraque, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana e Venezuela. Embora não estivesse executando obras no Chile, Colômbia, Djibuti e Uruguai, mantinha seus escritórios nesses países em 2006.

O campo de atuação da construtora foi reorientado na segunda metade dos anos 90, como parte de um processo de redesenho da Organização Odebrecht. Assim, foram avaliados os mercados de atuação e foi decidido que a empresa abandonaria alguns países, em razão do desempenho insatisfatório. “A atuação global também sofreu forte impacto, com a suspensão das atividades na Alemanha, no Sudeste Asiático e em países da África, à exceção de Angola” (ODEBRECHT, 2006).

A respeito dos clientes, em 2005, 56% dos contratos da empresa foram realizados com o setor público e 43% com o setor privado. Em 2006, mantiveram-se os mesmos

percentuais. Ao contrário dos casos anteriores, na Odebrecht são as receitas provenientes do setor público as mais expressivas na composição do faturamento.

No relacionamento com seus clientes, a empresa considera importante que o nível de exigência seja elevado, pois nessas condições alcançará melhor qualidade. Sobre a importância dos clientes, seu fundador relatou que

[...] não me canso de repetir este ensinamento para os Jovens que comigo trabalham, pois sintetiza o compromisso do empresário de servir aos seus semelhantes: quanto mais forte o Cliente, mais forte será a empresa. Anos mais tarde, completei esta convicção, inferindo que: quanto mais exigente for o Cliente, mais competitiva será a empresa e mais estimulante e enriquecedor o convívio entre o líder e os liderados (COSTA, 2004, p. 231).

Segundo as entrevistas realizadas na construtora, em 2005 cerca de 75% da receita bruta teve origem em serviços fora do Brasil. De acordo com o membro do Conselho de Administração, o resultado era circunstancial. “Esse resultado é mais pela retração do mercado nacional do que fruto de uma estratégia deliberada”. Conforme ele, a vontade da empresa foi sempre a de manter o equilíbrio entre os dois mercados: 50-50 ou 60-40, não importando se o maior faturamento é nacional ou internacional. Isso advém da concepção de que a base política da Norberto Odebrecht é o Brasil.

Em suas comunicações institucionais, a Construtora Odebrecht procura divulgar uma imagem associada à liderança que ocupa no mercado. Slogans como “Líder em engenharia e construção na América Latina” e “A maior empresa de engenharia e construção da América Latina” confirmam essa intenção. Além disso, a definição de seu perfil valoriza a atuação no mercado internacional, como pode ser visto abaixo:

Empresa-líder da Organização Odebrecht no negócio Engenharia e Construção, a Construtora Norberto Odebrecht é a maior do setor na América Latina e uma das 25 maiores do mundo em receita fora do país de origem, além de ser a empresa brasileira que mais exporta serviços (ODEBRECHT, 2005).

Além de valorizar seu porte e posição no mercado, é exaltada a orientação de servir

ao cliente e a formação de seus profissionais.

A Odebrecht é a maior empresa de engenharia e construção da América Latina e conta com empresários experientes e preparados para satisfazer as necessidades de clientes exigentes com engenharia de qualidade global (ODEBRECHT, 2006).

- Construtora Queiroz Galvão. Foi identificado que, em relação ao problema empresarial, a solução contemplou a definição dos segmentos em que a empresa atua.

Atuando em todos os segmentos da construção pesada, a Construtora Queiroz Galvão está presente em todo o território nacional e na América Latina, transformando sonhos e projetos em realidade, através de rodovias; ferrovias; obras de saneamento e recursos hídricos; edificações; metrô; hidrelétricas e aeroportos (QUEIROZ GALVÃO, 2006).

A caracterização geral do perfil da construtora revela a opção dos mercados nos quais optou trabalhar: Brasil e América Latina. Na América Latina, a empresa possuía em 2006 escritórios fixos no Peru, na Bolívia e no Chile. Segundo o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia, também estavam “olhando” Venezuela, República Dominicana e Equador. Ou seja, a empresa havia definido seu domínio de mercado internacional para a região da América Latina e prospectava oportunidades que fossem do seu interesse.

No relato dos fatos mais relevantes de sua trajetória, espaço especial é ocupado pela participação no mercado internacional ao dizer “[...] presente em todo o território nacional, passou a atuar em países sul-americanos - Uruguai, Peru e Bolívia -, levando ao Exterior a marca e a qualidade Queiroz Galvão” (QUEIROZ GALVÃO, 2006). Portanto, assim como as demais empresas pesquisadas, a Queiroz procura explorar aspectos relativos à marca (como algo forte) e a qualidade dos serviços prestados na construção da imagem projetada.

Considerando os segmentos da construção pesada, a empresa definiu seu portfólio de serviços como sendo soluções nas áreas de infra-estrutura de transporte, infra-estrutura urbana, energia, saneamento, recursos hídricos e edificações.

Além de definir-se como uma empresa que “transforma sonhos e projetos em realidade”, a construtora projeta seu compromisso com o social, como atestam as palavras: “está cada vez mais empenhada nas ações de responsabilidade social, vivendo um tempo de empresa-cidadã” (QUEIROZ GALVÃO, 2006).

Os elementos coletados permitem dizer que a Queiroz Galvão é a mais discreta, dentre as empresas estudadas, em termos de suas comunicações institucionais. Apenas ela não deixava disponíveis para consulta em seu *website* os relatórios anuais da gestão. De modo geral, foi observado que a sua página na Internet era a que continha menos conteúdo.

Apresentadas as análises acerca do problema empresarial (domínio de produto-mercado), vai-se passar à apresentação do exame relativo ao problema de engenharia, cuja solução envolve a criação de um sistema com tecnologia apropriada para a produção e distribuição de produtos/serviços (MILES e SNOW, 1978).

No caso do setor de construção, em especial o de construção pesada, a escolha da tecnologia a ser usada é constitui um fator de especial proeminência, pois é ela que garante a qualidade e a confiabilidade do que é produzido. A excelência operacional em tecnologias específicas e/ou inovadoras credencia as empresas em habilitações e competências que as distinguem para competir por determinados tipos de obras. A esse respeito, o diretor da área de relações institucionais da Construtora Odebrecht afirmou que “obra é logística, basicamente. O resto é o resto”. Sob essa perspectiva, ele exemplificava que era mais fácil fazer obra nos EUA do que na Amazônia.

O acesso à tecnologia de ponta está intrinsecamente associado à gestão eficiente de custos. Em momentos de crise ou de baixa demanda, as empresas podem optar por retrain seus investimentos em termos de inovação tecnológica, em razão dos altos custos que representam.

Considerando tal quadro, a análise empreendida evidenciou que a solução para o problema de engenharia não mostrou significativas particularidades nas empresas estudadas.



De modo geral, identificou-se a busca do aprimoramento em qualificação para ocuparem posições privilegiadas no ambiente competitivo. A dedicação à área tecnológica é muito forte, sendo vista como “o coração do processo”.

Ao longo de suas trajetórias, todas as empresas mostraram preocupação com o desenvolvimento e a absorção de novas tecnologias, condição imprescindível para permanecerem ativas no mercado. Como abordado anteriormente, construção pesada sobressai dentre os demais pelos avanços em tecnologia de produto, cada vez mais significativos e velozes.

Outro aspecto peculiar dessa indústria está na formação de arranjos organizacionais para a execução de determinadas obras. Nessas parcerias, quer seja por meio de consórcios ou de outra modalidade de contrato, são buscadas complementaridades que tragam vantagens competitivas. Esse modelo de atuação proporciona diferenciais competitivos como, por exemplo, diante da exigência de um projeto pelo uso de uma tecnologia que a empresa não domina, ela se associa a outra empresa para responder às necessidades requeridas pelo cliente.

Assim, as empresas-parcerias incorporam novos conhecimentos para formar o seu próprio acervo na medida em que somam suas competências e adquirem novas vantagens que permitem conquistar mercados. O diretor executivo de Tecnologia-Engenharia da Mendes Júnior relatou que quando a empresa trabalhava no mercado externo sempre procurava estabelecer parceria com empresas fortes, que fossem líderes em seus mercados e de reconhecida importância na área de engenharia.

Com tais parcerias, segundo ele, a empresa conquistou alguns negócios; com outras, não. No entanto, a partir delas a empresa teve acesso a tecnologias inovadoras. “Essas parcerias serviram para agregar tecnologia e desenvolvimento à empresa. Estávamos trabalhando com as maiores e mais importantes construtoras do mundo”. Nesse sentido, a

atividade internacional contribuía para a empresa estar sempre atualizada com o que havia em termos de tecnologia de ponta na área de engenharia.

Nessa perspectiva, após a saída do Iraque, a empresa foi trabalhar no Chile, pois necessitava atuar em um mercado competitivo, com menores margens de lucro, para continuar forte perante seus concorrentes. “O sucesso lá fora mostrava que a Mendes continuava operando com eficiência, permitia que continuássemos empregando bons técnicos e contribuía para a boa imagem da empresa” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 133). Ou seja, atuar no mercado externo garantia a atualização tecnológica e a manutenção dos profissionais de ponta.

Os relatos feitos sobre o caso Mendes Júnior permitiram constatar o pioneirismo da empresa no desenvolvimento tecnológico da engenharia, no Brasil e no Exterior. Atualmente, apesar do enxugamento da sua estrutura, procura manter ativa sua qualificação, retendo profissionais qualificados para atender às demandas. Essa estratégia é traço marcante em várias das comunicações encontradas, sejam dados primários ou secundários. A cultura da tecnologia é presente na empresa.

A Mendes possui tecnologia de ponta e, depois que se forma uma cultura, o processo se auto-alimenta. Temos uma política de formação contínua de profissionais (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 335).

- Construtora Andrade Gutierrez. Observou-se que a solução para o problema de engenharia ocorreu da mesma forma que os outros casos.

Sob a perspectiva do impacto da gestão de custos nos investimentos, verificou-se que os investimentos em tecnologia, assim como nas demais áreas, seguiram a orientação da busca do melhor desempenho econômico. Como parte do processo de reestruturação desenvolvido pela empresa, a gestão eficiente de custos passou a dar o tom nos demais aspectos gerenciais. “[...] mantemos uma gestão de custos orientada para o uso eficiente e eficaz dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos. O objetivo é assegurarmos a obtenção de valor para os

acionistas e uma rigorosa atenção à geração de caixa” (ANDRADE GUTIERREZ, 2003, p. 8).

O aprimoramento da qualidade técnica associado ao desempenho econômico é reforçado na caracterização que é feita da construtora.

Hoje, mais que uma grande construtora, a AG é um centro gerador de soluções integradas de engenharia, estruturação financeira, processos, produtos e qualidade ambiental, a serviço de clientes públicos e privados que exigem qualidade técnica e desempenho econômico (ANDRADE GUTIERREZ, 2006).

Sob essa ótica, a empresa incluiu a gestão tecnológica sob a orientação do desempenho econômico. A manutenção da experiência técnica é importante na medida em que permite à empresa disputar as oportunidades de mercado consideradas pertinentes.

A relação entre os meios (domínio de tecnologias) e os fins (conquista de negócios) fica clara na fala de um dos membros do Conselho de Administração da Andrade Gutierrez.

Por isso é que volto a frisar que, por melhores que sejam as oportunidades futuras, a empresa deve estar atenta ao que está acontecendo no mercado para se preparar primeiro e melhor que seus concorrentes, para fazer o que for mais adequado. Só dessa forma a oportunidade se transformará no que interessa, que são os resultados (MATOS, 2005, p.263).

- Construtora Queiroz Galvão. Também foi observada a preocupação com a qualificação, já que é ela que garante o acesso a clientes potenciais. Mesmo nos momentos de retração das oportunidades de mercado, a empresa procurou consolidar suas competências, preparando-se para oportunidades vindouras.

Ao responder sobre fatores importantes para o sucesso, o vice-presidente do Conselho Consultivo do Grupo Queiroz Galvão afirmou que

[...] de imediato, colocaria dois pontos que me parecem fundamentais: gente e tecnologia. Essas duas variáveis devem merecer uma atenção absoluta. Mais do que nunca, quem quiser vencer vai ter que investir no desenvolvimento de seu pessoal e na tecnologia. Vejo, no entanto, os dois temas de forma bem abrangente, englobando não apenas as técnicas de construção, mas, também e principalmente, gestão, qualidade, saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social (MATOS, 2005, p. 286).

Sua fala, portanto, reforça a importância da tecnologia e da formação de pessoal para o bom desempenho de uma empresa e amplia a noção de tecnologia para áreas relativas a saúde, gestão, qualidade, segurança, meio ambiente e responsabilidade social. É preciso destacar que tais áreas igualmente fazem parte das preocupações das três outras construtoras estudadas, o que reafirma a tendência à homogeneização do campo e das práticas nele encontradas.

Ainda sobre a questão dos custos para o gerenciamento da atualização tecnológica, o diretor geral do Grupo Queiroz Galvão afirmou que

[...] ter lastro financeiro é, ao meu ver, uma competência essencial que deveria ser incorporada pelas empresas do nosso ramo. Atualização tecnológica, renovação de equipamentos, mitigação de custos financeiros, tecnologia da informação, tudo demanda investimento permanente, inclusive em tempos de crise (MATOS, 2005, p. 308).

Sua fala permite inferir que a segurança financeira é fator importante na manutenção da capacitação da construtora, pois é a partir da formação de “lastro financeiro” que conseguirá se manter competitiva.

- Construtora Odebrecht. Observou-se, tanto quanto nos demais, a percepção clara de que domínio de tecnologia é condição fundamental para o acesso aos mercados. A qualificação técnica é divulgada por meio do amplo acervo de obras que a empresa possui em mercados internacionais e, mesmo, no Brasil.

Um exemplo disso é o desenvolvimento de obras especiais nos Estados Unidos, o que levou a empresa a buscar tecnologia mais avançada. A construção de plataformas de petróleo no mar do Norte foi outra obra que exigiu o domínio de tecnologias de ponta. Com projetos de maior grau de complexidade e desafio, a empresa absorve maior capacitação tecnológica e passa a ter maior competitividade perante o mercado internacional (OLIVEIRA, 2003).

Uma estratégia utilizada para melhorar sua qualificação foi a aquisição de outras construtoras que detinham domínio de determinadas tecnologias. Foi, na avaliação da Odebrecht, a maneira mais rápida e eficaz de se preparar para oportunidades de mercado para as quais não possuía capacitação tecnológica.

Após fortalecer sua qualificação na área de construção pesada, com a aquisição da CBPO – Companhia Brasileira de Projetos e Obras, em 1980 – hoje CBPO Engenharia Ltda. – a Odebrecht incorporou, em 1986, a Tenenge – Técnica Nacional de Engenharia, e também ganhou força no segmento de construção e montagem industrial (ODEBRECHT, 2006).

A partir da incorporação da CBPO, a Odebrecht habilitou-se a entrar no negócio de barragens, para o qual não dispunha da necessária qualificação. A compra da Tenenge assegurou o alcance de habilidades que não dominava, fortalecendo-a no mercado de montagem industrial. Dessa forma, verifica-se, novamente, a questão da tecnologia como meio para a conquista de mercados.

Outro aspecto relativo à gestão da tecnologia no caso da Odebrecht foi apontado por Valladares (2004), para quem, por meio da exportação de serviços, tem-se a atualização da tecnologia brasileira, pela exigência de competitividade elevada para atuar no mercado internacional.

No caso da Odebrecht em especial, não se pode falar em tecnologia sem mencionar a TEO. No entanto, ela será abordada sob o enfoque do problema administrativo, cuja solução compreende, de um lado, a redução da incerteza no sistema organizacional e, de outro, implementar processos que garantam a evolução (MILES e SNOW, 1978).

Ao longo da exposição, foi descrita a influência da TEO nos processos de gestão da Odebrecht e também foi caracterizado seu conteúdo central. Neste momento, pretende-se destacar o papel da TEO como base para a solução do problema administrativo, pois é por meio dela que a empresa constrói os caminhos que permitem estabilizar seu sistema organizacional, assim como garantir a perpetuidade de suas operações.

- Construtora Norberto Odebrecht. Em termos mais simples, o membro do Conselho Administrativo, na entrevista que concedeu à autora, explicou que “a TEO nasceu da cabeça do Dr. Norberto. Em 1945, ele assumiu a empresa e viu que tinha que criar uma filosofia que conseguisse integrar a todos”. Desse modo, foi definido um conjunto de orientações e premissas, as quais foram sendo repassadas a todos os funcionários, formando uma base comum de conhecimentos.

Sob essa perspectiva, a TEO funciona como o sistema que dá estabilidade aos processos desenvolvidos na empresa. Mas, ao mesmo tempo em que dão suporte para a racionalização das atividades atuais, seus princípios objetivam garantir a perpetuidade do negócio, pela renovação continuada de seus talentos profissionais.

A empresa considera que “a experiência de desafios crescentes no cumprimento da tarefa empresarial faz do ambiente de trabalho na Organização Odebrecht um espaço educacional que promove o autodesenvolvimento” (ODEBRECHT, 2006). É por meio do autodesenvolvimento dos funcionários que a empresa se prepara para o futuro.

É assim, por meio da Educação pelo Trabalho, que se formam as sucessivas gerações de Empresários-Parceiros, identificados e comprometidos com a Tecnologia Empresarial Odebrecht.

A identificação, a integração e o desenvolvimento de novos Parceiros garantem a permanente renovação da Organização Odebrecht. Essa prática representa o compromisso de todos com a renovação e o futuro da Organização (ODEBRECHT, 2006).

O rumo da empresa, segundo o diretor de relações institucionais, é definido em termos de “sobreviver, crescer e perpetuar”. Ele explicou que “para sobreviver, é preciso ter resultados. Para crescer é preciso pensar no longo prazo e para prosperar é preciso sempre integrar novos empresários-parceiros”. Sob tal concepção, a sobrevivência pelos resultados atuais (estabilização e racionalização) precisa ser acompanhada da preocupação com o futuro

(preparação dos profissionais que manterão a empresa). Os dois aspectos do problema administrativo (MILES e SNOW, 1978) encontram solução integrada sob o sistema da TEO.

Durante sua evolução, a empresa cresceu muito e diversificou sua atuação em termos de negócios e de mercados. Assim, na segunda metade da década de 90, a empresa avaliou que era necessário “rever a macroestrutura e ser severamente seletiva na identificação de mercados e de empreendimentos” (ODEBRECHT, 2006). Desse modo, alguns negócios foram agrupados e outros foram descartados, como foi o caso de “Eletrônica e Automação” e “Mineração e Metalurgia”, cujas empresas foram vendidas. Ao término, a Odebrecht passou a exibir novo desenho empresarial, concentrando a atuação nos negócios de Engenharia e Construção e Química e Petroquímica, além da participação na área de infra-estrutura.

Os processos de reestruturação foram orientados pelos fundamentos da TEO. É por meio da atuação descentralizada, com delegação plena e planejada, que a Odebrecht propicia a vivência de crescentes desafios no cumprimento da tarefa empresarial. Com isso, pretendem tornar o ambiente de trabalho um espaço educacional (ODEBRECHT, 2006). Por meio da educação continuada, a empresa objetiva, portanto, garantir a renovação de seus quadros e qualificações.

- Construtora Mendes Júnior. Percebe-se que a solução para o problema administrativo, recentemente, levou à opção por um processo de planejamento mais participativo, por meio do qual a empresa buscou o envolvimento dos seus funcionários na definição de metas e projetos.

O plano que resultou da elaboração coletiva está inserido no Projeto de Tecnologia de Gestão Mendes Júnior, cujo objetivo foi definido em termos de atualizar e operacionalizar as práticas de gestão em todos os níveis. Nesse sentido, identifica-se a preocupação com a

racionalização de estrutura e processos, o que remete a um dos dois aspectos da solução do problema administrativo.

O redesenho gerencial da empresa, que ampliou as áreas de responsabilidade da Diretoria de Administração e Finanças, dá indícios da utilização de práticas centralizadoras, com a finalidade de obter maior controle do sistema. Sob esse aspecto, é esperado que a prática de um estilo de gestão centralizador prejudique a flexibilidade organizacional e a capacidade inovadora, além de não ser o mais apropriado para fomentar processos de planejamento participativo, adotados pela Mendes Júnior.

A imagem de gestão centralizadora parece acompanhar a empresa há bastante tempo. Nos anos 80, a construtora já havia empreendido mudanças para alterar esse quadro.

Na área administrativa, também tiveram início mudanças cruciais para a sobrevivência do grupo. A empresa, que a partir de meados dos anos 60 se tornou um sucesso empresarial graças à ambição de ser a melhor construtora do Brasil, precisou fazer ajustes na década de 80. Havia a percepção entre seus colaboradores de que o processo de decisão era centralizado no topo da pirâmide organizacional e de que a gestão ainda era pouco participativa. (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 192).

Em 1998, quando a fase mais crítica da empresa (deflagrada em 1995) havia sido superada, o Grupo Mendes Júnior contratou a firma norte-americana Arthur D. Little com o objetivo de relançar sua estratégia para o futuro, pois a empresa havia percebido que era preciso buscar nova visão estratégica, consolidar uma cultura de aprendizado contínuo e estruturar os sistemas e processos gerenciais da empresa.

Hoje a gestão é mais integrada, internamente, as sinergias são utilizadas de forma eficiente e há planejamento de curto, médio e longo prazos. A Mendes, que em 1995 vivia no curtíssimo prazo, focada em sobreviver, voltou a olhar para o futuro (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 330).

Ainda que essa fala traduza uma intenção estratégica de futuro na Mendes Júnior, a análise empreendida não encontrou, além dela, sinais que permitam concluir que a empresa, em relação ao problema administrativo, trabalhe efetivamente os dois aspectos da solução.



As entrevistas realizadas e os dados secundários coletados, ao contrário, revelaram indícios que apontam para o predomínio da preocupação com a racionalização de estruturas e processos. O foco parece estar na manutenção da imagem de marca da empresa em termos de excelência de engenharia. É como se a empresa procurasse manter uma posição estável – quase que em suspenso – enquanto aguarda pelo final das batalhas judiciais.

Em 2004, ao avaliar a situação da Mendes Júnior, a sua Direção considerava que a “estrutura administrativa, depois da crise, é leve, integrada e flexível, podendo ajustar-se aos ciclos de expansão e retração da demanda” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 342). O diretor executivo de Tecnologia–Engenharia explicou que a empresa considerava fundamental a manutenção da estrutura de negócios devidamente documentada. “A questão da administração de contratos é parte decisiva”. Diante dos eventos ocorridos na trajetória da empresa, não é difícil entender a importância dedicada à gestão de contratos.

- Construtora Andrade Gutierrez. A solução para o problema administrativo mostrou que, no que se refere à racionalização da estrutura e dos processos, a empresa tem feito alterações para acompanhar as mudanças relativas ao seu domínio de produto-mercado. A estrutura organizacional da área de engenharia seguiu as alterações ocorridas em termos de mercado. Construção Brasil e Construção Internacional, antes duas diretorias da Construtora Andrade Gutierrez, foram reunidas em uma única: Construção Brasil e América Latina, que concentra as decisões relativas ao mercado de atuação da empresa.

Essa situação reflete o esforço em estabilizar as decisões tomadas no campo dos negócios e das estratégias de atuação de mercado. A estrutura fornece, assim, o suporte essencial para que a adaptação ocorra de maneira adequada.

A reestruturação da construtora acompanhou os ajustes feitos para melhorar o desempenho econômico do Grupo Andrade Gutierrez. O processo de reestruturação do Grupo

iniciou-se em 2002, e foi consolidado em 2003. Em 2004, ao avaliar a melhoria obtida nos indicadores econômico-financeiros, foi afirmado que

[...] esse resultado reflete uma estratégia de atuação estruturada a partir de avaliações criteriosas do mercado e de um planejamento eficaz e dinâmico. Essa postura permitiu que, nos últimos anos, a empresa fizesse ajustes, tanto comerciais como operacionais, que resultaram em claros efeitos positivos em 2004 (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Dessa forma, fica clara a associação entre os problemas empresarial, de engenharia e administrativo, na medida em que alterações em um exigiram adaptações nas soluções dadas aos demais.

Considerando o primeiro aspecto do problema administrativo – racionalização de estrutura e processos –, o *Relatório Anual de 2004* descreveu ações concentradas na qualificação de seus profissionais e a criação de uma base comum sobre a qual os processos deveriam ser desenvolvidos.

Um dos programas foi o “*Coaching* para Presidentes e Diretores”, que teve como principal objetivo incorporar novo conceito de liderança, voltado para o desenvolvimento de carreira. A introdução do novo conceito precisava ser disseminada igualmente, para que as ações fossem sustentadas em conjunto. Os diretores do grupo foram os primeiros a participar do programa, para que pudessem atuar como mentores na preparação de suas equipes para se tornarem “líderes no futuro”. “Esse trabalho de identificar e formar profissionais para posições-chave é indispensável para alcançar a excelência” (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Sob a perspectiva do segundo aspecto do problema administrativo – a garantia da evolução do negócio –, no caso da Andrade Gutierrez foi observada a implantação de práticas que garantam a continuidade do negócio. A criação do programa “Sucessão de Gerações”, apresentado no *Relatório Anual de 2004*, objetivou “perpetuar a empresa a partir da evolução

das práticas de referência em gestão”. Fica evidente, portanto, a preocupação não somente com a estabilização do processo, mas também com a evolução.

- Construtora Queiroz Galvão. Evidenciou-se que a construtora possui uma estrutura organizacional que suporta as atividades desenvolvidas. Em relação ao mercado internacional, há uma diretoria, a qual foi criada em 1992, quando a empresa decidiu internacionalizar suas operações. A solução empresarial (domínio produto-mercado) precisou ser respaldada pela solução para o problema administrativo.

Sobre o problema administrativo, da mesma forma foi identificada a preocupação com a consolidação de um sistema de gestão integrada para a construtora. Para tanto, foram conduzidos treinamentos para a capacitação dos colaboradores. A finalidade principal era promover o entendimento do Sistema de Gestão Integrada Queiroz Galvão.

Assim, para estabilizar processos e difundir regras gerais de conduta, a empresa procurou consolidar o conhecimento acerca de sua política de gestão integrada a qual, conforme já visto, é formada por sete diretrizes orientadas à garantia da qualidade e ao aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Em relação à perpetuidade da empresa, a preocupação com o processo sucessório também foi observada no caso Queiroz Galvão, de tal forma que resultou na formatação da “Convenção de Acionistas”, pela qual foram estabelecidas normas de governança e administração do grupo e das empresas que o compõem. Tal processo é característico de uma solução que procura estabilizar e racionalizar processos e estruturas, além de garantir, por outro lado, a capacidade da empresa de perpetuar-se, o que caracteriza o outro aspecto da solução administrativa.

A estabilização, portanto, teve “foco na perpetuidade empresarial”. Ou seja, ao estabelecer normas para a gestão do Grupo e para a condução do processo sucessório,

procurou garantir sua continuidade através de novas gerações. Os dois aspectos da solução administrativa foram contemplados de forma conjunta. A preocupação com os valores organizacionais também fez parte do processo.

Asseguramos, com o processo sucessório implementado, que os valores que deram sustentabilidade ao nosso crescimento – Trabalho, Confiabilidade, Qualidade e Lealdade –, continuarão sendo honrados pelas futuras gerações (QUEIROZ GALVÃO, 2005).

São os valores que delimitam a área de atuação dos gestores. Na Queiroz Galvão, “apesar de termos a família no comando institucional, a gestão é profissionalizada, assegurando a nossos executivos uma grande autonomia de decisão e ação, dentro dos limites da nossa filosofia empresarial” (MATOS, 2005 p. 307).

No caso da Queiroz Galvão a autora pôde observar aspectos relativos à importância da estrutura organizacional para a execução de um projeto específico. Na empresa, foi enfatizada a importância de uma arquitetura organizacional no canteiro de obras, para que os projetos pudessem ser executados de forma a produzirem os resultados previamente estabelecidos. A esse respeito, o diretor da Área Internacional relatou a situação vivida pela empresa na Bolívia.

Naquele país, a construtora foi contratada para a construção de uma rodovia de 430 quilômetros de extensão, a maior obra já executada pela empresa no exterior. Um trecho dessa dimensão seria, comumente, executado por mais de uma construtora, mas no caso boliviano a preferência foi pela licitação de toda a extensão para uma única empresa.

O diretor internacional da Queiroz Galvão relatou à autora que o desafio se mostrou grande e que a construtora precisou buscar uma estrutura específica, que foi idealizada em conjunto com uma empresa de consultoria.

Devido à extensão da obra, foi preciso dividi-la em quatro *tramos* (trechos). O começo dos trabalhos logo mostrou que o projeto estava sendo implementado como se fossem quatro obras independentes, cada qual trabalhando para seus próprios objetivos.

Para viabilizar a necessária integração entre as estruturas montadas em cada trecho, a empresa de consultoria contratada realizou um longo processo de treinamento dos profissionais e implementou uma arquitetura organizacional que respondesse à necessidade de integração entre os trechos das obras.

A consultora envolvida no projeto relatou à autora que o trabalho, realizado em etapas, teve início pelo processo de conscientização, para que todos entendessem que a obra era uma só, ainda que estivesse dividida em quatro trechos. Segundo ela, foi um processo difícil, porque muitos adotaram a postura do “entendi, desde que não mexam comigo”. O diretor internacional manifestou o mesmo tipo de avaliação, ao explicar à autora que “os problemas ocorreram porque mexeram com gente, e gente é difícil”.

A consultoria criou uma estrutura para organizar o propósito de ter um grupo corporativo junto à obra, com o objetivo de circular entre os quatro *tramos* e trazer unidade e integração entre eles. Anteriormente a essa prática, os problemas ocorriam, pois as decisões estavam sendo tomadas de forma diferenciada e as obras estavam sendo tratadas como partes independentes das demais.

Para o diretor internacional da Queiroz Galvão, a contratação de uma empresa de consultoria atendeu à necessidade de um auxílio externo para a estruturação do processo de gerenciamento do projeto. A organização resultante, com estruturas idênticas nos quatro *tramos*, coordenadas por um grupo corporativo (Colegiado de Obra), mostrou ser capaz de melhorar o desempenho em termos de integração. Faziam parte do Colegiado de Obra os quatro RECONs (Responsáveis pelo Contrato) e o SUCON (Superintendente de Contratos).

O funcionamento efetivo da estrutura projetada gerou problemas ocasionais de superposição de autoridade, os quais, segundo o diretor internacional, foram corrigidos pela empresa por meio de novas alterações na estrutura. Além disso, a relação entre os profissionais que atuavam no Brasil e na Bolívia também foi trabalhada, diante da ocorrência

de distúrbios em razão de demandas conflitantes.

Este exemplo apresentou estruturas que são específicas à gestão operacional de contratos, algo que não havia sido abordado nos demais casos e que é crucial para o alcance de bons resultados. A situação vivida pela Queiroz Galvão ressalta a importância de a solução para o problema administrativo estar adequada às demais áreas de decisão da empresa. No caso em questão, a falta de integração entre as equipes e a obtenção de resultados insatisfatórios mostraram à empresa a necessidade de alterar a arquitetura organizacional, dentro do canteiro de obras.

Ao adaptar a estrutura organizacional à tecnologia de produção e distribuição utilizada naquela obra em particular, a Queiroz Galvão passou a alcançar desempenhos satisfatórios. Por meio desse caso prático, pôde-se observar a dinâmica do ciclo adaptativo como estrutura para o entendimento dos processos de gestão pertinentes à execução de uma obra de engenharia.

Encerrada a análise do ciclo adaptativo, o quadro síntese apresentará, para cada construtora, os principais aspectos relativos à solução de cada um dos três problemas que o compõem.

O exame dos casos trouxe indícios de que, nas empresas bem-sucedidas na atuação internacional, a gestão do ciclo adaptativo observou a busca de consistência na solução dos três problemas, corroborando Ghoshal (2003). Assim, verificou-se a aderência entre estratégia, modelo de negócios adotado, escolha de tecnologia, capacidade organizacional e práticas relativas a recursos humanos. O tom dos resultados obtidos por cada empresa é dado pelo ajuste entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo.

## QUADRO 11

## Ciclo adaptativo: síntese

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
<i>Problema empresarial</i> (domínio produto-mercado)	<i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia <i>Mercado:</i> Brasil e América Latina <i>Domínio produto-mercado:</i> reorientação recente <i>Imagem</i> projetada: “Competência que vence fronteiras”	<i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia <i>Mercado:</i> Brasil (após 2004) <i>Domínio produto-mercado:</i> Estreitamento da definição. <i>Imagem</i> projetada: “Soluções de excelência em negócios de engenharia”	<i>Produto:</i> atuação definida em termos de competências <i>Mercado:</i> Brasil e mundo <i>Imagem</i> projetada: “Líder em engenharia e construção na América Latina”	<i>Produto:</i> áreas de atuação da engenharia <i>Mercado:</i> Brasil e América Latina <i>Imagem</i> projetada: “Expandir marca e qualidade Queiroz Galvão”
<i>Problema de engenharia</i> (tecnologia para produção e distribuição)	É o domínio de certas tecnologias que habilita as empresas a concorrerem por determinados tipos de obras Tecnologia de ponta <i>versus</i> gestão eficiente de custos Forte importância da área tecnológica.			
	“Qualidade técnica associada à gestão eficiente de custos”	Parceria com maiores e melhores para acesso à tecnologia de ponta “Cultura da tecnologia de ponta”	Aquisição de CBPO e Tenenge para rápido domínio de tecnologia e acesso a mercados	Noção ampliada de tecnologia “Lastro financeiro <i>versus</i> atualização tecnológica”
<i>Problema administrativo</i> (racionalizar estrutura-processos e evoluir)	Alteração na estrutura organizacional. Programas para qualificar pessoal e criar base comum para ação. “Sucessão de Gerações”: perpetuidade da empresa pela evolução das práticas de gestão	“Projeto de Tecnologia de Gestão Mendes Júnior”: atualizar e operacionalizar as práticas de gestão em todos os níveis. Práticas centralizadoras. Predomínio da preocupação com a racionalização de estruturas e processos. Administração de contratos é fundamental.	“TEO” – base comum de conhecimento: Suporte para racionalizar atividades atuais e garantir a perpetuidade pela renovação continuada dos talentos profissionais Atuação descentralizada com delegação plena e planejada	Estrutura organizacional para suporte às atividades. “Sistema de Gestão Integrada Queiroz Galvão” – treinamentos para promover entendimento e base comum. “Política de Gestão Integrada”. Perpetuidade da empresa: “Convenção de Acionistas”. Estrutura organizacional decisiva para operação no canteiro de obras.

A análise corroborou, ainda, a definição do ciclo adaptativo feita por seus autores. Ao adotar a perspectiva de Miles e Snow (1978), constatou-se que, por tratar da organização como um todo, o ciclo forneceu uma forma de conceituar os elementos centrais da adaptação e de vislumbrar os relacionamentos entre eles.

Outra constatação foi a de que os três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo – são, de fato, intrinsecamente relacionados. Além disto, a análise revelou que a adaptação pode se iniciar em qualquer um dos pontos do ciclo. Por último, foi igualmente corroborada a orientação dos referidos autores de que decisões administrativas tomadas no presente, tendem a se consolidar e a se tornar aspectos restritivos da estrutura do futuro

#### 4.6.3 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: trajetória, escolhas, resultados e perspectivas

A descrição dessa subcategoria encerrará a análise dos dados colhidos e encaminhará para a apresentação das considerações finais pertinentes ao trabalho desenvolvido. Dessa forma, sob a perspectiva deste tema serão abordados os processos de internacionalização de cada uma das quatro empresas analisadas, em suas principais dimensões, tendo a orientação estratégica como base.

Para orientação geral, vale ressaltar que a indústria da construção pesada apresenta peculiaridades relativas à atividade internacional. Diferentemente de outros segmentos de negócios, neste a entrada em um mercado ocorre de forma mais intensa, por se tratar de prestação de serviços que não podem, obviamente, ser entregues por intermédio de mera exportação.



Logo, as etapas de envolvimento com o mercado externo descritas por Johanson e Vahlne (1990), não se aplicam diretamente ao setor em particular, pois supõem que a fase 1 representa atividades de exportação irregulares, e a fase 2 é a de exportação por intermédio de representantes independentes.

Tais situações não poderiam ser utilizadas por empresas de engenharia e construção. A entrada, por força legal, dá-se pelo estabelecimento de subsidiária (fase 3), juntamente com a fabricação no exterior, chamada de “fase 4” pelos mesmos autores. O modelo proposto pela escola de Uppsala, por conseguinte, parece mais adequado à descrição de processos de internacionalização de empresas produtoras de bens.

- Construtora Andrade Gutierrez. A internacionalização teve início efetivo em 1984, com o começo das obras para a construção de uma rodovia no Congo, África. A decisão de entrar no mercado internacional foi motivada pela necessidade de buscar alternativas diante da crise econômica pela qual o Brasil passava, ocasionando refreamento dos investimentos públicos, e promovendo sérias conseqüências à empresa.

O diretor internacional explicou à autora que o ano de 1983 “foi o ápice da crise negra que a empresa viveu”. Nesse ano, a construtora demitiu 53 engenheiros, pela primeira vez em sua história, para continuar operando. “Era preciso buscar outros caminhos, e o exterior foi a saída”, afirmou o diretor.

A fala do entrevistado remete à perspectiva de Lewin, Long e Carroll (1999), segundo os quais em períodos de elevada turbulência é esperado que dirigentes intensifiquem e diversifiquem atividades de prospecção. A incerteza torna os gestores mais pró-ativos na busca por novas áreas de segurança para o negócio. Foi esse o caso da Andrade Gutierrez.

Sob essa ótica, a empresa transformou as condições adversas do mercado interno em estímulo à conquista de mercados internacionais. Nos relatos presentes em seu histórico, a

empresa expõe que, além do mercado internacional, sua estratégia de sobrevivência à crise levou à diversificação dos negócios. É explicado, então, que durante a década de 1980,

[...] o desaquecimento da economia exigiu de nós uma nova postura. Aprendemos a utilizar nossa experiência acumulada para diversificar nossas operações para atividades como mineração, indústria química e prospecção de petróleo no Brasil. Decidimos, além disso, que era hora de conquistar o mercado externo. O projeto de estréia foi uma estrada no Congo, África (ANDRADE GUTIERREZ, 2004, p. 2).

A internacionalização é posta como uma das estratégias encontradas para resolver os problemas enfrentados. A partir da obra realizada no Congo, a empresa expandiu-se por vários países e continentes. Segundo o diretor internacional, “tivemos muita sorte no primeiro contrato, ganhou-se muito dinheiro”. Ele explicou que, ao término da rodovia, o governo africano não havia pago por todo o empreendimento, levando a empresa a recorrer aos tribunais de arbitragem internacional. Entretanto, mesmo sem o recebimento integral dos valores devidos o resultado econômico-financeiro da obra já era considerado excelente.

A obtenção de bons resultados em sua primeira empreitada internacional fez com que a empresa ficasse otimista em relação ao mercado externo. Além do Congo, Bolívia e Equador foram os primeiros países a serem trabalhados pela Andrade Gutierrez. As três experiências iniciais foram muito boas em termos de preços e de resultados. Nas três obras a construtora contou com financiamento do governo brasileiro, e os “resultados obtidos fizeram com que os padrões acreditassem no potencial”, explicou o diretor internacional. Para ele, tais contratos foram importantes porque levaram a empresa a “criar cultura e exposição internacional”.

Em relação à forma de entrada no mercado externo, o entrevistado explicou que isso varia muito, de país-a-país. Em alguns, a empresa atua sozinha e em outros por intermédio de parceiros locais. As exigências feitas pelo cliente, seja ele público ou privado, definem a melhor forma de presença no mercado externo. A tendência, como já foi explicado, é de que a maioria dos clientes exija o uso de consórcios – muitas vezes com empresas locais, para

estimular a indústria nacional – ou que façam opção por contratos de empreitada global do tipo EPC.

De modo geral, a Andrade Gutierrez opta por abrir escritórios ou sucursais naqueles países em que está trabalhando ou que pretende vir a trabalhar. A estrutura é pequena e utiliza o mínimo possível de brasileiros. A esse respeito, o diretor internacional contou que, no passado, a empresa levava para o exterior grande número de funcionários e uma estrutura pesada que lhes desse suporte. No Congo, a Andrade Gutierrez construiu 155 casas para seus funcionários e famílias, construiu instalações de suporte para abrigar granja de frangos, abatedouro, escola e dois hospitais, dentre outras facilidades.

A idéia prevalecente na época era a de minimizar o desconforto de estar em um país estrangeiro. A empresa tentava reproduzir no exterior as condições de vida no Brasil. De acordo com o diretor entrevistado, isto não faz mais sentido. Segundo ele, apenas quando a empresa ingressa em um novo país é que utiliza uma equipe maior de brasileiros. A decisão de minimizar a presença de brasileiros no exterior considerou que a expatriação é um processo complicado e sujeito a muitos problemas. A experiência da empresa em suas primeiras empreitadas externas levou-a a este aprendizado.

O presidente do Sicepot–MG relatou à autora que havia sido o responsável pela obra no Congo, quando trabalhava na Andrade Gutierrez. A criação da superestrutura procurava amenizar os desconfortos trazidos pela estadia em um país estranho. No entanto, o custo para manter tal estrutura de apoio era muito alto e refletia na competitividade das empresas que adotavam essa estratégia. Além disso, perceberam outro problema: os funcionários criavam guetos e não se relacionavam com a sociedade local. Surgiram daí conflitos entre brasileiros pelo convívio extremo, além de rejeição da população local, causada pelo isolacionismo praticado.

Com tais problemas de ordem social, a empresa logo viu que era necessário desenvolver programas de treinamento para que brasileiros fossem preparados para a vida fora do Brasil. Surgiu, portanto, nova orientação. A perspectiva passou a ser a de que quanto mais integrado ao país, melhor seria a vida e melhores seriam os negócios para a empresa.

A expansão no mercado internacional foi intensa nos anos 90. Foi no começo da década que a Andrade Gutierrez, para consolidar a presença no mercado Europeu, optou pela compra da Zagope, empresa portuguesa de médio porte, tradicional e que estava enfrentando problemas de natureza financeira. A compra da Zagope fez com que a Andrade Gutierrez se adequasse à legislação da Comunidade Européia, que protegia seu mercado em relação a empresas não européias. Assim, foi adquirido 100% do controle da Zagope, e a empresa pôde atuar no mercado europeu. Conforme já explicitado, recentemente tal empresa passou a ser responsável pela conquista dos mercados internacionais, exceto a América Latina (que é o foco da construtora Andrade Gutierrez).

Em relação à atuação internacional, o diretor declarou acreditar que a empresa está consolidada, sobretudo a partir da compra da Zagope (1989-1990). Apesar de já ter tido resultados ruins, os últimos 15 anos têm sido marcados por operações crescentes e bons resultados. Segundo ele, as estratégias adotadas pelo Conselho de Administração em relação à atuação internacional – como a compra da Zagope, o foco em menor número de países e, mais recentemente, a definição da América Latina como mercado internacional da Andrade Gutierrez – foram decisivas para que os resultados da construtora fossem crescentemente positivos.

A performance da Engenharia e Construção Internacional em 2004 foi ligeiramente superior à do ano anterior, com aumento de 2,5% e receita operacional bruta total de R\$ 797,1 milhões. Isso reflete a consolidação das operações no Exterior, principalmente levando em conta que em 2003 a receita bruta cresceu 72,6% em relação a 2002 (ANDRADE GUTIERREZ, 2004).

Em meados da década de 1990, a empresa cresceu muito, chegando a mais de 50 contratos simultâneos no exterior. Estava atuando em pouco mais de 20 países, sem que tivesse ocorrido prévia estruturação das equipes, o que aponta para equívocos na solução para o problema administrativo. De acordo com o diretor internacional, em decorrência do acúmulo de contratos e da falta de estrutura para a gestão dos mesmos, inúmeras falhas comprometeram a realização dos trabalhos e refletiram nos resultados negativos auferidos pela empresa.

Além disso, aconteceram muitas situações de não-cumprimento de contratos, o que revelou erros no processo de escolha de oportunidades, pois a avaliação havia desconsiderado questões importantes, relativas a risco político e capacidade de solvência dos contratantes. Entretanto, a empresa “honrou seus compromissos, mesmo tendo prejuízos”, segundo o diretor internacional, “para não prejudicar a imagem de credibilidade que queria ter”.

Ainda que negativo, tal quadro não motivou o abandono do mercado internacional. Ao contrário, fez com que a empresa avaliasse seu negócio externo em uma perspectiva estratégica de longo prazo, de forma a direcionar os processos futuros. Dessa forma, foi relatado pelo diretor internacional que, no final dos anos 90, a empresa redirecionou sua atuação, optando por permanecer naqueles países em que o entrosamento local havia sido melhor e os resultados mais satisfatórios.

Tal avaliação integrou um processo mais amplo, de planejamento estratégico, a partir do qual a empresa fez um mapeamento de países com potencial de negócio e os colocou em ordem de interesse. A base de comparação foram os indicadores relativos à estabilidade política, ao planejamento do país em obras de infra-estrutura, às linhas de financiamento, e à estrutura econômica e social, dentre outros. Considerando tal *ranking*, a empresa elegeu países de interesse e criou estruturas locais para dar suporte aos executivos designados para prospecção de oportunidades negócios.

O diretor explicou, ainda, que a Andrade Gutierrez fazia, anualmente, a definição de objetivos, no mês de dezembro, que eram delimitados em número de contratos. A quantidade de contratos em carteira era a base para a estimação dos objetivos. Anteriormente, a prática de planejamento era feita a cada cinco anos. O acompanhamento das metas passou a ser feito a cada quatro meses, considerando-se a análise da curva de faturamento.

A permanência no mercado externo foi uma opção de natureza estratégica, porque representou para a empresa a oportunidade manter sua estrutura e seguir crescendo, haja vista que o mercado doméstico continuava mostrando sinais de retração. Ficar apenas no Brasil, segundo o diretor internacional, representaria optar por voltar a ser pequena e perder *expertise*, algo considerado inadequado pela administração do Grupo.

Outra influência na decisão, conforme já analisado, é a crença generalizada de que investimentos em infra-estrutura voltarão a ser feitos no Brasil em pouco tempo e quando isso acontecer o esperado é que somente empresas que se mantiveram atualizadas, tecnológica e operacionalmente, poderão disputar essas oportunidades. É o caso da Andrade Gutierrez.

A opção da Andrade Gutierrez pelo mercado internacional pode ser considerada como próxima do que foi chamado de fase 2 – Expansão no mercado local –, de Douglas e Craig (1989). Neste caso, a empresa procurou desenvolver estratégia em uma base de país-a-país. Dos gatilhos que levam a esta fase, o desejo de promover iniciativas gerenciais locais e a motivação e a necessidade de responder às iniciativas competitivas locais em preço parecem ser as que melhor se adaptam à situação da empresa.

Considerando a classificação de Kotabe e Helsen (1998), a empresa poderia ser classificada como típica da fase de orientação multinacional, na qual o mercado é trabalhado sob uma perspectiva regional (no caso, a América Latina).

Outro aspecto avaliado pelo diretor internacional refere-se ao aprendizado obtido por meio da expansão internacional. Em sua opinião, a Andrade Gutierrez aprendeu muito mais

do que ensinou. “Mas precisa aprender muito mais ainda”, afirmou. O aprendizado, conforme ele, é necessário para que a empresa alcance o nível de excelência das empresas européias, com as quais é muito difícil de trabalhar porque possuem elevada preocupação com determinados aspectos como acabamento, precisão e durabilidade. “No exterior, os padrões de qualidade são outros”, finalizou o diretor.

No tocante ao futuro, o entrevistado aponta que a formação de um novo ambiente no Brasil com a retomada de investimentos em infra-estrutura, da intensidade como ocorrido na década de setenta, poderia motivar a presença da construtora apenas no Brasil, desde que ela estivesse bem estruturada para manter o “quinhão” que tinham à época. Caso essa situação viesse a se configurar, a participação da empresa no mercado internacional poderia ser feita somente pela Zagope. Para ele, essa previsão de cenário seria viável porque “trabalhar no Brasil é muito mais fácil, seguro e tranquilo”. No entanto, destacou ser esta apenas a sua avaliação pessoal.

- Construtora Norberto Odebrecht. Iniciou a internacionalização de suas atividades em 1979, com a construção da hidrelétrica Charcani V, no Peru, e as obras de desvio do Rio Maule, para a construção da hidrelétrica Colbún-Machicura, no Chile. Nos anos de 1980, entrou no mercado africano, com a construção de outra hidrelétrica, desta vez em Angola, e, desde então tem ampliado continuamente sua presença em mercados internacionais. Segundo o relato do ex-presidente à autora, a opção foi iniciar a atividade internacional pela América Latina, onde se esperava encontrar maior afinidade cultural e, mesmo, de língua, ou seja, facilitadores na nova empreitada.

A decisão de ingressar no mercado internacional foi tomada como resposta à diminuição dos investimentos em infra-estrutura que caracterizaram a década de 1970. O esgotamento do “milagre brasileiro” fez com que a empresa estudasse três hipóteses:

diversificar; ir para o exterior; ou fortalecer a qualificação em engenharia no Brasil. “Em vez de um, a Organização opta pelos três movimentos estratégicos” (ODEBRECHT, 2004).

Fortalecemos nossa presença em Engenharia e Construção, adquirindo novas competências com a compra da CBPO e da Tenenge; iniciamos nossa atuação internacional, conquistando contratos no Peru e no Chile; e realizamos nosso primeiro investimento em petroquímica, adquirindo um terço do capital da CPC, empresa do Pólo de Camaçari (ODEBRECHT, 2004).

Em 1988, a Odebrecht resolveu atuar no mercado europeu. Pelas restrições legais (já relatadas no caso Andrade Gutierrez), adquiriu a empresa portuguesa José Bento Pedroso & Filhos, rebatizada de Bento Pedroso Construções (BPC), por meio da qual passou a atuar naquele país.

No início dos anos 90, o foco internacional deslocou-se para o Primeiro Mundo. “Já em 1991, torna-se a primeira empresa brasileira a vencer uma concorrência pública nos Estados Unidos” (ODEBRECHT, 2004). No mesmo ano, passou a atuar na Inglaterra, país no qual também precisou adquirir uma empresa local (SLP *Engineering*), para atender à exigência legal de que a participação de empresas nacionais fosse intensa. Ao abandonar o segmento de petróleo, a Odebrecht desfez-se da SLP.

Para ingressar no mercado americano, a empresa estabeleceu uma *joint venture* com uma empresa de Miami durante os dois primeiros anos de atuação naquele país. Essa aliança produziu vantagens à empresa pela incorporação de conhecimentos e o conseqüente domínio das estruturas de mercado, capacidades e habilidades que a qualificaram a atuar sozinha.

A forma de ingresso em cada mercado internacional, portanto, dependeu da análise do contexto. De acordo com o ex-presidente, “não há uma regra. A empresa busca sempre a maneira mais adequada à legislação local e às oportunidades”.

A única conduta que a empresa adota é a de sempre trabalhar com parceiros locais para melhor entendimento de como serão os processos de concorrência ou licitação. Eventualmente, pode fazer parcerias com empresas brasileiras ou, mesmo, com empresas



locais. A escolha do parceiro, em cada país, irá depender do que ele poderá aportar em termos de conhecimento de mercado, domínio da estrutura sociocultural, domínio tecnológico, etc.

A expansão da Odebrecht continuou pelos anos seguintes, chegando à Ásia, Alemanha e América Central. Em 2003, abriu escritório nos Emirados Árabes Unidos, dando início à atuação no Oriente Médio.

Nem todas as tentativas de ingresso em novos mercados foram satisfatórias. O diretor de Relações Institucionais contou que o maior insucesso ocorreu na Alemanha. Segundo ele, a decisão de trabalhar naquele país foi de natureza sentimental, pois o fundador desejava atuar onde nasceram seus pais e de onde vinha toda a sua formação básica. No entanto, o mercado mostrou-se muito fechado, impossibilitando o desenvolvimento de projetos ali.

A escolha de países para trabalhar é feita, conforme o mesmo diretor, com base na expectativa de longo prazo de atuação. Ou seja, “toda análise para entrar em um país deve considerar que é para ficar, no mínimo, cinquenta anos. Consideramos que é para permanecer em definitivo”. Mas nem todas as decisões foram acertadas. Em alguns casos, como na Alemanha e na Malásia, a empresa não obteve êxito em sua prospecção de negócios, apesar da orientação ser a de “não sair do Brasil para dar uma dentada e voltar”.

Além disso, para trabalhar em algum país, a empresa avalia, inicialmente, se possui profissionais preparados para isso. “Mais que tudo, é preciso ter o homem”, afirmou o ex-presidente. “O homem” refere-se ao profissional educado de acordo com a filosofia da TEO, com tempo de casa suficiente para já ter aprendido a decidir. O profissional precisa saber tomar decisões que sejam voltadas aos interesses dos acionistas e dos clientes. “É um conflito permanente de interesses, e ele precisa saber lidar com estas situações”. Por isso, o requisito prévio – enfatizado na TEO – é a delegação planejada, por meio da qual o profissional (empresário-parceiro) aprenderá a tomar decisões.

Sobre o mercado norte-americano, o diretor de Relações Institucionais explicou que

aquele país é altamente aberto à competição. “O mercado é tão grande que os americanos preferem que ocorra grande competição, porque isso leva o preço para baixo”. Segundo ele, é o mercado mais difícil de se ganhar dinheiro, mas é dos mais fáceis de entrar. Para operar nos Estados Unidos basta que a empresa demonstre capacidade para competir em termos de preço e performance.

A entrada nos EUA obedeceu à estratégia de fortalecimento da competitividade da empresa. Para tanto, avaliaram que era preciso trabalhar em um país de Primeiro Mundo com altos níveis de competição. A escolha pelos EUA objetivou “desasnar” a empresa. De acordo com o diretor de Relações Institucionais, “no estágio em que a empresa estava, era fundamental ter certeza absoluta de que era competitiva para fazer qualquer coisa”.

Em 2005, a Odebrecht completou 15 anos de presença nos Estados Unidos, através da subsidiária Odebrecht Construction, Inc. Ao longo desse período, participou de mais de duas dezenas de grandes obras, incluindo a ampliação do aeroporto e do metrô de superfície de Miami, na Flórida, e a construção da Barragem Seven Oaks e de trecho da Route 56, na Califórnia. Hoje, reconhecida e integrada ao mercado norte-americano, atua, entre outros projetos, na ampliação do Aeroporto de Miami (terminais Norte e Sul), na construção do Performing Arts Center, também em Miami, considerado o mais completo centro cultural dos Estados Unidos, e na reconstrução da cidade de Nova Orleans, em Louisiana (ODEBRECHT, 2005).

Atuar no mercado americano, na opinião do diretor, trouxe maior qualificação às equipes, pois é um ambiente que proporciona menores rendimentos, exige maior sofisticação tecnológica e apresenta complexidade nas operações financeiras. Fica evidente, portanto, que a internacionalização é avaliada não só em termos de desempenho econômico, mas também a partir de outros resultados favoráveis, como o acréscimo na qualificação dos funcionários da empresa. Tal conduta pode ser aproximada à perspectiva sistêmica de Whittington (1996), segundo a qual os resultados buscados pela estratégia são pluralísticos e ela é fruto de processos deliberados.

Sob o aprendizado alcançado no exterior, o diretor de Desenvolvimento de Negócios da empresa afirmou, em 2003, que

[...] aprendemos, com a nossa parceria em diferentes países, que todo mercado tem o seu ciclo maior ou menor de investimentos em obras de engenharia. Sejam quais forem as circunstâncias, nesse sentido, a manutenção de nossa presença no mercado externo é fundamental para consolidar a confiança conquistada junto ao cliente. E faz parte das regras do jogo assegurar as alianças estratégicas, mesmo que em razão da eventual retração desse mercado, haja a necessidade de adequarmos a nossa estrutura àquele momento de redução dos investimentos do cliente (OLIVEIRA, 2003).

A perspectiva de perenidade no exterior seguiu o modelo desenvolvido no Brasil, por meio do qual é enfatizada a delegação e é exigida a redução do número de expatriados em cada país. A perpetuidade é buscada, portanto, mediante a composição com a sociedade local, a identificação e o desenvolvimento de empresários-parceiros que se comprometam com os valores da Odebrecht e do estilo de gestão descentralizado, preconizado pela TEO.

Sob tal orientação, uma das estratégias adotadas pela empresa é o recrutamento de estudantes em universidades locais. Já no final dos anos 90, a empresa acreditava ter avançado, sob esta perspectiva, para além da posição de organização internacional:

O intenso intercâmbio de pessoas, tecnologias e práticas entre as empresas nos diversos países fez com que o conceito de Organização internacional começasse a migrar para um outro, o de Organização global. Era preciso atender, ao mesmo tempo, às necessidades dos clientes em cada canteiro de obras – o componente local – e alavancar recursos estratégicos, tecnológicos, financeiros e políticos, onde quer que tais recursos estivessem – o componente global. As empresas, totalmente integradas aos países, deveriam crescer neste contexto, formando novos Empresários-Parceiros. Estes, por sua vez, iriam irradiar sua atuação naquele ou em outros países (ODEBRECHT, 2005).

Sob a ótica da consolidação no mercado externo, na Odebrecht a manutenção das atividades internacionais e a contínua expansão em novos mercados ou, mesmo, em mercados atuais têm ocorrido desde as primeiras obras no exterior. O rumo da empresa de “sobreviver, crescer e perpetuar” igualmente ajuda a explicar, na opinião do diretor de relações institucionais, a participação crescente no exterior. “É a estratégia pela qual a empresa perpetua suas atividades”. Somente será possível “crescer e perpetuar” a partir da busca permanente de novas oportunidades.

Os resultados obtidos referendam a estratégia de expansão adotada pela empresa. No

ano de 2005, de acordo com informação do ex-presidente, aproximadamente 80% do faturamento da construtora vinham dos contratos internacionais. Segundo ele, a experiência internacional tem sido altamente positiva e tem crescido cada vez mais. Em razão disso, a empresa preocupou-se em definir – na *Visão 2010* – que sua base político-estratégica é, e sempre será, o Brasil.

No *Relatório Anual de 2005*, a construtora Norberto Odebrecht avaliou que

[...] continuou a crescer de forma expressiva no setor de exportação de serviços, assegurando o ingresso de mais de US\$ 650 milhões em divisas para o Brasil, relativos a mais de 60 mil itens exportados, com geração de 130 mil empregos diretos e indiretos no país e criação de inúmeras oportunidades de novos negócios no exterior (ODEBRECHT, 2005).

Nos anos de 2003, 2004 e 2005, os contratos no exterior ultrapassavam 2 bilhões de dólares e neste mesmo período foi ampliada a conquista de contratos internacionais, passando de 910 milhões de dólares em 2003 para o dobro deste valor em 2005. Segundo opinião comum aos entrevistados na empresa, os resultados apenas confirmam que o estilo de gestão da Odebrecht é adequado aos objetivos traçados. Outro aspecto valorizado pelos entrevistados foi a posição de destaque que a empresa ocupa em diversos *rankings* nacionais e, mesmo, internacionais, como é o caso do que é elaborado pela ENR.

Em termos da consolidação no mercado internacional, o diretor de relações institucionais afirmou que ela poderia ser explicada por duas razões: TEO e pessoas. Segundo ele, foi a filosofia de trabalho, por intermédio das pessoas que a praticaram, que levou a empresa ao lugar de destaque que hoje ocupa no cenário mundial.

No *Relatório Anual de 2005*, foram enfatizados os excelentes resultados obtidos no ano e foi reforçada a importância da TEO no processo.

Além dos demais indicadores apresentados neste relatório, vale destacar o Ebitda de R\$ 457 milhões, 10,7% acima do realizado em 2004, e o valor de US\$ 1.809 milhões em novos contratos conquistados no exterior, o que corresponde a um aumento de 28% em relação a 2004. Contudo, mais do que esses resultados, as principais razões para o otimismo em relação ao desempenho da empresa nos próximos anos encontram-se na contínua renovação de nossas lideranças, com base na educação pelo trabalho e em

programas de formação, desenvolvimento e integração de novos líderes. A efetividade desse processo, a adesão dos integrantes à Tecnologia Empresarial Odebrecht e a coesão das equipes em torno dos seus valores, é atestada não só pela evolução dos ativos tangíveis, mas também pelas iniciativas de aproximação e apoio às comunidades em que a empresa atua e pela contínua e comprovada ascensão de sua imagem corporativa (ODEBRECHT, 2005).

Além dessas considerações, o diretor de Relações Institucionais fez questão de destacar que a consolidação também é resultado de uma decisão de caráter político-estratégico. Ao decidir ingressar em mercados internacionais, a empresa encarou a escolha como definitiva e passou a vê-la no contexto de “sobreviver, crescer e perpetuar”. “A orientação foi sempre esta. A perspectiva de futuro sempre foi fundamental para podermos estimular nossos profissionais”, afirmou o diretor.

Em relação ao futuro, a empresa estabeleceu metas relativas à expansão e consolidação no mercado internacional.

Entre nossos novos desafios, destacam-se a ampliação de nossa atuação internacional, em diversas frentes: no âmbito da integração sul-americana; na geração de novas oportunidades em Portugal e nos EUA (onde completamos 15 anos de atuação); em mercados vinculados a esses dois países; no Oriente Médio, onde começamos a consolidar nossa presença; e no atendimento a clientes globais (ODEBRECHT, 2005, p. 1).

A expectativa da construtora, conforme demonstra o texto acima, é a de continuar crescendo e fortalecendo sua presença nos países detentores de mercados mais promissores. Para alcançar o nível de desempenho desejado, confia no seu estilo de gestão e nos valores que orientam a organização.

Como todas as nossas conquistas em mais de 60 anos de existência, essas também serão obtidas pelo exercício do espírito de servir, refletido na constante busca da satisfação de nossos clientes e dos beneficiários diretos dos projetos em que atuamos e na participação responsável no processo de desenvolvimento social (ODEBRECHT, 2005, p. 1).

A análise dos dados mostrou que a Construtora Norberto Odebrecht é, dentre as construtoras pesquisadas, a que alcançou maior envolvimento com atividades internacionais e que o enfoque básico da gestão assumiu uma perspectiva de orientação global, e não mais

internacional ou multinacional.

- Construtora Queiroz Galvão. É oportuno destacar que, dentre as construtoras pesquisadas, a Queiroz Galvão é a que possui menos experiência internacional. No mercado externo, a primeira obra executada pela empresa foi uma barragem, no Uruguai, em 1984.

Na época, segundo o diretor da Área Internacional, a empresa atuou como se fosse uma obra no Brasil, sem se adaptar às condições locais. O resultado foi negativo, especialmente do ponto de vista financeiro. A Queiroz Galvão perdeu muito dinheiro e interrompeu as atividades internacionais, até que, em 1994, firmou contrato na Bolívia.

A ida para mercados externos foi motivada por duas razões principais, segundo relatou o diretor. A primeira pode ser explicada pelo processo de abertura de mercados, que mostrou à Queiroz Galvão que precisava estar estruturada para trabalhar com outras multinacionais e que era necessário conhecer outras culturas. Para o entrevistado, a empresa percebeu que o mercado nacional poderia ser dominado por grandes multinacionais e que não detinha *know how* para enfrentar este tipo ambiente de negócios.

Assim, penetrar no mercado externo seria uma alternativa para, dentre outras coisas, mostrar ao mercado que a empresa também tinha competência de gestão de projetos internacionais. Sua postura tem como orientação subjacente a emissão de sinais aos concorrentes, conforme explicaram Heil, Day e Reibstein (1999). Ou seja, a empresa objetivou tornar explícita sua postura competitiva diante das concorrentes internacionais.

A segunda razão é encontrada na necessidade de manter o nível de faturamento, em baixa pela situação do mercado brasileiro que apresentava uma redução de investimento em obras de infra-estrutura.

Sobre este aspecto, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia afirmou que “não dá para sobreviver só de pintar muro de cemitério”. Ou seja, uma empresa do porte da Queiroz

Galvão não poderia ficar à mercê de pequenas obras, principalmente porque, conforme ele, a empresa não é competitiva neste segmento por não trabalhar com o menor preço do mercado (que é o critério de escolha em licitações). Por isso, precisou buscar obras de infra-estrutura que fossem de maior envergadura.

Na avaliação dos fatores que impulsionaram a empresa ao mercado externo, a análise mostrou que, seguindo Douglas e Craig (1989), os motivos principais foram a busca de oportunidades, o desejo de manter-se atualizada e a saturação do mercado doméstico.

O diretor internacional foi contratado pela Queiroz Galvão em 1992, quando teve início a estruturação da área internacional da empresa. Anteriormente, ele havia trabalhado por dez anos na Mendes Júnior, sendo sete no Iraque. Para estruturar a área internacional, a construtora contava com a experiência que ele tinha em mercados externos. Ao buscar um profissional oriundo da construtora que havia sido símbolo da internacionalização do setor, a Queiroz talvez estivesse procurando naquela empresa um modelo. Conforme DiMaggio e Powell (1991), modelos podem ser difundidos indiretamente, pela transferência ou contratação de empregados.

Na Bolívia, a primeira obra teve início em 1994. Foi realizada após a estruturação da área internacional, durante a qual a América Latina foi definida como alvo preferencial da construtora. Os resultados obtidos desta vez foram positivos, e a empresa passou a manter presença contínua naquele país desde então.

A definição do mercado em torno dos países latinos decorreu da busca por proximidade físico-geográfica e cultural. A empresa procurava por mercados e obras nos quais conseguisse acumular aprendizado internacional sem correr muitos riscos.

O diretor explicou em sua entrevista que a prospecção de mercado foi orientada para obras de menor porte, da ordem de 20 milhões de dólares, algo mais comum em países do Terceiro Mundo. Segundo ele, a empresa julgou que seria melhor correr o risco de errar em

uma obra de menor valor do que em um projeto de 300 milhões de dólares, por exemplo. Sua fala confirma o foco da Queiroz Galvão em segurança financeira.

Considerando que a definição do domínio de mercado foi realizada a partir da contratação de um diretor com larga experiência na área internacional, podem-se reconhecer nessa decisão indícios de que a experiência negativa da referida construtora deixou marcas em seu perfil gerencial.

Naquele país, os contratos firmados eram da ordem de centenas de milhares de dólares e o não-recebimento dos valores devidos afetou a história da empresa. Trabalhar com contratos de pequeno valor, por certo, diminui as chances de que em caso de não-pagamento a empresa enfrente riscos relativos à sua capacidade de sobrevivência. Neste caso, o suposto processo de isomorfismo mimético não ocorreu. Ou, se ocorreu, foi às avessas. Ou seja, a Mendes foi o modelo cuja atuação deveria ser evitada.

A proximidade cultural foi um fator significativo na escolha dos mercados-alvo, pois a empresa avaliou que seria melhor minimizar a necessidade de adaptação. As vantagens proporcionadas pela proximidade de língua foram consideradas importantes, pois entendiam que era difícil estruturar uma equipe com domínio da língua inglesa, por exemplo. “Engenheiro que fale inglês é figura rara. Técnico então nem pensar. E a gente não queria iniciar tendo dificuldades de comunicação”.

Sobre as formas de entrada em outros países, o diretor da Área Internacional explicou que a empresa procura fazer consórcios com empresas locais, as quais são chamadas de “parceiros locais”. Esses parceiros costumam ser empresas menores, que buscam apoio tecnológico e financeiro junto a uma empresa maior, como é o caso da Queiroz. A presença de um sócio local é necessária para que a empresa tenha um aporte em termos de conhecimento, domínio de cultura, recrutamento de pessoal, legislação, tributos, procedimentos, etc.



À época da entrevista, a empresa executava obras na Bolívia, no Peru e no Chile. Segundo seu diretor, a longo prazo, a empresa pretendia expandir suas atividades para países da África e do Oriente Médio, além dos Estados Unidos. Em relação à expansão, ele considerava que “seguimos um processo mais conservador”. Ou seja, a empresa só partirá em busca de alternativas mais ousadas quando avaliar que os riscos compensam a empreitada e quando sentir que tem domínio pleno da atividade externa. Apesar dessa aparente insegurança diante de outros mercados, o entrevistado considera que a Queiroz Galvão consolidou sua presença na América Latina, pois tem obtido envolvimento crescente mediante a conquista de novos contratos. Segundo ele, “as metas têm sido batidas”.

Ao avaliar a atividade em mercados externos, o diretor da Área Internacional ponderou que o desempenho é positivo em termos de qualificação e experiência dos profissionais. “Hoje, a Queiroz ocupou um espaço no mercado. É considerada como parte do negócio de construção internacional”. Em termos financeiros, no entanto, a empresa ainda não conseguiu obter lucratividade, pois está pagando pelas primeiras incursões que foram negativas. A expectativa é a de que resultados financeiros virão. “É uma questão de tempo”.

Para o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia, o resultado da atividade internacional é positivo sob a perspectiva de experiência organizacional, amadurecimento, aperfeiçoamento cultural e formação de base para o futuro da empresa. “Insisto: a Queiroz Galvão acredita que, com conhecimento e capacidade de trabalho conseguirá bons negócios no exterior. O mercado existe e é positivo. Pode ser a base para crescimento futuro”.

O modo como os entrevistados responderam ao serem questionados sobre resultados mostrou que a empresa buscou, por meio da estratégia de internacionalização, resultados outros além do lucro. Dessa forma, a perspectiva sistêmica de Whittington (1996) parece ser a mais adequada para caracterizar a postura estratégica da construtora, pois a ida para o exterior foi fruto de um processo deliberado cujos resultados planejados eram pluralísticos.

- Construtora Mendes Júnior. Seu processo de internacionalização iniciou-se em 1969, com as obras da usina hidrelétrica de Santa Isabel, na Bolívia. Em 1975, a empresa assinou o maior contrato de toda a África na época: uma rodovia de 600 quilômetros, na Mauritânia.

Talvez fosse possível afirmar que a empresa, ao ser criada, já tinha vocação para a internacionalização. Segundo seu presidente, “a Mendes nasceu do seguinte princípio: estar entre as melhores, não só no Brasil, mas também no exterior”. Em sua entrevista, ele relatou que durante a década de 1950 observava que apenas firmas estrangeiras executam obras complexas de engenharia. Foi aí que teria surgido a idéia de construir uma empresa tão boa quanto as melhores.

A ida para o mercado externo foi motivada pelo entendimento de que uma empresa do porte da Mendes Júnior deveria diversificar seu risco. “Desde o início das atividades do grupo, a decisão de se expandir internacionalmente era estratégica” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 118). Já nos anos 60,

[...] o consultor norte-americano James Libby aconselhou a Mendes Júnior a recrutar engenheiros com experiência internacional, por duas razões básicas: em primeiro lugar, o mercado brasileiro de engenharia continuava disputado por grandes companhias estrangeiras; em segundo, a internacionalização seria uma estratégia adequada para uma empresa do porte da Mendes, como forma de diversificação de riscos. Não era conveniente depender apenas do desempenho do mercado brasileiro (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 68-9).

A diversificação de riscos é uma das causas apontadas por Douglas e Craig (1989) para o início da atividade internacional. Ter o governo brasileiro como principal cliente não era considerado seguro pela empresa, em razão da instabilidade econômica. A percepção era a de que “todo o país vive ciclos econômicos distintos, com períodos de restrições e abundância de investimentos. Mesmo no auge do milagre econômico, a Mendes já prospectava oportunidades fora do Brasil” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 118).

No final dos anos 70, a empresa já havia conquistado um expressivo número de

contratos no exterior, o que motivou a projeção de um cenário no qual 80% de suas receitas poderiam vir de outros países (fato encontrado, atualmente, na Norberto Odebrecht). A atitude era considerada prudente, pois a inadimplência estatal começava a acontecer no mercado brasileiro. Em fevereiro de 1981, o *Jornal do Brasil*, a esse respeito, estampou a manchete: “Governo deve Cr\$ 8 bilhões à Construtora Mendes Jr.”.

Depois de obter experiência no mercado latino-americano, a Mendes Júnior avançou em direção ao continente africano, “considerado estratégico pelo Itamarati como um mercado potencial para exportação de manufaturados e de serviços” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 121). “Incentivos governamentais”, presentes nessa escolha, são citados por Douglas e Craig (1989) como um dos fatores que impulsionam à atividade internacional.

Em relação à forma de entrada, em sua entrevista, o diretor executivo explicou que a empresa procurou estabelecer parcerias com grandes empresas para a realização de projetos no exterior. Foram alianças consideradas estratégicas, porque agregaram tecnologia e desenvolvimento, além de contribuírem para o reconhecimento da Mendes na comunidade internacional.

No final dos anos de 60, a empresa colheu “as primeiras vitórias comerciais na Argélia e, logo no início da década de 1970, na Mauritânia” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 121). Nesse período, o presidente da empresa já vivia a expectativa de vir a realizar obras bilionárias no Iraque. A construção da rodovia na Mauritânia foi considerada um marco na história da empresa, em razão de seu porte e dos desafios envolvidos.

A Mauritânia, por sua vez, consolidou a inserção do Grupo Mendes Júnior no mercado internacional. A partir daí, a Mendes criou um departamento que se chamava Planejamento e Controle de Obras no Exterior (PCO-E), para identificar oportunidades no mercado internacional (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 130).

Tal comentário deixa clara a associação entre os problemas administrativos e empresariais. A consolidação da atividade internacional provocou a alteração na estrutura da empresa, para que, assim, os processos organizacionais pudessem respaldar as atividades de expansão nos mercados

que a empresa objetivava trabalhar.

Na década de 1970, o Iraque despontou como um país de grande riqueza e possibilidades comerciais. O “enriquecimento repentino dos países árabes já era uma grande razão para que uma empresa como a Mendes Júnior passasse a olhar com maior atenção para o Oriente Médio. Afinal, era para lá que o dinheiro corria” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 154).

Além dos recursos abundantes para investimentos, fatores políticos e religiosos favoreceram a escolha pelo Iraque, dentre os países árabes. Outro aspecto também foi importante na definição do país: a questão da reciprocidade.

No início dos anos 70, a Petrobras [...] havia descoberto o campo de Majnoon, um dos maiores do mundo, [...]. Mas, como a exploração foi nacionalizada no Iraque, a estatal brasileira não pôde extrair o petróleo. Em compensação, o mercado iraquiano foi aberto à venda de produtos e serviços brasileiros, como a engenharia de construção pesada da Mendes Júnior (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 156).

Em outubro de 1978, a construtora conquistou o contrato para a construção da ferrovia Bagdá–Akashat, com 553 quilômetros de extensão e orçamento de US\$ 1,2 bilhão. “Graças a ele, a Mendes Júnior figurou [...], de 1979 a 1982, como uma das quinze maiores empresas de construção pesada do mundo no *ranking* da *Engineering News Record*” (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 164).

Desenvolver uma obra de tamanha envergadura exigiu que a empresa alcançasse patamares até então inexistentes em sua trajetória. Engenheiros e profissionais de outras organizações foram recrutados para que a construtora conseguisse massa crítica suficiente para o intento. O modelo adotado foi o de trabalhar com grande equipe de brasileiros no exterior, dando-lhes condições de vida semelhantes às do Brasil.

O aparato necessário para a construção desta infra-estrutura custou muito caro. Somente as casas pré-fabricadas, vindas dos Estados Unidos, custaram US\$ 50 milhões. No Iraque, a alimentação era subvencionada, o lazer era oferecido pela empresa e o combustível e o acesso à escola custavam muito pouco aos funcionários. Obviamente, manter tal estrutura trazia pesados comprometimentos financeiros à construtora.

Em relação aos processos organizacionais,

[...] a empresa desenvolveu programas especiais de computador para controlar tudo o que ocorria nas obras – um sistema de gerenciamento de projetos dessa envergadura ainda não existia nem no Brasil, nem no exterior (MENDES e ATTUCH, 2004, p. 167).

Ou seja, o novo mercado exigiu que a Mendes Júnior aperfeiçoasse a solução para o problema de engenharia, buscando na tecnologia da informação o suporte necessário para o controle dos processos.

Em 1981, a empresa assinou novo contrato da ordem de US\$ 333 milhões para construir um trecho de 128 quilômetros na *Expressway*, cujas especificações de qualidade eram superiores às exigidas nos EUA e na Europa. Em 1983, foi inaugurada a ferrovia Bagdá–Akashat e, em 1984, a empresa assumiu a obra do projeto Sifão, cujo objetivo era tornar agriculturável boa parte do território iraquiano; em razão das guerras, essa obra não foi concluída.

Em 1983, o Iraque já atrasava boa parte dos pagamentos, e a empresa cogitou a saída do país, mas optou por atender aos apelos do governo brasileiro para que lá permanecesse, fortalecendo os laços econômicos que uniam ambos os países. Em 1987, com mais de 400 milhões de dólares para receber, a construtora tomou a decisão de paralisar as obras.

Com o término da guerra, em 1988, acordos foram firmados envolvendo a empresa, o Banco do Brasil e o governo iraquiano, e em 1989 as obras foram reiniciadas. Em 2 de agosto de 1990, as forças iraquianas invadiram o Kuwait dando início a outra guerra, o que mudaria novamente o rumo da história. As conseqüências, desta vez, foram ainda mais devastadoras por causa do bloqueio econômico imposto ao país em 1990, o que obrigou a Mendes Júnior a abandonar o Iraque.

A partir desse momento, a empresa passou a negociar com o governo brasileiro os pagamentos acertados com o Banco do Brasil. O não-acerto redundou, em 1995, na execução judicial da construtora e no começo de novo capítulo na história daquela que havia sido a principal empresa brasileira internacionalizada.

Em sua entrevista, o presidente da Mendes Júnior relatou que, ao deixar o Iraque, a empresa pretendia continuar atuando de forma intensa no mercado internacional, mas os problemas financeiros que sofreu impediram a viabilidade do projeto. Em relação ao aprendizado obtido a partir da experiência internacional, ele entendia que a empresa tinha sido geradora de muita inovação tecnológica, mas que também havia absorvido conhecimento de outras empresas.

No final dos anos de 80, no entanto, seus gestores já vislumbravam que seria necessário buscar mercados alternativos, em razão das dificuldades crescentes para garantir os pagamentos devidos pelo governo iraquiano. Para manter a atividade internacional, então, foi preciso reformular a orientação em termos de domínio de mercado, dirigindo esforços para a América Latina. O Chile foi escolhido como mercado principal pela Mendes Júnior, por conta de suas condições econômicas favoráveis.

Além do Chile, foram desenvolvidas obras em Honduras, Santo Domingo, Bolívia, Venezuela, República Dominicana e Peru. Segundo o diretor executivo de Tecnologia-Engenharia, que na ocasião era o diretor adjunto da Área Internacional, a estratégia era ampliar a participação no território latino americano, com concentração de esforços no Chile.

Nesse país, a construtora procurou, inicialmente, fazer um estudo detalhado do mercado e, a seguir, passou à escolha de um sócio chileno, por ser esta a condição básica para participar dos negócios locais. Durante os anos de 1989 a 2004, a empresa teve forte presença no país, executando obras de expressiva importância. Os resultados obtidos no Chile eram considerados positivos, a ponto de o presidente afirmar em seu livro, publicado em 2004, que o trabalho no Chile seria contínuo. “Não se trata de uma aposta de curto prazo”, disse ele. No mesmo ano de publicação do livro, entretanto, a empresa encerrou suas atividades internacionais, como estratégia para melhorar seus resultados.

A manutenção das operações no Chile representou uma forma de permanecer viva no mercado internacional, especialmente a partir de 1995, quando a Mendes Júnior foi executada

judicialmente pelo Banco do Brasil e pelo BNDES. Rentabilidade, portanto, não teria sido o único objetivo da internacionalização; a empresa pretendia ter um volume de atividades que garantisse a manutenção de seus técnicos e a preservação da boa imagem.

Nesse sentido, também é possível agrupar a estratégia da empresa sob a perspectiva sistêmica de Whittington (1996), segundo a qual estratégias emergem de processos deliberados e buscam objetivos pluralísticos.

Apesar dos esforços empreendidos pela Mendes Júnior para assegurar a presença internacional, ficou difícil sustentar estruturas em outros países, e a foi preciso recuar em termos de domínio de mercado, reduzindo sua atuação ao mercado brasileiro. Melhorar a liquidez passou a ser mais fundamental à continuidade da construtora.

A entrevista realizada com o presidente da empresa evidenciou que ele mantém um forte sentimento de revolta com a postura do governo na questão das dívidas contraídas no Iraque, cujos créditos nunca foram pagos por Saddam, atribuindo a ele as causas de seu insucesso no mercado internacional. A descapitalização da empresa foi muito expressiva e, apesar da tentativa de manter-se na América Latina, o retorno ao Brasil pareceu a melhor opção. Por outro lado, o entrevistado mostrou-se absolutamente certo de que havia colocado o governo em uma posição de “não escapamento”. Ou seja, as vitórias obtidas nos tribunais obrigariam o pagamento dos valores devidos à empresa, algo que até o encerramento desta tese não havia acontecido.

Em relação à gestão da construtora como um todo, a fala de seu presidente e o livro por ele publicado dão indícios de que desde que saiu do Iraque, em 1991, a empresa teria elegido como prioridade o recebimento dos valores devidos pelo governo, a tal ponto que isso teria consumido muito do seu vigor comercial. Enquanto aguarda pelo pagamento, a empresa segue trabalhando no Brasil com uma estrutura mais enxuta e centralizada. E seu presidente mantém planos para gerir os recursos que – acredita – irá receber.

Com a análise da Mendes Júnior, encerra-se o estudo do tema internacionalização. O

quadro a seguir apresenta a síntese dos achados de pesquisa.

## QUADRO 12

### Internacionalização: síntese

Subcategoria	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Internacionalização	<p><i>Início:</i> 1984, Congo</p> <p><i>Motivo:</i> alternativa à escassez de obras no Brasil.</p> <p><i>Resultados :</i> positivos nas primeiras obras (decisão de apostar no potencial, na cultura e na exposição internacional).</p> <p><i>Forma de entrada:</i> varia, depende do cliente.</p> <p><i>Aprendizado:</i> levou à reorientação (equipe mínima de brasileiros no exterior e Zagope para Europa).</p> <p><i>Planejamento estratégico:</i> foco atual na América Latina (restrição).</p> <p><i>Permanência para manter estrutura.</i> Considera-se consolidada “Aprendeu mais do que ensinou”</p>	<p><i>Início:</i> 1969, Bolívia.</p> <p><i>Vocação</i> para internacionalização na origem.</p> <p><i>Motivos para ida:</i> diversificar o risco.</p> <p><i>África:</i> incentivos governamentais.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> parcerias com grandes empresas.</p> <p><i>1978, Iraque:</i> busca de oportunidades, facilidades políticas e religiosas, reciprocidade.</p> <p><i>Final dos anos 80:</i> mercado alternativo à crise (retorno à América Latina).</p> <p><i>Chile:</i> foco de 1989 a 2004. <i>Entrada</i> com sócio local. (país estratégico para “permanecer viva no mercado internacional”).</p> <p><i>Abordagem sistêmica</i> de estratégia.</p> <p><i>2004:</i> retração (foco no Brasil).</p> <p><i>Prioridade:</i> receber pagamentos ações judiciais.</p>	<p><i>Início:</i> 1979, Peru e Chile; 1980, África.</p> <p><i>Motivo:</i> resposta à diminuição dos investimentos públicos.</p> <p><i>Expansão</i> contínua da presença internacional: <i>1990</i>, foco Primeiro Mundo – EUA para fortalecer competitividade.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> varia, legislação local e oportunidades.</p> <p>Sempre com <i>parceiros locais</i>.</p> <p><i>2003:</i> Oriente Médio.</p> <p><i>Escolha de países:</i> expectativa de longo prazo – “50 anos”. Ter o profissional preparado para decidir: “ter o homem”.</p> <p><i>Abordagem sistêmica</i> da estratégia.</p> <p><i>Perpetuidade:</i> composição com a sociedade local, empresários-parceiros, TEO.</p> <p><i>Organização global</i> com base no Brasil. “Sobreviver, crescer, perpetuar”.</p>	<p><i>Início:</i> 1984: Uruguai (resultado negativo); 1992: estruturação área internacional; 1994: Bolívia – retorno atividade internacional</p> <p><i>Motivos para ida:</i> competir com multinacionais e manter faturamento.</p> <p><i>Foco:</i> América Latina</p> <p><i>Motivo escolha:</i> proximidade física e cultural e contratos de menor valor.</p> <p><i>Forma de entrada:</i> consórcios com empresas menores.</p> <p><i>Processo de expansão:</i> conservador.</p> <p><i>Futuro:</i> expandir-se para África, Oriente Médio e EUA; consolidada na América Latina.</p> <p><i>Resultados:</i> financeiros ainda negativos; positivos em experiência, amadurecimento, aperfeiçoamento cultural e base para futuro.</p> <p><i>Futuro:</i> promissor.</p> <p><i>Abordagem Sistêmica</i> da estratégia.</p>



Com o QUADRO 12, tem-se encerrada a etapa de apresentação e análise dos resultados. No próximo capítulo, serão retomados os aspectos centrais do estudo, bem como serão expostas as conclusões a que se chegou.

## 5 CONCLUSÃO

A tese que ora se encerra foi conduzida com o propósito principal de descrever e analisar, sob a perspectiva da gestão estratégica, como ocorre a consolidação, no mercado externo, de empresas brasileiras do setor de construção pesada que realizaram investimento direto no exterior.

Para tanto, partiu-se em busca de literatura apropriada ao tema e aos objetivos pretendidos e de empresas que viabilizassem a realização da fase empírica do estudo. Em razão de suas peculiaridades, o setor de construção pesada despontou como o mais viável.

Para apresentação das conclusões deste estudo, o presente capítulo foi organizado em cinco seções. Na primeira, será evidenciada a síntese dos resultados obtidos a partir da fase empírica. A avaliação do modelo teórico, bem como a análise da suportabilidade das proposições teóricas, comporão a segunda seção. Contribuições, limitações e sugestões para futuras pesquisas serão descritas nas demais seções.

- Síntese dos resultados:

Trabalhar com empresas de grande porte de engenharia e construção configurou-se como um desafio de distintos matizes. Por ser um setor cuja vocação central privilegia aspectos técnicos, encontrou-se escassa literatura acadêmica acerca da gestão das empresas que o compõem. Literatura técnica, com ênfase em tecnologias utilizadas e em projetos de engenharia, ao contrário, mostrou-se rica e abundante.

Outro aspecto versa sobre a própria natureza da atividade de construção em mercados externos. Referenciada nas estatísticas governamentais como atividade de

exportação de serviços, abarca, no entanto, múltiplas facetas em sua operação. A atividade em si é complexa e envolve a prestação de serviços com produtos tangíveis como resultado final.

Dessa forma, a literatura que trata da internacionalização de empresas de serviços ou de produtos de consumo não dá conta, *per se*, de abarcar as dimensões envolvidas na gestão de tais empresas. O olhar dado a uma empresa que presta serviços de informática, cujo produto final é um *software*, não traduz as peculiaridades da gestão de empresas cujo produto final é uma rodovia ou uma ponte, por exemplo. Os processos de conquista de mercados e de relacionamento com clientes assumem distintas conotações e matizes na indústria da construção pesada.

Por isso, procurou-se trabalhar com um referencial teórico abrangente, distribuído em múltiplos níveis de análise. Foram observados desde o macrocontexto de influências amplas e difusas até o cerne do processo de adaptação estratégica, particular a cada empresa.

A literatura utilizada mostrou-se adequada aos objetivos pretendidos, ainda que se possa reafirmar que muitos dos aspectos relativos à gestão de empresas internacionalizadas carecem de maior elaboração teórica e de teste empírico. A análise exposta, considerando os critérios de Sheth, Gardner e Garret (1988) (sintaxe, semântica e pragmatismo) e de Hunt (2002) (pragmatismo, conteúdo empírico e intersubjetividade), revelou deficiências acerca das teorias que versam sobre a internacionalização de empresas.

Para tratamento dos dados empíricos, primários e secundários, foi adotada a análise de conteúdo. Sua utilização como técnica de tratamento dos dados mostrou-se apropriada e permitiu que a autora chegasse às respostas pretendidas. Por se tratarem os dados de registros de entrevistas ou de comunicações registradas por escrito, a análise de conteúdo despontou como técnica recomendada ao estudo. Optou-se por seguir o modelo proposto por Bardin (2004) por ser uma autora cuja obra é tida como referência na área.

Em termos empíricos, a análise dos dados mostrou que no nível do macrocontexto as influências econômicas foram consideradas as mais importantes à operação internacional em três das quatro empresas estudadas. Apenas na Norberto Odebrecht o destaque maior foi dado aos aspectos socioculturais, o que corroborou Patterson e Cicic (1995), os quais advertiram que, em razão do contato mais freqüente e íntimo entre clientes e fornecedores de serviço, consciência e sensibilidade cultural têm importância adicionada em empresas de serviço.

A análise dos aspectos relativos ao ambiente institucional evidenciou que as empresas sentem o forte impacto das instituições, em especial do Estado, dos sindicatos e da cultura local. Perante eles, agem de forma a obter os resultados mais favoráveis às suas operações. A fase empírica do estudo a esse respeito revelou respostas estratégicas diferenciadas entre empresas e dentro de cada empresa, dependendo do aspecto ao qual se referiram.

Em relação aos processos isomórficos, identificou-se que eles ocorrem e representam, de modo geral, a tentativa de “fazer parte do clube”. Ou seja, a adoção de práticas gerenciais semelhantes pareceu ser influenciada pelo que era realizado em outras empresas e no setor como um todo. A hipótese preliminar de que a Mendes Júnior havia servido como modelo foi ratificada pela fala dos entrevistados, com a ressalva de que isto ocorreu somente na época em que ela alcançou um nível de crescimento e de envolvimento internacional intenso. Em fases mais recentes, a Norberto Odebrecht despontou como empresa modelo às demais do setor.

A análise no nível da indústria confirmou que o setor é marcado por especificidades. Em termos de concorrência, observou-se a presença de uma dinâmica de via dupla: empresas são concorrentes e, simultaneamente, parceiras de negócios, quer seja na elaboração de propostas, quer seja na execução de obras.

O crescente nível de exigência em termos de qualificação técnica e gerencial também foi encontrado como característica do setor. A utilização ampliada de contratos do tipo EPC tem exigido que as grandes empresas demonstrem o domínio dos elementos contemplados em acordos dessa natureza.

A suposição, enunciada a partir do contato preliminar com os dados, de que o pioneirismo da Mendes Júnior na internacionalização e os resultados obtidos pela empresa influenciaram a dinâmica competitiva do setor não foi confirmada plenamente. A influência da Mendes Júnior despontou muito mais como modelo a ser seguido, inicialmente, mas que, após os problemas relativos à atividade no Iraque, passou a ser um exemplo a ser evitado. No que se refere especificamente à dinâmica competitiva, viu-se que as questões relativas à natureza das obras e ao tipo de contrato utilizado exerceram a influência mais acentuada e que merece ser destacada.

No nível da empresa, os achados de pesquisa apontaram para distintas configurações nos processos de gestão. Em cada caso, foi possível identificar uma premissa orientadora, sob a qual os demais processos e decisões eram encaminhados. Foi percebida congruência entre a imagem projetada e as ações empreendidas pelas empresas pesquisadas. A utilização do ciclo adaptativo como estrutura para análise da gestão estratégica mostrou-se viável aos propósitos do estudo.

A análise dos processos de internacionalização nas quatro empresas estudadas não evidenciou expressivas diferenças. Ao contrário, a abordagem encontrada foi praticamente a mesma, com pequenos aspectos diferenciados. A ida para mercados externos ocorreu, prioritariamente, como estratégia diante da escassez de obras no Brasil. A Mendes Júnior, neste caso, foi a exceção, pois iniciou sua internacionalização em um período em que ainda era farto o mercado brasileiro de obras públicas.

A entrada em outros países, no caso de empresas de construção, dá-se pelo estabelecimento – obrigatório – de subsidiária local. A subsidiária precisa ser formalizada antes do início das obras. Para apresentar projetos e executar obras em outro país, as empresas precisam estar juridicamente constituídas no local. Para minimizar o desconhecimento relativo às condições de mercado, os casos estudados revelaram que as empresas trabalham, em regra, com parceiros locais. Sob esse aspecto, corrobora-se a tese de Nicolaud (1989) de que empresas de serviço não desfrutam das mesmas oportunidades de aprendizado a partir da experiência gradual, como acontece com produtores de bens, que podem experimentar processos de exportação indireta ou casual. Sob sua perspectiva, o comerciante de serviços não tem escolha senão lidar diretamente com o consumidor estrangeiro.

Patterson e Cicic (1995) manifestaram semelhante visão ao afirmarem que empresas de serviço precisam estar em solo estrangeiro desde o primeiro dia de sua atividade internacional. A presença local é necessária, especialmente em situações nas quais o serviço oferecido seja customizado, caso típico dos serviços de engenharia e construção.

A manutenção da atividade externa, no caso das empresas avaliadas, obedeceu a critérios outros, além da lucratividade. As construtoras entendem que estar atuando no exterior é importante para que alcancem patamares mais avançados de desenvolvimento, em termos tanto técnicos como gerenciais. Neste caso, “fazer parte do clube” parece explicar, em parte, a permanência, principalmente em momentos nos quais as empresas passaram por retração em seus níveis de lucratividade.

A manutenção de operações externas também foi explicada em função da necessidade de atualização constante, algo que só é conseguido por intermédio da execução contínua de obras, de diferentes perfis e exigências. Assim, a empresa acumula *expertise* em mercados internacionais, mantém seus níveis de faturamento e ainda garante sua capacidade

de responder às demandas do mercado doméstico caso ocorram investimentos públicos em infra-estrutura.

Quanto à consolidação, o estudo mostrou que, dentre as três empresas com atividade internacional, identifica-se um *continuum* de diferentes níveis de internacionalização. A Queiroz Galvão é caracterizada pelo menor nível de comprometimento com atividades internacionais e a Norberto Odebrecht é a construtora com maior envolvimento. A Andrade Gutierrez situa-se mais próxima do extremo de maior comprometimento. Em forma gráfica, ter-se-ia:

	Grau de envolvimento com mercados internacionais		
Mercado doméstico	<i>Baixo a moderado</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
Mendes Júnior	Queiroz Galvão	Andrade Gutierrez	Norberto Odebrecht

FIGURA 13 - Grau de envolvimento com mercados internacionais

A consolidação, estudada sob as perspectivas de manutenção de operações internacionais de forma continuada e de crescimento destas operações, foi mais claramente encontrada no caso da Norberto Odebrecht. No entanto, não se pode afirmar que as outras duas empresas não estejam consolidadas, haja vista que igualmente atendem aos critérios utilizados para análise da questão.

Assim, as presenças da Queiroz Galvão e a Andrade Gutierrez podem ser consideradas consolidadas na América Latina. No caso da Andrade, à primeira vista, poder-se-ia avaliar que ela recuou em termos de presença internacional e que, portanto, não estaria consolidada. Mas examinar a redefinição do domínio de produto-mercado dessa forma seria desconsiderar o contexto que explica a decisão. A redefinição atendeu, como pôde ser

observado, a uma reorientação estratégica do grupo, segundo a qual ocorreu a divisão de mercados entre a Zagope e a Andrade Gutierrez. Ambas as empresas são de total controle do Grupo Andrade Gutierrez, o que denota que não houve um recuo em termos da atividade internacional. Aconteceu apenas uma nova solução para os problemas do ciclo adaptativo (MILES e SNOW, 1978), ocasionando em diferente configuração nos negócios da empresa.

A descrição das categorias de análise no caso da Norberto Odebrecht revelou que a empresa incorporou de forma muito intensa a atividade internacional em seu escopo de atuação, a ponto de ter sido necessária a definição do Brasil como base político-estratégica de sua gestão. A consolidação da presença internacional é observada com clareza na empresa, e o envolvimento com mercados externos tem crescido continuamente, desde a entrada inicial.

Considerando a evolução da presença em mercados internacionais sob a perspectiva de Douglas e Craig (1989), observou-se que as empresas estudadas se distribuíram em patamares diferenciados.

A Mendes Júnior, no período analisado, poderia ser alocada sob a fase “pré-internacional”, cujo foco de atuação é doméstico, apesar de sua experiência prévia em mercados externos. As empresas Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão poderiam ser consideradas como representantes da fase 2, chamada de “expansão no mercado local”. A Norberto Odebrecht, por seu turno, poderia ser classificada como típica da fase 3, “racionalização global”.

Tal classificação foi feita tendo por base a orientação de cada empresa em relação aos seus mercados de atuação. É necessário considerar que a construtora Norberto Odebrecht se encontra em patamar diferente das demais empresas por ter expandido suas operações em uma base global. Assim, a Queiroz Galvão e a Andrade Gutierrez foram, obrigatoriamente, classificadas com típicas da fase 2, ainda que alguns dos pressupostos do modelo tenham se mostrado frágeis quando utilizados para explicar o comportamento do setor de construção



pesada.

A esse respeito, a avaliação que se fez, quando da explicação do modelo de Douglas e Craig (1989), já evidenciava a dificuldade de transposição dos seus conceitos para outros setores que não os de produção de bens, especialmente os de consumo.

A fase empírica comprovou a impressão inicial, uma vez que a lógica de operação de empresas de construção pesada costuma assumir uma perspectiva diferenciada das demais. No entanto, a orientação de que empresas que atuam na fase de expansão no mercado local assumem uma postura de gestão do tipo país-a-país contribui para explicar o comportamento das empresas analisadas.

Da mesma forma, ao falar da fase 3, racionalização global, os autores enfatizam a visão de que a empresa trata da gestão dos seus múltiplos negócios em uma base que já não mais é fragmentada, e sim unificada. Talvez esta posição melhor explicasse a postura da construtora Norberto Odebrecht, ainda que, pelas características da atividade de construção, seja impossível, por exemplo, padronizar produtos (algo dado como típico da fase).

Outra perspectiva que contribuiu para a definição do estágio de internacionalização das empresas estudadas foi o modelo de Kotabe e Helsen (1998). Baseados em Douglas e Craig (1989), os autores propuseram que as empresas que atuam em mercados internacionais organizam seus processos de gestão com base em distintas orientações, de elevado envolvimento. Assim, a entrada inicial no exterior é entendida como sendo uma fase de comportamento exportador, cuja evolução leva à orientação internacional (país-a-país), multinacional (regiões) e, por último, global.

Em comparação a Douglas e Craig (1989), Kotabe e Helsen (1998) incluíram a fase de orientação multinacional, na qual países são reunidos em regiões cujas características de atuação sejam assemelhadas.

Assim, pensando no caso das quatro empresas estudadas à luz dos referidos autores, poder-se-ia classificá-las da seguinte forma:

- Andrade Gutierrez – orientação multinacional: mercado dividido em regiões;
- Mendes Júnior – orientação para o mercado doméstico;
- Norberto Odebrecht – orientação global;
- Queiroz Galvão – orientação internacional: orientação país-a-país;

Ainda que a construtora Queiroz Galvão tenha definido a América Latina como foco de sua atuação, pareceu à autora que, efetivamente, ela trabalha em uma base de país-a-país. A Andrade Gutierrez, ao contrário, por ter mais tempo de internacionalização, redefiniu seu domínio de produto-mercado em uma base regional, estabelecendo a América Latina como mercado para a construtora. As demais regiões ficaram a cargo da Zagope.

No entanto, é preciso considerar que também esses autores parecem melhor explicar questões relativas a mercados de consumo. No caso dos serviços de engenharia e construção, adaptar-se às necessidades locais não só é imperativo como, de fato, é a única forma de agir. Toda construção nasce de um projeto que atende a necessidades específicas, definidas pelo cliente. Assim, a padronização pode ser entendida apenas nos aspectos relativos à gestão e a outras práticas operacionais.

As análises empreendidas mostraram que a consolidação – cerne desta tese – ultrapassa os aspectos de orientação em relação ao mercado, se internacional ou global, por exemplo. Entende-se que uma empresa pode atuar em uma base de país-a-país e estar consolidada. E as empresas pesquisadas evidenciaram essa possibilidade. Ainda que possam ser diferenciadas em termos de envolvimento e postura diante dos mercados em que atuam, puderam ser consideradas como consolidadas em termos de presença no exterior.

Logo, pretende-se que a consolidação seja entendida em perspectiva diferente da aspirada pelos modelos do tipo evolucionário, cuja seqüência de fases parece levar – sempre –

à perspectiva de atuação global. Assume-se que o processo de internacionalização não atende a uma seqüência predefinida de fases, aplicável para descrever empresas de diversos setores de atuação. O olhar aqui proposto está exposto na FIG. 14.

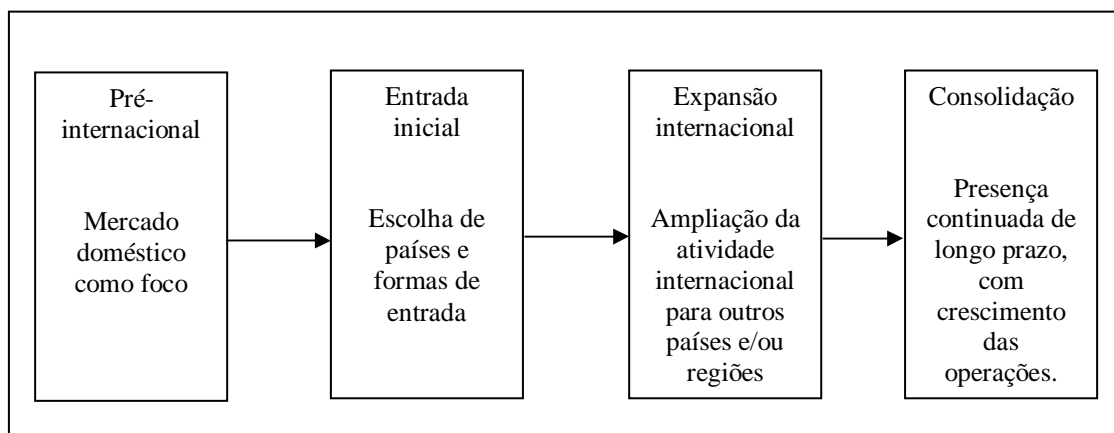


FIGURA 14 – Consolidação em mercados externos

Sob tal enfoque, entende-se que a consolidação pode ocorrer tanto no caso da permanência da empresa, de forma contínua, em uma única região (por exemplo, a América Latina), quanto na manutenção de uma base global de atuação. Propõe-se que não se tenha a quantidade de países atingidos como definidor do nível de consolidação, mas sim o crescimento na participação externa e a manutenção das operações.

Assim, procurou-se identificar, a partir da pesquisa empírica, quais fatores melhor explicavam a consolidação encontrada nas empresas estudadas. Supõe-se que ela ocorreu, principalmente, por conta de fatores relativos à gestão estratégica (resposta adequada ao ciclo adaptativo), à resposta aos processos institucionais e à adequação às condições competitivas do setor. A FIG. 15 representa o que a fase empírica sugeriu.

Da figura depreende-se que a consolidação em mercados externos é esperada em condições nas quais a empresa dê respostas adequadas aos três problemas do ciclo adaptativo, observando a rede de influências entre eles. Outro condicionante da consolidação é

encontrado na ocorrência de respostas apropriadas às demandas institucionais. Ou seja, a possibilidade de consolidação da atividade internacional acresce à medida que a empresa identifica as principais fontes de processos institucionais, monitora-as e responde a elas com precisão.

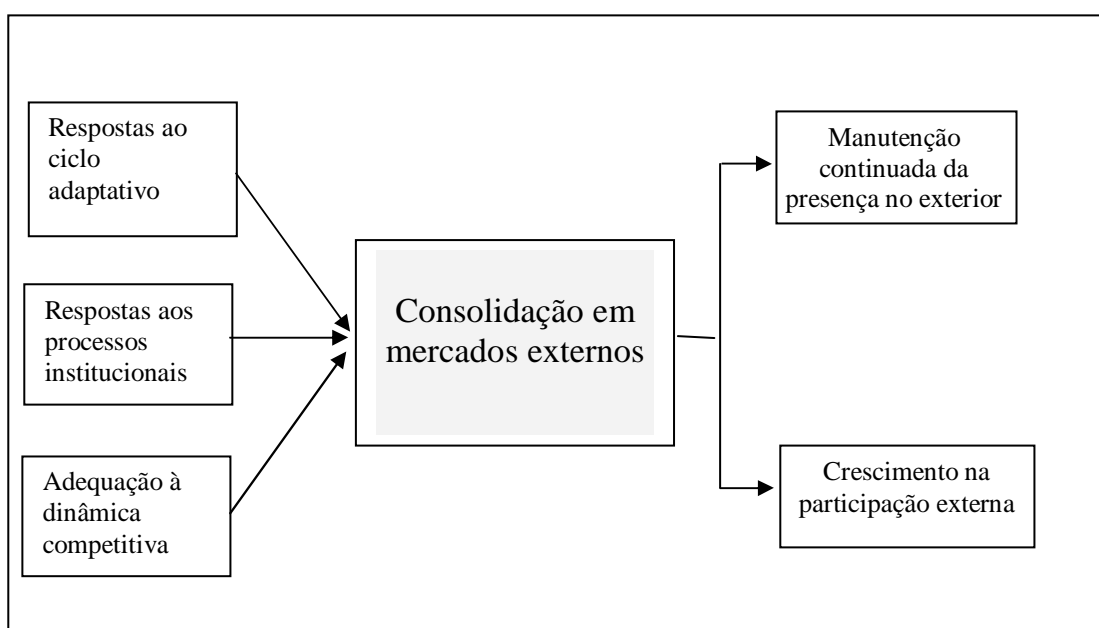


FIGURA 15 – Condicionantes da consolidação

O terceiro condicionante proposto refere-se à adequação à dinâmica competitiva. A fase empírica do estudo revelou ser fundamental o domínio das estruturas competitivas da indústria, bem como a adaptação aos requisitos mínimos para “fazer parte do clube”.

Portanto, o entendimento a que se chegou, após a análise dos dados colhidos, foi o de que a consolidação em mercados externos nas empresas estudadas parece ter ocorrido, prioritariamente, em razão do modelo de gestão adotado, o que corrobora uma das hipóteses provisórias elencadas pela autora.

No entanto, dentre o amplo rol de aspectos que encerram a definição de “modelo de gestão”, entendeu-se que, no setor de construção pesada, três fatores foram mais decisivos. O

primeiro deles versa sobre a adaptação ao ambiente externo, a partir da dinâmica do ciclo adaptativo. Conforme foi explicitado previamente, os casos estudados mostraram ser fundamental que as empresas mantivessem estreito alinhamento entre suas decisões frente a mercados, gestão e tecnologia. Em ocasiões em que isto não ocorreu, a empresa teve prejuízos, que, dependendo da amplitude, puderam ou não ser recuperados.

No caso da Mendes Júnior, o desajuste na solução para o problema administrativo, principalmente, levou ao retorno para o mercado doméstico. Assim também ocorreu com a Queiroz Galvão, após sua primeira experiência internacional, em 1984. No entanto, a empresa manteve seu fôlego financeiro e pôde retomar as atividades externas. A Andrade Gutierrez e a Norberto Odebrecht também erraram, ocasionalmente, em suas escolhas estratégicas, mas conseguiram reagir a partir da aposta em outros mercados e/ou enxugamento da estrutura.

A resposta às pressões institucionais igualmente se mostrou fator de extrema relevância, porque o interjogo de forças exigiu das empresas a adoção de posturas adequadas às distintas situações. A preocupação em estabelecer composição com a sociedade local revelou-se como algo importante e influenciador dos resultados obtidos. O domínio da cultura local é fundamental para que a empresa avalie qual é a melhor maneira de responder a demandas específicas que lhe são apresentadas pelas instituições, sejam elas provenientes do Estado, da Igreja ou dos Sindicatos. A mera obediência não se mostrou como a única saída a ser adotada. Outras estratégias pareceram mais apropriadas, em decorrência do contexto que se apresentava.

O terceiro fator observado foi a adequação às condições competitivas. As empresas pesquisadas mostraram que, para consolidar a presença externa, foi necessário aperfeiçoar seus sistemas administrativos e incorporar habilidades mais complexas de gestão, para que pudessem dar respostas às exigências incluídas em projetos de grandes obras, com ênfase no tipo EPC.

Como foi descrito, a operação sob a forma de consórcios, algo característico do setor, leva a perspectivas diferenciadas de atuação, nas quais concorrentes assumem o papel de parceiros de negócios, tanto na prospecção quanto na execução de obras.

A adaptação a essa forma de competição pareceu ser um dos aspectos influenciadores da consolidação, pois exigiu a melhoria nos processos de gestão das empresas, bem como a incorporação de novos conhecimentos técnicos e estratégicos. Não se adequar às exigências pertinentes a contratos de trabalho mais complexos implicaria, portanto, a impossibilidade de disputar a execução de grandes obras.

Além desses, outros aspectos foram descritos e analisados na presente tese. Acredita-se, no entanto, que os três ora apresentados sejam os que melhor explicam a consolidação em mercados externos para empresas de construção pesada.

- Avaliação do modelo teórico:

A utilização de um modelo teórico de quatro níveis de influência mostrou-se apropriada aos interesses de estudo. A perspectiva de que a consolidação em mercados externos é um fenômeno de múltiplos condicionantes foi corroborada pelas evidências empíricas obtidas nos quatro casos estudados. A inter-relação entre aspectos relativos a cada nível de análise também foi identificada, o que ratifica a natureza complexa e multivariada da internacionalização.

Isto posto, entende-se que o modelo proposto oferece suporte ao estudo da internacionalização na medida em que permite que o pesquisador analise o fenômeno sob um enfoque mais próximo às complexidades que tipificam o processo. Por conseguinte, não se pretende que a consolidação seja entendida apenas na perspectiva da sua gestão ou sob o olhar dos impactos macroconjunturais, por exemplo. Ao contrário, a proposta do modelo reside, justamente, na avaliação de condicionantes múltiplos e inter-relacionados, cujos impactos

devem ser observados no contexto particular das diferentes indústrias, pois esta é a abordagem que encerra o fenômeno.

Sob tal perspectiva, a autora avalia que as proposições reunidas em seu modelo teórico mostraram-se viáveis à análise do fenômeno, pois permitiram que o estudo fosse conduzido de forma plena e objetiva e retrataram a dinâmica da consolidação em mercados externos. A utilização conjunta de estruturas conceituais oriundas dos campos da teoria organizacional, da teoria administrativa e da teoria de negócios internacionais mostrou-se viável e necessária para que o fenômeno fosse capturado em sua abrangência. Entendeu-se, portanto, que o modelo foi suportado pela fase empírica.

Considerando as proposições enunciadas por ocasião da apresentação do modelo teórico (seção 2.5), a fase empírica evidenciou que: quanto à análise do macrocontexto, a proposição que afirma que “dentre as tendências analisadas, as de natureza econômica são as que exercem o maior impacto na atividade internacional e na consolidação em mercados externos” foi suportada pelas evidências obtidas em três dos quatro casos analisados. Por conseguinte, não se pode afirmar que as tendências econômicas sejam efetivamente as mais importantes no processo de consolidação. Mais adequado seria afirmar que os casos mostraram que a economia é um fator importante na atividade internacional, cuja análise é sempre parte do processo de avaliação de oportunidades e de restrições à expansão das operações.

Neste mesmo nível de análise, a proposição teórica que afirmava que “a não adequação da empresa à cultura local é fator restritivo à consolidação em mercados externos” também não foi corroborada por completo pelas empresas analisadas. Tal proposição foi parcialmente ratificada nos quatro casos, tendo sido confirmada por completo apenas no caso da Construtora Norberto Odebrecht. Ainda que esta empresa seja a que alcançou maior grau de internacionalização de suas atividades, os dados coletados não permitem inferir que seja a

adaptação às características socioculturais o fator determinante do resultado obtido. Por isso, a autora avalia que essa proposição foi apenas parcialmente corroborada.

No nível do ambiente institucional, a proposição de que “processos isomórficos são típicos do setor e influenciam decisões relativas a mercados externos” foi corroborada pelas evidências empíricas. Os dados apontaram para um acentuado comportamento isomórfico dentre as empresas pesquisadas, retratado em estratégias, trajetórias e posturas semelhantes. Entende-se, desta forma, que a análise de processos isomórficos deva ser incluída em estudos relativos à internacionalização, a fim de que seja possível melhor compreender posturas adotadas e resultados obtidos. A afirmativa decorre do fato de que os processos que levam à homogeneização não costumam ser orientados por questões de eficiência. O “fazer parte do clube” parece explicar de forma mais apropriada muitas das decisões tomadas pelas empresas.

Quanto à proposição de que “instituições políticas exercem o mais forte impacto na operação internacional e na consolidação”, os dados analisados não permitem concluir que tal grupo seja o de maior influência, haja vista a ocorrência de situações nas quais instituições sociais e legais assumiram o papel de restritivas à consolidação, levando, mesmo, ao abandono de determinados mercados. Assim, pelos casos analisados, não se pode afirmar que um único grupo de instituições seja mais importante na consolidação. O mais adequado, no caso, seria corroborar a influência das instituições nesse processo, cabendo em cada caso a avaliação de qual aspecto institucional foi o mais importante (tanto como estímulo, quanto como restrição).

Ainda no mesmo nível de análise, a proposição que sustentava que “respostas estratégicas a pressões institucionais variam, podendo assumir diferentes graus de submissão ou de resistência ativa”, foi suportada pela fase empírica e mostrou ser um importante fator na explicação dos resultados obtidos pelas empresas em mercados externos. Assim, ficou evidente que em situações nas quais as construtoras sentiram que a pressão institucional seria



desfavorável, adotaram posturas mais ativas de resposta estratégica, buscando preservar seu interesse próprio.

Em relação ao nível de análise da indústria, a proposição de que “o domínio de recursos específicos que proporcionem vantagens comparativas à empresa é fator determinante da consolidação em mercados externos” foi parcialmente suportada pelas evidências empíricas. Os dados coletados mostraram que o domínio de recursos específicos – tais como tecnologia e conhecimento – são fatores fundamentais à competitividade das empresas, mas os entrevistados não apontaram tal fator como determinante à consolidação. A posição evidenciada foi muito mais a de que a posse de tais recursos seria condição *sine qua non* para que a construtora continuasse operando.

Ainda tratando da análise no nível da indústria, o estudo corroborou a proposição de que “a dinâmica dos relacionamentos competitivos exerce influência sobre a possibilidade de consolidação da atividade internacional”. Entendeu-se que tal dinâmica influi na maneira como as empresas conduzem seus negócios, bem como fazem suas escolhas em termos de mercado. A adequação à dinâmica competitiva pareceu ser condição necessária ao alcance de posições favoráveis no mercado externo, à medida que as empresas evidenciaram ser necessário um estilo de gestão que as habilite aos processos de concorrência por obras. Ou seja, as empresas precisaram aprender a gerir seus recursos e competências, de modo a permitir a adoção de posturas de concorrência e de parceria, simultaneamente, com as demais empresas do setor. Sem o domínio de tais habilidades de gestão, entendeu-se como prejudicada a expansão internacional.

Passando à análise no nível da empresa, verificou-se que os casos estudados ofereceram suporte empírico à proposição de que “em mercados internacionais, decisões relativas a cada um dos problemas do ciclo adaptativo exigem novas soluções para os demais problemas”. As empresas estudadas demonstraram que precisaram, ao longo de sua trajetória

de expansão internacional, fazer ajustes nas soluções para os problemas do ciclo adaptativo. Para otimizar resultados, as construtoras passaram, por exemplo, por processos de redefinição de domínio de produto-mercado, o que gerou a necessidade de adaptação nas demais soluções.

Da mesma forma, a proposição de que “o ajuste entre as soluções para os problemas administrativos, de engenharia e empresariais é fator determinante da consolidação em mercados externos” foi corroborada, pois a fase empírica evidenciou que tal ajuste sempre ocorreu durante processos dinâmicos de expansão internacional. Os dados levantados demonstraram que as empresas buscaram adaptar-se ao ambiente através da solução dos referidos problemas, considerando a necessidade de que ocorresse a adequação entre as soluções. Assim, predominaram as situações nas quais a imagem projetada pela empresa em termos de mercado foi corroborada pelas demais posturas relativas aos problemas administrativo e de engenharia, e vice-versa.

Considerando a exposição prévia acerca do modelo teórico, a autora considera que, de modo geral, se encontrou suporte empírico, ainda que algumas de suas proposições tenham sido corroboradas apenas parcialmente pela empiria. Por outro lado, os estudos de caso não trouxeram situações distintas daquelas que foram contempladas no modelo teórico e, por isso, entende-se que a referida estrutura mostrou-se viável ao estudo da consolidação e, mais do que isto, demonstrou ter potencial de utilização em novos estudos, em diferentes setores industriais.

- Contribuições do estudo:

No tocante às contribuições da presente tese, crê-se que parte delas transitam em torno da possibilidade de se discutir e entender aspectos atinentes à consolidação de empresas

em mercados externos, especialmente daquelas que se situam no segmento de prestação de serviços com bens tangíveis.

Além disso, entende-se que a estrutura teórica reunida pela autora, bem como a organização e a proposição de um modelo para o estudo da consolidação em mercados externos são outra importante contribuição da tese. A partir do modelo teórico proposto, acredita-se que poderá ser intensificada a realização de pesquisas que contribuam para minimizar a escassez de estudos relativos à gestão de empresas maduras na atuação em mercados externos. Além da relevância científica de tais estudos, entende-se que conhecer os fatores condicionantes da consolidação, em situações reais, pode auxiliar na definição de estratégias de estímulo à internacionalização de empresas, com prioridade para aqueles aspectos cuja influência é mais decisiva neste processo.

Outra contribuição revela-se, por consequência, no estudo de empresas maduras na atuação internacional, trazendo ao debate questões que vão além dos aspectos relativos à escolha de países e à forma de entrada em mercados internacionais, o que parece predominar nos estudos ora desenvolvidos.

Em termos teóricos, também se acredita que a presente tese avança no entendimento de processos de internacionalização, na medida em que propõe um modelo que integra conhecimentos oriundos das áreas de estudo da administração, das organizações e de negócios internacionais. Ainda que o modelo possa ser refinado em pesquisas futuras, entende-se que ele representa um importante passo na construção de um referencial teórico amplo, que dê conta de abarcar a riqueza e a diversidade próprias da atividade internacional. Sob tal perspectiva, entende-se que os resultados do estudo evidenciaram que o debate sobre as instituições configura-se em importante tema a ser incluído na agenda de pesquisas da área.

Outra contribuição está no estudo do setor de construção pesada, cuja importância é reconhecida tanto econômica quanto socialmente. Os dados apresentados quando da

caracterização do setor, sumarizados nas PACs/IBGE, atestam para a importância dessa indústria, considerada por muitos como uma das responsáveis pelo incremento dos processos de desenvolvimento de sociedades e de nações.

A importância do setor também foi comprovada por Crosthwaite (2000) em estudo que avaliou o papel da indústria da construção no desenvolvimento econômico dos países. Os dados levantados sugeriram que os gastos são crescentes quando o país tem o status de “menos desenvolvido”; passam por picos durante o status de “recentemente industrializado”; e decrescem quando o país se move dessa para a fase de “industrialização avançada”. Outra constatação foi a de que os gastos em construção tiveram o mais rápido crescimento em países menos desenvolvidos, o que sugere, portanto, que o setor tem forte papel no seu desenvolvimento econômico, especialmente daqueles países menos industrializados.

Assim, entende-se que a tese apresenta contribuições no campo empírico ao propor-se estudar um setor ainda pouco explorado e de expressivas peculiaridades, o que pode apontar para a necessidade de que diferentes setores e/ou negócios sejam estudados na academia. A diversidade pode conduzir a caminhos diferentes daqueles já estudados e adequadamente analisados e, por consequência, levar a avanços no nível teórico.

- Limitações do estudo:

Em termos de suas limitações, a presente tese incorre em algumas que, mesmo que sejam próprias da atividade de pesquisar, precisam ser explicitadas. A primeira delas origina-se da limitação cognitiva da autora, cujas percepções e opiniões direcionaram os caminhos percorridos para a elaboração da tese. Além disso, têm-se as deficiências inerentes a todo método de pesquisa, as quais não podem ser ignoradas.

Outra limitação está no fato de que os dados de pesquisa referem-se às empresas estudadas à época da pesquisa. Assim, não é prudente servir-se desses achados para fazer

generalizações que extrapolem o universo pesquisado. Contudo, acredita-se que as construtoras que participaram do estudo podem ser consideradas como representantes do comportamento do setor, haja vista que foi percebida elevada congruência dentre os sujeitos da pesquisa.

Em relação aos respondentes, a restrição decorre da impossibilidade de se averiguar de forma indubitável a fidedignidade de suas falas. O histórico comprometimento de empresas com o setor público e os resultados advindos dessas relações podem ter influenciado o grau de confiança dos entrevistados em relação à autora. O receio de que as informações colhidas pudessem, de alguma maneira, prejudicá-los, ficou patente nas posturas adotadas diante dos questionamentos que eram feitos. Para minimizar esse viés, a autora agregou fontes secundárias de dados ao estudo.

Sobre os respondentes, o estudo limitou-se àqueles que puderam ser entrevistados, o que impossibilitou a ampliação da amostra. Entende-se que isto pode se configurar em uma limitação, haja vista que um maior número de entrevistados, por empresa, poderia agregar valor ao estudo e permitir, mesmo, a geração de indicadores de frequência. Entretanto, a realidade encontrada e as tipicidades do setor impediram tal ampliação e, considerando que se teve a oportunidade de entrevistar os profissionais-chaves no processo de internacionalização, entende-se que foi minimizada tal limitação.

- Sugestões para futuras pesquisas:

O modelo teórico proposto permite que o presente estudo seja ampliado sob diferentes perspectivas. Uma delas reside na possibilidade de utilização deste modelo para o estudo de empresas maduras no mercado nacional, a fim de verificar se os elementos propostos servem para que se investigue a consolidação em mercados, de modo geral; ou se é mais viável para o estudo da consolidação em mercados externos.

Da mesma forma, o esquema retratado na Figura 15 merece estudos adicionais que procedam à avaliação da suportabilidade empírica dos condicionantes da consolidação nela enumerados.

Nesta mesma linha, entende-se que seria oportuno o desenvolvimento de pesquisas em construtoras de grande porte, já consolidadas no mercado brasileiro, sobre os motivos pelos quais não internacionalizaram suas operações. Assim, seria possível confrontar as percepções dos dois grupos de empresas e, a partir daí, identificar os fatores cujo impacto na decisão de internacionalização fosse mais intenso. Tais informações poderiam servir como base para a adequada definição de instrumentos de incentivo à internacionalização de empresas brasileiras.

Sugere-se, igualmente, que o tema da consolidação seja estudado sob a perspectiva de outros setores de atuação, de forma a comparar os resultados aqui apresentados e contribuir para o fortalecimento teórico da área de estudos.

Outra possibilidade de novos estudos é encontrada no campo do ambiente institucional, cujo impacto se mostrou acentuado para o setor em foco. Acredita-se ser importante ampliar o estudo das influências institucionais, avançando para a identificação daquelas instituições cuja influência é mais expressiva na internacionalização.

Por fim, também se propõe a realização de estudos que discutam sobre a posição que as empresas brasileiras têm assumido em mercados internacionais, a partir da avaliação dos mercados em que estão atuando. As características gerais dos países, bem como o tipo de negócios desenvolvido, podem fornecer indicadores sobre a forma de atuação dessas empresas. Desta forma, seria possível avaliar se o modelo de negócios ora adotado favorece a atuação em mercados específicos e, por conseqüência, se pode restringir o acesso a outros mercados. Estariam as empresas brasileiras de construção pesada atuando em mercados nos quais, por exemplo, as características institucionais fossem semelhantes às encontradas no

mercado doméstico? Entende-se oportuno investigar tais questões.

Com tais considerações, entende-se como concluída a presente tese. O caminho percorrido mostrou-se profícuo e instigante, fomentando o surgimento de idéias e a produção de conhecimentos que se apresentam, desde já, em processo de (re)construção.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, p.209-231, second quarter 1993.
- ANDRADE GUTIERREZ. É nossa meta internacionalizar a Zagope. **Informe-se**, ano 02, n.8, maio/junho 2005, p.8-9.
- ANDRADE GUTIERREZ. AG participa de comitivas com Lula. **Informe-se**, ano 02, n.8, maio/junho 2005, p.11.
- ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2002**. Disponível em: <[http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo\\_relatorioanual](http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual)> Acesso em 15/10/2005.
- ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: <[http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo\\_relatorioanual](http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual)> Acesso em 15/10/2005.
- ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <[http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo\\_relatorioanual](http://www.andradegutierrez.com.br/grupo.aspx?sub=grupo_relatorioanual)> Acesso em 28/09/2006.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARBACHE, J. (coord.) **Oportunidades internacionais para o setor de construção civil brasileiro**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002.
- ARBIX, G. SALERNO, M.S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Texto para discussão n. 1023, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, junho de 2004.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M. An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990. **Journal of International Marketing**, v.2, n.2, p.5-28, 1993.
- BALBI, S. **Multinacionais brasileiras ainda são poucas**. Folha Online – 23/08/2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/dinheiro/ult91u88057.shtml>>. Acesso em 30/08/2004.
- BARBOSA, F.V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S.B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 21-40.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.



BARRETO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da (Org.). **A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p.29-76.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.5-16, Summer 1991.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, Spring/Summer 1977.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Slides de palestra proferida pelo Ministro Luiz Fernando Furlan**. Abril de 2003. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em 24/08/2004.

BRASIL. **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial – 1950 a 2004**. Disponível em <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)> Acesso em 18/11/2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro - 1950 a 2006 (Janeiro/Setembro)**. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php)>. Acesso em 19/10/2006.

BRUYNE, P. de, HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p.273-81, 1980.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã Editora, 1996.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **The American Journal of Sociology**, v. 6, pp.2-22, 1972.

COSTA, A.C.G. da. **Ser empresário: o pensamento de Norberto Odebrecht**. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

COUTINHO, L.G. e FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas : Papirus, 1994.

CROSTHWAITE. D. The global construction market: a cross-sectional analysis. **Construction Management and Economics**, n.18, p.619-627, 2000.

CUMMINGS, S. The first strategists. In: DE WITT, B. e MEYER, R. **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 6-8.

CZINKOTA, M.R. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DE BERNARD, F. Problemática das mundializações. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.59-68.

DIB, LA; CARNEIRO, J. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. In: Anais do 30º Encontro da ANPAD. Salvador: 2006.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P. (ed.s.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v.12, p.145-164, 1991.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, Spring 1988.

DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.

ENR (Engineering News Record). **The top 225 international contractors**. McGraw Hill Construction, 2006. Disponível em: <[www.enr.construction.com](http://www.enr.construction.com)>. Acesso em 31/10/2006.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, n. 8, p. 425-440, 1987.

GHOSHAL, S. Miles and Snow: Enduring insights for managers. **Academy of Management Executive**, vol. 17, n.4.p.109-114, 2003.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-338, 1990.

GLOBO. G1: o portal de notícias da Globo. Veja os principais pontos do programa de crescimento. Disponível em: < <http://g1.globo.com/Noticias/0,,MUL1807-5599-4347,00.html>> . Acesso em 23/01/2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de**

**Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, C.M. e GARUTTI, R. Lucro na Escassez: com a queda dos investimentos públicos, a Queiroz Galvão reforçou sua atuação no setor industrial e abriu novas frentes no exterior. **Revista Exame Melhores e Maiores Edição 2006**. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/mm/m0082720.html](http://www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/mm/m0082720.html)>. Acesso em 10/11/2006.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HALL, P. A. e SOSKICE, D. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford, 2001.

HAMPTON, D. R. **Management**. New York: McGraw Hill, 1986.

HEIL, O.P.; DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. Enviando sinais aos concorrentes. In: DAY, G. S. e REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.284-299.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing**. New York: M. E. Sharpe, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 12, Rio de Janeiro: IBGE, 2002, p.1-81.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 13, Rio de Janeiro: IBGE, 2003, p.1-79.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 14, Rio de Janeiro: IBGE, 2004, p.1-84.

IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. **Promoção de Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro..** In: PINHEIRO, A. C. MARKWALD, R. PEREIRA, L.V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002, p. 369-446.

IPEA. Uma agenda macroeconômica para 2007. **Boletim de Conjuntura**, n. 74, setembro 2006, p.75-89.

JAVALGI, R.G.; WHITE, D.S. Strategic challenges for the marketing of services internationally. **International Marketing Review**, v. 19, n.6, p.563-581, 2002.

JIANG, R. J.; BEZMISH, P. W. **Timing and performance of post-entry foreign subsidiaries**. Academy of Management Proceedings, p. D1, 6p, 2004.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, Spring/Summer 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.

JONES, G. Transnational corporations – a historical perspective. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 3-26.

KETCHEN JR., D.J. An interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, pp. 97-104, 2003.

KOTABE, M. e HELSEN, K. **Global Marketing Management**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

KRUGMAN, P.R. e OBSTFELD, M. Economia internacional: teoria e política. 5.ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

LE GOFF, J. As mundializações à luz da história. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.24-29.

LECRAW, D. J.; MORRISON, A. J. Transnational corporation and business strategy – the foundations of an emerging field. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 75-101.

LEWIN, A Y., LONG, C. P. e CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, set/out 1999.

LEWIN, A. Y. e VOLBERDA, H. W. Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organizational Science**: v.10, n.5, p.519-534, set/out. 1999.

LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, v. 16, pp. 333-351, 1995.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EDU, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n.1, p. 71-87, 1991.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.

MATOS, P. **Construção Pesada**: estratégias de competitividade e resistência às crises. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp.99-118, 1992.

MEMEL-FOTÊ, H. Ensaio sobre a mundialização humana. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.308-316.

MENDES, M. e ATTUCH, L. **Quebra de contrato: o pesadelo dos brasileiros**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

MENDES JÚNIOR. **Folder institucional**. S.d.

MENDES JÚNIOR. **Histórico** – os projetos da empresa que marcaram décadas. Disponível em <[www.mendesjunior.com.br](http://www.mendesjunior.com.br)>. Acesso em 10/10/2005.

MENDES JÚNIOR. Entrevista: Sérgio Mendes. **Mendes Júnior Notícias**, n.16, 24/6/2005. Disponível em <[www.mendesjunior.com.br](http://www.mendesjunior.com.br)>. Acesso em 07/11/2006.

MENDES JÚNIOR. Entrevista: Angelo Cota. **Mendes Júnior Notícias**, n.17, 27/10/2005. Disponível em <[www.mendesjunior.com.br](http://www.mendesjunior.com.br)>. Acesso em 07/11/2006.

MENDES JÚNIOR. **Plano para ação 2006: a base para o desenvolvimento**. Mendes Júnior Notícias, n. 19, 12 julho 2006. Disponível em <[www.mendesjunior.com.br](http://www.mendesjunior.com.br)>. Acesso em 07/11/2006.

MEYER, J W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P. (ed.s.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINISTÉRIO do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Parcerias público-privadas**. Disponível em: <[www.planejamento.gov.br/ppp](http://www.planejamento.gov.br/ppp)> . Acesso em 16/11/2006.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J.W. (ed.). **Perspectives on strategic management**. Boston: Balliger, 1990.

NAPOLITANO, G. **Multinacionais brasileiras: governo decide apoiar a abertura de filiais no exterior**. 21/12/2003. Disponível em: <[www.anba.com.br/noticia.php?id=1293](http://www.anba.com.br/noticia.php?id=1293)>. Acesso em 01/09/2004.

NICOLAUD, B. Problems and strategies in the international marketing of services. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 6, p.55-66, 1989,.

NÚCLEO de Cultura Odebrecht. **Presença no mundo**. Disponível em: <[www.culturaodebrecht.com.br/nucleo/mapa/construtora.php](http://www.culturaodebrecht.com.br/nucleo/mapa/construtora.php)>. Acesso em 07/11/2006

O EMPREITEIRO. **500 Grandes da Construção: ranking da engenharia brasileira**. Ano 2005. Disponível em: <[www.oempreiteiro.com.br/500gtd\\_2005/Tab\\_construtoras.pdf](http://www.oempreiteiro.com.br/500gtd_2005/Tab_construtoras.pdf)>. Acesso em 15/09/2005.

O EMPREITEIRO. **500 Grandes da Construção**: ranking da engenharia brasileira. Ano 2006. Disponível em: < [http://www.oempreiteiro.com.br/rk\\_constr.html](http://www.oempreiteiro.com.br/rk_constr.html)>. Acesso em 30/10/2006.

O EMPREITEIRO. Exportação de serviços: 250 km de tubulação em apenas 18 meses. **Revista O Empreiteiro**, n. 419, março de 2004. Disponível em: < <http://www.oempreiteiro.com.br>>. Acesso em 18/09/2005.

ODEBRECHT. **Odebrecht – uma história a serviço do futuro**. Disponível em <[www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br)>. Acesso em 09/10/2005.

ODEBRECHT. Mensagem do Conselho: a relação entre as pessoas como fundamento da prestação de serviços. **Odebrecht Informa**, n. 20, ano XXXII, setembro/outubro 2005, p. 9.

ODEBRECHT. **Linha do tempo**. Disponível em: <[http://www.culturaodebrecht.com.br/nucleo/linha\\_tempo/linha1.php](http://www.culturaodebrecht.com.br/nucleo/linha_tempo/linha1.php)>. Acesso em 09/11/2006.

ODEBRECHT. **Objetivos 2010**. Disponível em: < [http://www.odebrecht.com.br/index.cfm?conteudo\\_id=26](http://www.odebrecht.com.br/index.cfm?conteudo_id=26)>. Acesso em 09/11/2006.

ODEBRECHT. **Odebrecht engenharia e construção**. Disponível em: <[www.odebrecht.com/new\\_pt/odebrecht\\_engenharia.php](http://www.odebrecht.com/new_pt/odebrecht_engenharia.php)>. Acesso em 09/11/2006.

ODEBRECHT Engenharia e Construção. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: < [www.odebrecht.com/RA\\_CNO\\_port.pdf](http://www.odebrecht.com/RA_CNO_port.pdf)>. Acesso em 15/10/2005.

ODEBRECHT Engenharia e Construção. **Relatório Anual 2004**. Disponível em: < [www.odebrecht.com/relatorio\\_2004.pdf](http://www.odebrecht.com/relatorio_2004.pdf)>. Acesso em 15/10/2005.

ODEBRECHT Engenharia e Construção. **Relatório 2005**. Disponível em: < [www.odebrecht.com/relatorio\\_2005.pdf](http://www.odebrecht.com/relatorio_2005.pdf)>. Acesso em 21/09/2006.

ODEBRECHT Engenharia e Construção. **Rankings**. Disponível em: < [www.odebrecht.com/new\\_pt/odebrecht\\_engenharia\\_rankings.php](http://www.odebrecht.com/new_pt/odebrecht_engenharia_rankings.php)>. Acesso: 06/11/2006.

ODEBRECHT, N. **A história essencial**. Odebrecht Informa On Line. Edição histórica, novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.odebrechtonline.com.br/materias/00201-00300/246/>>. Acesso em 25/03/2005.

OFORI, G. Globalization and construction industry development: research opportunities. **Construction Management and Economics**, n.18, p.257-262, 2000.

OLIVEIRA, N.C. Odebrecht, uma empresa para além das fronteiras. **O Empreiteiro**, ed. 415, 2003. Disponível em <[www.oempreiteiro.com.br](http://www.oempreiteiro.com.br)>. Acesso em 11/11/2005.

OLIVEIRA, N.C. Falta de obras sucateia a Engenharia no País. **O Empreiteiro**, ed. 443, 2006. Disponível em <[www.oempreiteiro.com.br](http://www.oempreiteiro.com.br)>. Acesso em 30/10/2006.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ONKVISIT, S.; SHAW, J.J. **International marketing: analysis and strategy**. 3. ed. New

Jersey: Prentice Hall, 1989.

PASSOS, C.A.K. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (org.s.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.58-83.

PATTERSON, P.G. e CICIC, M. A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, p.57-83, 1995.

PETTIGREW, A. e WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Londres: Blackwell, 1991.

PHENG, L.S. e HONGBIN, J. Estimation of international construction performance: analysis at the country level. **Construction Management and Economics**, n.22, p.277-289, March 2004.

PIERCY, N. P. et al. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. **Journal of Strategic Marketing**, n. 5, p. 50-62, 1997.

PORTAL EXAME. **Melhoresesmaiores.com**. Disponível em: <<http://app.exame.abril.com.br/servicos/melhoresesmaiores/>>. Acesso em 10/11/2006.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E. **What is strategy?** Harvard Business Review. Boston, v.74, n.6, p.61-78, nov/dez 1996.

PRAHALAD, C. K. Strategic choices in diversified MNC's. **Harvard Business Review**, p. 67-78, jul-ago 1976.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. Strategic management of diversified multinational companies. In: NEGANDHI, A. (Ed.). **Functioning of the multinational corporation**. Oxford: Pergamon Press, 1980, p. 77-116.

QUEIROZ GALVÃO. **Uma história de trabalho e vida**. Disponível em <[www.queirozgalvao.com](http://www.queirozgalvao.com)>. Acesso em 05/10/2005.

QUEIROZ GALVÃO. **Áreas de atuação**. Disponível em: < [www.queirozgalvao.com/html/atuacao.asp](http://www.queirozgalvao.com/html/atuacao.asp)> Acesso em 29/09/2006.

QUEIROZ GALVÃO. Mensagem dos acionistas e fundadores do Grupo Queiroz Galvão. **Informe Queiroz Galvão**, ano XVI, n. 174, março/abril/maio 2005, p.2.

QUEIROZ GALVÃO. Consolidando o sistema de gestão integrada. **Informe Queiroz Galvão**, ano XVI, n. 174, março/abril/maio 2005, p.12.

QUEIROZ GALVÃO. **Valores**. Disponível em: < [www.queirozgalvao.com/html/valores.asp](http://www.queirozgalvao.com/html/valores.asp)> Acesso em 29/09/2006.

RAJU, J. S. e ROY, A. O conhecimento dos relacionamentos competitivos. In: DAY, G. S. e REIBSTEIN, D.J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.228-240.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 61-98.

REDDY, A. C. e VYAS, N. The globalization paradox: a marketing perspective. **International Journal of Management**, v.21, n.2, p.166-173, june 2004.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, p.101-12, Fall 1981.

REVISTA Exame. **EXAME MELHORES E MAIORES: 100 Maiores grupos por vendas**. Ed. Abril, 2006, p.118-121.

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. da (Org.). **A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p.13-28.

ROCHA, A. da; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.143-167.

RODRIGUES, S. B. **The political and institutional dynamics of culture change**. In: Anais do Academy of Management Meeting 2003. Seattle: 2003.

ROY, A. Alguns prejuízos colaterais da mundialização. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004, p.258-260.

RUGMAN, A.M. e VERBEKE, A. Extending the theory of the multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives. **Journal of International Business Studies**, n.34, p.125-137, 2003.

SACHS, J. Globalização e países em via de desenvolvimento. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004, p.87-92.

SALERA, V. **Multinational business**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969.

SALVATORE, D. **Economia internacional**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. California: SAGE Publications, 1995.

SELIGER, B. The impact of globalization: chances and risks for Russia as a transformation country. **Eastern European Economics**, v. 42, n.1, p. 5-24, jan/fev 2004.

SHETH, J. N., GARDNER, D. M., GARRET, D. E. **Marketing Theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SILVA, J.R. **Estados e empresas na economia mundial**. Lisboa: Vulgata, 2002.

SILVA, W. de M. **Construtora Andrade Gutierrez S.A.: da fundação**. Belo Horizonte: [1973?]. Mimeografado.



SILVEIRA JR., A. e VIVACQUA, G.A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UnB, 1996.

SIMÃO, E. **Governo tem plano para infra-estrutura**. Estado de Minas: Caderno de Economia, p.14, 13 de dezembro de 2006.

SINICON. **O SINICON**. Disponível em <<http://www.sinicon.com.br/sinicon.htm>> Acesso em 05/10/2004.

SLATER, S.F. e OLSON, E.M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, vol. 22, p. 1055-1067, nov 2001.

STIGLITZ, J. A **Globalização e seus Malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAHALNE, J. e NORDSTRÖM, K. A. The internationalization process: impact of competition and experience. **The International Trade Journal**, v. VII, n.5, p. 529-548, Fall 1993.

VALLADARES, F. Um mundo de oportunidades e desafios para o Brasil. **Revista Odebrecht Informa**, n.113, maio/junho de 2004. Disponível em: <[www.odebrecht.com/informacoes\\_entrevista\\_01.php?id=11](http://www.odebrecht.com/informacoes_entrevista_01.php?id=11)> Acesso em 30/10/2006.

WERNECK, H. Irrigação: a conquista de um projeto de vida. **Odebrecht Informa**, n. 20, ano XXXII, setembro/outubro 2005, p. 22-26.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO

### **Anexo 1 - Roteiro para entrevistas semi-estruturadas**

1. Identificação do entrevistado: nome, formação, cargo, tempo de atuação na empresa, experiência anterior.
2. Caracterização da empresa: estrutura organizacional da empresa, áreas funcionais, relações hierárquicas, mercados, faturamento, funcionários... (confirmar dados secundários anteriormente buscados ou solicitá-los)
3. A empresa realiza planejamento de longo prazo? De que forma é feito? Quem participa?
4. A empresa possui estratégias claramente definidas? Quais são elas?
5. Como as metas são disseminadas na empresa?
6. Em relação ao mercado externo, quais são as metas da empresa?
7. O desempenho no alcance de metas é avaliado de que forma? Acompanhamento com que periodicidade?
8. É feito monitoramento ambiental? Quem faz? Como é feito? Que informações são mais importantes? Como são processadas?
9. A empresa faz prospecção de mercado?
10. Quais são suas prioridades estratégicas? (pela resposta do entrevistado, direcionar para a identificação de decisões relativas a produto, serviço, preço, comunicação, venda, etc.)
11. Quando a empresa começou a atuar no exterior?
12. O que levou a empresa ao mercado externo? Quais foram as razões?
13. Quais são (foram) as principais barreiras? E os facilitadores?
14. Qual é a forma de presença da empresa no exterior?
15. Qual(is) país(es) é(são) atendido(s) pela empresa?
16. A empresa pretende expandir suas atividades no exterior?
17. Quem são seus principais clientes?
18. Como a empresa se relaciona com seu mercado consumidor?
19. Em que medida o conhecimento de mercado (inteligência de marketing) exerce influência nos resultados da empresa?
20. Os resultados obtidos no mercado externo são positivos? Excedem ou ficam aquém do planejado?
21. Como você explica o crescimento e manutenção da empresa no mercado externo? Quais fatores foram mais importantes? Que aspectos fizeram e fazem a diferença?