

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CONSTRUÇÃO PESADA

INTERNATIONALIZATION OF HEAVY CONSTRUCTION BRAZILIAN COMPANIES

*Paulo de Matos Sardinha Pinto¹
Naiara Fabiola Pires da Silva²
Ítalo Brener de Carvalho³*

RESUMO

Este trabalho investiga o processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras, do setor de construção civil que atuam no ramo da construção pesada. Percebe-se que a maioria das empresas adotou essa estratégia para contornar a saturação do mercado da construção civil no Brasil identificando no mercado internacional uma oportunidade de obter lucro e um maior faturamento. Por meio de uma metodologia de estudo de caso e levantamento bibliográfico, por meio da investigação das publicações que referem-se as empresas: Mendes Junior que foi uma referência nesta estratégia empresas bem como Odebrecht, Queiroz Galvão e Andrade Gutierrez compreender a condução do processo de internacionalização. Apesar de enfrentarem algumas dificuldades por estarem atuando em mercados diferentes do brasileiro, de modo geral essas empresas conseguiram grande sucesso em suas empreitadas fora do país. Como resultado é possível dizer que em comum estas empresas adotaram estratégias de internacionalização como uma forma de integrar-se verticalmente, de diversificar, ao formar alianças estratégicas e implementar fusões e aquisições. Entretanto, aponta-se que houve um privilégio temporal que beneficiou a expansão internacional destas empresas, cenário que após a virada do milênio é bem diferente. Exemplo disto é o planejamento estratégico, independente das circunstâncias e dificuldades que venham a enfrentar no caminho, como foi o caso da Tigre. Ao final deste artigo são apresentadas premissas como possíveis hipóteses, que relacionam a escolha da entrada (internacionalização) em mercados que fortemente dependem do acesso a fatores de produção de baixo custo, como: matéria prima, mão de obra e tecnologia, gerando economia de escala.

Palavras-chave: Internacionalização. Empresas de Construção Pesada. Negócios Internacionais.

ABSTRATC

This work investigates the process of Internationalization of Brazilian Companies, from the civil construction sector that operate in the heavy construction sector. It is noticed that the majority of companies adopted this strategy to overcome the saturation of the civil construction market in Brazil, identifying in the international market an opportunity to obtain profit and a higher revenue. Through a methodology of case study and bibliographic survey,

¹ Graduado em Engenharia de Produção Cívil - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFETMG - paulomatos.sp16@gmail.com

² Graduada em Engenharia de Produção Cívil - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFETMG - na_fabiola_silva@hotmail.com

³ Doutor em Administração Estratégica e Mestre em Negócios Internacionais - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFETMG - e-mail: italobrener@cefetmg.br

through the investigation of publications that refer to companies: Mendes Junior who was a reference in this strategy companies as well as Odebrecht, Queiroz Galvão and Andrade Gutierrez understand the conduct of the process internationalization. Despite facing some difficulties because they are operating in markets other than Brazil, in general these companies have achieved great success in their ventures outside the country. As a result, it is possible to say that in common these companies adopted internationalization strategies as a way to integrate vertically, to diversify, by forming strategic alliances and implementing mergers and acquisitions. However, it is pointed out that there was a temporal privilege that benefited the international expansion of these companies, a scenario that after the turn of the millennium is quite different. An example of this is strategic planning, regardless of the circumstances and difficulties that they may encounter along the way, as was the case with Tigre. At the end of this article, premises are presented as possible hypotheses, which relate to the choice of entry (internationalization) in markets that strongly depend on access to low-cost production factors, such as: raw material, labor and technology, generating economies of scale. .

Key-words: Internationalization, Heavy Construction Companies, International Business

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual é constituído por processos inter-relacionados, relação de dependência entre as economias, mesmo as grandes potências dependem da produção agrícola e manufatureira de países em desenvolvimento, assim como esses países dependem do setor de serviço e tecnologia procedente dos países desenvolvidos, evidenciando assim que os países possuem economias inter-relacionadas (DICKEN, 2010).

Segundo Cavusgil, Knight, Rieserberger (2010) globalização relaciona-se com uma macro-tendência de intensa interconectividade econômica entre países. Tal fenômeno consentiu que empresas se internacionalizarem e aumentou de maneira substancial o volume e abundância de transações internacionais de bens, serviços e fluxos de capital.

Comércio e investimento internacional são formas convencionais de transações internacionais. O primeiro refere-se à troca de bens e serviços através de fronteiras nacionais, pode ser por meio de exportação, venda de bens e serviços ao exterior, ou importação, compra de bens e serviços de fornecedores situados no exterior. Já o segundo, refere-se à transferência de ativos para outro país ou aquisição deles nesse país. Tais ativos são caracterizados como um conjunto de capital, tecnologia, talento gerencial e infraestrutura manufatureira, designados assim, como fatores de produção. Um investimento externo essencial no âmbito dos negócios internacionais é o investimento direto estrangeiro (IDE) relacionado a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior por meio da aquisição de ativos produtivos, como, capital, tecnologia, força de trabalho, terrenos, instalação industrial e equipamentos (CAVUSGIL, 2010).

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS E POTENCIAIS MERCADOS

Uma vez que a empresa decide se internacionalizar, a questão é definir para quais mercados ela deve voltar suas operações e dirigir seus esforços. Na disputa têm os países de economias avançadas, que são países caracterizados por elevada renda per capita, setores

industriais altamente competitivos e infraestrutura comercial bem desenvolvida. Também tem aqueles com economias em desenvolvimento, que representam as nações de baixa renda que ainda não se industrializam. Seja devido ao seu baixo poder aquisitivo e limitada atratividade as empresas estrangeiras, sua participação nos negócios internacionais é restrita. E por fim tem os mercados emergentes que são economias em desenvolvimento que estão progredindo bem para se tornarem economias avançadas. Localizadas em regiões como América Latina, Ásia e Leste Europeu, esses mercados estão se transformando em economias dirigidas pelo mercado ao flexibilizar as proteções comerciais e as políticas de investimento, privatizar empresas e formar blocos econômicos (CAVUSGIL, 2010).

A crescente necessidade de aumentar a competência técnica, aumentar participação nos mercados, contornar a saturação do mercado do país de origem ou até mesmo por já estar definido no planejamento estratégico da organização, muitas empresas estão decidindo expandir suas operações para outros países.

Na disputa têm os países de economias avançadas, que são países da era pós-industrial caracterizado por elevada renda per capita, setores industriais altamente competitivos e infraestrutura comercial bem desenvolvida. Consistem basicamente das sociedades da Europa Ocidental, Japão, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia. Também tem aqueles com economias em desenvolvimento, que representam as nações de baixa renda que ainda não se industrializam. Seja devido ao seu baixo poder aquisitivo e limitada atratividade as empresas estrangeiras, sua participação nos negócios internacionais é restrita.

E por fim tem os mercados emergentes que são economias em desenvolvimento que estão progredindo bem para se tornarem economias avançadas. Localizadas em regiões como América Latina, Ásia e Leste Europeu, esses mercados estão se transformando em economias dirigidas pelo mercado ao flexibilizar as proteções comerciais e as políticas de investimento, privatizar empresas e formar blocos econômicos (CAVUSGIL, 2014).

Diante deste dilema de optar por qual região começar o processo de expansão das atividades, os mercados emergentes muitas vezes são os destinos mais escolhidos no processo de internacionalização das grandes empresas, pois estes são mercados promissores de exportação de bens e serviços e estes locais também constituem bases ideais de estabelecimento de atividades manufatureira. Além disso, nestes mercados o baixo custo de mão de obra fez que esses países se tornassem grandes fornecedores de uma variedade de manufaturas ao restante do mundo; e outro fator importante é a possibilidade de ser pioneira na prestação de determinado serviço ou produto, visto que nestes locais a concorrência não será acirrada como em países desenvolvidos que tem a presença de inúmeras companhias que são referências em seus mercados e possuem um grande Know How.

3 DIFICULDADE E RISCOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Empresas que decidem pela estratégia de internacionalização estão sujeitas a alguns riscos, apesar de aspectos como a globalização e integração entre as economias já demonstrar estágios avançados ainda existem barreiras como o risco intercultural, que se trata do choque cultural entre os países envolvidos na transação econômica, diferenças essas que podem ser culturais e comportamentais. Também tem o risco do país que se refere ao risco que o país hospedeiro irá oferecer a outra empresa em termos operacionais e de lucratividade, uma vez que este país pode ter um cenário político delicado, pode estar em situação de guerra ou de

instabilidade econômica. E por fim temos o risco cambial, que são as taxas de variação que a moeda deste país terá e o risco comercial de fracasso, visto que a empresa pode ter prejuízo resultante de estratégias e de mal planejamento estratégico e econômico (CAVUSGIL, 2010).

Além disso, a desigualdade entre os países também é um fator que deve ser levado em conta, dessa maneira a teoria da “Distância Psíquica e a Interação Comprador-Vendedor” de Hallen e Wiedersheim Paul é pertinente ainda no ano de 2019. E pelos índices de desenvolvimento humano IDH apresentação pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento PNDU, países como Noruega de IDH 0,944 se contrapõe no cenário global frente a países como Níger de IDH 0,348. Estudar as diferenças culturais é um aspecto de suma importância para compreender a conformação que envolvem as motivações de compra, padrões de comportamento e costumes (MINERVINI, 2008). Assim, mais importante que o processo de aculturação, que é adaptar-se a novas culturas, é de suma importância compreender a cultura para ter a capacidade de socializar, “entendermos a cultura como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade” (MINERVINI, 2008, p. 71).

Segundo Minervini o desafio de cruzar fronteiras nacionais muitos negócios internacionais não se concretizam devido o desconhecimento das culturas envolvidas entre as partes, assim é o risco intelectual, desconhecer os ambientes culturais. Estudar as diferenças de costumes é um aspecto de suma importância para compreender a conformação que envolvem as motivações de compra, padrões de comportamento e costumes. Assim, mais importante que o processo de aculturação, que é adaptar-se a novas culturas, é de suma importância compreender a cultura para ter a capacidade de socializar, “entendermos a cultura como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade” (MINERVINI, 2008, p. 71).

Segundo Cavusgil (2010) a cultura nas relações internacionais se divide em três níveis, cultura nacional, profissional e corporativa. A cultura profissional se refere ao nível de relações entre os indivíduos dentro da sua corporação, aumentando à medida que as pessoas se relacionam cada vez mais. Já a cultura nacional refere-se às características envolvidas nos costumes e comportamento de uma nação. Gestores orientados a negócios tendem a concentrar-se na realização das tarefas de maneira rápida, com uma abordagem impessoal, na contramão a esse comportamento existem aqueles gestores orientados ao relacionamento, cujo colocam mais ênfase nas associações com as pessoas.

Dessa forma, compreender que as pessoas são diferentes é um grande avanço para obter-se êxito nas negociações internacionais, pesquisas apontam que cinquenta por cento de sucessos ou fracassos dos negócios internacionais se devem a não compreensão das diferenças culturais. Diferenças essas que vão além quando se tratam de percepções temporais, no oriente, por exemplo, países com histórias milenares como China e Japão o tempo é visto com uma dimensão diferente, o que poderia ser para um ocidental muito tempo para os orientais torna-se apenas uma fração (MINERVINI, 2008).

Já o antropólogo holandês Geert Hofstede contempla cinco dimensões culturais baseadas em seu estudo empírico com 116.000 funcionários da IBM em vários países sobre características culturais de uma nação, São eles: individualismo versus coletivismo, distanciamento do poder, aversão contra incertezas, masculinidade versus feminilidade e orientação de longo prazo versus de curto prazo. Exemplos que corroboram com as dimensões de Hofstede são, segundo Minervini (2008) os chineses tendem prevalecer as relações pessoais frente às jurídicas além de negociarem sempre em grupo, valorizando assim o coletivismo.

A exemplo temos metáforas culturais que se relaciona a tradição ou instituição característica que está fortemente relacionada a uma sociedade em particular. Já os estereótipos relacionam-se a generalizações sobre nações que podem ou não serem verídicos, desconsiderando-se assim as diferenças. Para se obter sucesso no ambiente intercultural é de suma importância identificar situações que requerem sua percepção cultural para que haja uma interação eficaz com pessoas de outras culturas. Não fazer juízo de valor sobre outras culturas. Além de aprender a dar diversas interpretações ao comportamento de um estrangeiro (CAVUSGIL, 2010).

Entretanto, ao optar por expandir suas operações para um mercado emergente alguns fatores e riscos do negócio devem ser levados em consideração, para estimar a real demanda desses mercados. Para ser feita uma análise realista desse cenário devem ser levadas em conta aspectos como renda per capita, tamanho e taxa de crescimento da classe média e formar um amplo conjunto de indicadores como o Índice de Potencial de Mercado Emergente. Além disso, os mercados emergentes impõem vários riscos como instabilidade política, estruturas jurídicas e institucional inadequada, falta de transparência e proteção falha aos ativos de propriedade intelectual, estão entre os fatores que tornam o investimento nestes países mais arriscados e aumentam o custo de fazer negócios nesses (CAVUSGIL, 2010).

Outro grande problema é em relação a predominância de conglomerados, grandes e diversificados negócios de controle familiar - essas empresas dominam suas economias e constituem rivais de peso - dominando muitas vezes a massa de consumidores daquela nação (CAVUSGIL, 2010).

4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada - IPEA 2012 O desafio das as empresas que se internacionalizam, muitas vezes encontram barreiras à entrada nos mercados externos. Segundo o Ipea, 2012, barreiras como (1) assimetrias de informação e (2) escassez de recursos financeiros, que podem dificultar sua situação no exterior. Além disso, a importância de definir para quais mercados elas devem voltar suas operações e dirigir seus esforços.

Os dois elementos citados acima são amenizados ou eliminados por meio de bancos de desenvolvimento (a exemplo do Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES). Este banco implementa medidas como: linhas de crédito especiais voltadas para empresas que atuam em obras de infraestrutura, garantias e seguros em operações de internacionalização estratégicas para o país. Oferecem também serviços de assessoramento e fornecimento de informações. O BNDES por meio do fomento e do investimento possui papel central no apoio às empresas que buscam o mercado externo [IPEA (2012)].

5 ESTRATÉGIAS E ANÁLISE DE MERCADOS INTERNACIONAIS

A estratégia no contexto internacional consiste em um plano para a organização posicionar-se de forma positiva em relação a seus concorrentes e configurar suas atividades de valor agregado em escala global, uma vez que percebe oportunidades de vender, instalar fábricas, obter insumo de custo inferior ou qualidade superior e fazer acordos colaborativos com parceiros no exterior que deem sustentação às metas da empresa focal. Essas

oportunidades neste mercado global ajudam a empresa a melhorar seu desempenho, geralmente além do que poderia alcançar no mercado doméstico (CAVUSGIL, 2010).

A companhia pode optar por adotar uma estratégia global ou até mesmo, uma estratégia multi-doméstica. Entretanto, é importante ter em mente que a estratégia global também visa integrar os principais objetivos, políticas e sequências de ações em um todo coeso, primariamente destinado ao mercado global. Já a estratégia multi doméstica constitui um enfoque mais comprometido, enfatizando a entrada via IDE, mas em que os gestores reconhecem e salientam as diferenças entre os mercados nacionais. Eles tratam cada mercado em bases independentes, com pouca integração transnacional das iniciativas corporativas (CAVUSGIL, 2010).

Após definida a estratégia com a qual irá trabalhar também é importante definir qual será a estrutura organizacional mais interessante para alcançar os resultados esperados. Na estrutura descentralizada, a divisão por área geográfica é um plano organizacional em que o controle e a tomada de decisões são descentralizados ao nível de cada região geográfica, com responsáveis pelas operações regionais. Já na estrutura centralizada, a divisão é feita por produto, ou seja, consiste em um arranjo no qual o processo decisório e a administração das operações internacionais são organizados por linha de produto (CAVUSGIL, 2010).

Segundo Cavusgil, há quatro estruturas organizacionais características de internacionalização de uma empresa: departamento/ divisão internacional de exportações, estrutura descentralizada, estrutura centralizada e estrutura matricial global. A estrutura matricial global é a que mais está associada à estratégia global pois esta constitui um arranjo que combina as estruturas de região geográfica, produto e fundações como forma de alavancar os benefícios de uma estratégia puramente global e maximizar a aprendizagem global, sem deixar de lado a responsividade às necessidades locais (CAVUSGIL, 2010).

Segundo Cavusgil, uma vez identificada a oportunidade global deve ser feita uma avaliação das oportunidades deste mercado, as principais tarefas são (1) analisar o preparo organizacional para a internacionalização, significa que a empresa deve avaliar de maneira formal o seu nível de preparo para a internacionalização, uma análise interna, assemelhada a uma análise SWOT. (2) avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos, significa avaliar o grau de adaptação de produtos e serviços aos mercados externos. (3) classificar países para identificar mercados-alvos, significa identificar os potenciais de cada país alvo. Se uma empresa deseja investir, exportar ou importar. A exemplo, empresas que buscam suprir-se de fornecedores estrangeiros necessitam identificar onde estão localizados os mais competentes deles. (4) avaliar o potencial de mercado setorial, significa que após identificar países potenciais e chegar a um número reduzido, deve-se realizar uma análise criteriosa de cada um deles em um nível setorial de mercado. (5) selecionar parceiros de negócios no exterior, significa selecionar intermediários de canal de distribuição, facilitadores, fornecedor e parceiros colaborativos, como em joint ventures, licenciamentos e franquias. Posteriormente a seleção de mercado a empresa deve decidir sobre o tipo de parceiro necessário para seu negócio no mercado externo. (6) estimar o potencial de vendas da empresa, significa estimar a participação em vendas anuais da empresa no setor em que ela ocupa no mercado estrangeiro (CAVUSGIL, 2010).

Os funcionários que ocupam cargos estratégicos executam o suprimento, a alocação de recursos, a participação de mercado e as ações competitivas em escala global. Eles também são responsáveis por definir a estrutura de integração responsividade (IR) reduz os imperativos administrativos a duas necessidades básicas: a necessidade de integração global das atividades da cadeia de valor e a necessidade por responsividade local. A responsividade local refere-se ao atendimento das necessidades específicas dos consumidores de cada

anfitrião. Já a integração global refere-se à coordenação das atividades da cadeia de valor de uma empresa dentre os países, para atingir eficiência, sinergia e fertilização cruzada em nível mundial, tirando o máximo de proveito das similaridades entre eles (CAVUSGIL, 2010).

O principal desafio está em decidir o grau de responsividade local que uma empresa deve ter em comparação com até onde deve ir para integrar seus negócios mundiais. Uma decisão importante e que também tem grande impacto sob o sucesso da operação é decidir de que forma irá começar a expandir suas operações, podendo ser por meio de exportação, investimento direto estrangeiro e *global sourcing*. Para a entrada por investimento direto estrangeiro, os pesquisadores normalmente levam em consideração as seguintes variáveis: perspectivas de crescimento no longo prazo, custo de fazer negócios, risco país, cenário competitivo e incentivos governamentais. Já para a entrada por meio de *global sourcing* são levados em conta fatores como: estrutura financeira, habilidades e disponibilidade de pessoal (mão de obra e fornecedores), cenário de negócios. Além disso, os gestores também precisam levar em consideração questões que surgem quando conduzem uma análise formal do preparo organizacional para a internacionalização, como primeira tarefa eles devem avaliar o preparo da empresa para a internacionalização (CAVUSGIL, 2010).

Independente do setor de atuação da empresa, quando se decide iniciar adotar a estratégia de expansão do negócio para o exterior é crucial conduzir uma análise profunda sobre os potenciais países alvos. Nesta análise é importante ter em mente que os melhores mercados são aqueles de grande porte e rápido crescimento. Após separar uma lista com potenciais mercados-alvo, o próximo passo é conduzir uma análise profunda de cada país selecionado, até mesmo para examinar os indicadores de perspectiva setorial de mercado. Esse potencial se refere a uma estimativa da expectativa de vendas para todas as empresas em determinado setor, por um período de tempo pré estabelecido (CAVUSGIL, 2010).

Com isso, a natureza da informação necessária à classificação de países varia por tipo de produto e setor. Há dois métodos básicos para classificar mercados: eliminação gradual e indexação para classificação. Dentre os métodos de avaliação do potencial de mercado setorial esta análise simples de tendências e monitoramento dos principais indicadores setoriais, monitoramento dos principais concorrentes, acompanhamento dos principais clientes pelo mundo, aproveitamento das redes de relacionamento dos fornecedores e participação em feiras comerciais internacionais (CAVUSGIL, 2010).

Algumas companhias usam o método de indexação para fazer esta classificação e ajudar neste processo de decisão que é crucial para o sucesso desta no novo mercado. O método de indexação e classificação consiste em atribuição de pontos aos países por sua atratividade geral de mercado baseado em indicadores e seus respectivos pesos, o método desenvolvido por Cavusgil, Indicadores de Potencial de Mercado Emergente (EMP). As variáveis avaliadas são, infraestrutura comercial, liberdade econômica, receptividade do mercado e risco-país (CAVUSGIL, 2010).

Uma boa ferramenta para fazer este estudo seria por meio de uma análise SWOT (como uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), avaliam-se os pontos fortes e fracos da empresa em relação a sua capacitação para os negócios internacionais. Também se analisa o cenário comercial externo por meio de pesquisa formal sobre as oportunidades e ameaças existentes. O objetivo da análise SWOT é avaliar o preparo para a internacionalização e identificar quais recursos a empresa possui e seu nível de adequação ao sucesso das operações internacionais (CAVUSGIL, 2010).

Após esta etapa é importante que a empresa faça um estudo de quais são as principais características de produtos ou serviços que apresentam as melhores perspectivas de venda nos

mercados estrangeiros. Os produtos e serviços que apresentam boas perspectivas nos mercados estrangeiros são aqueles que vendem bem no mercado doméstico atendendo necessidade universais como exemplo, higiene pessoal. Além disso, se destacam, produtos que suprem uma necessidade não atendida no mercado estrangeiro ou uma nova necessidade (CAVUSGIL, 2010).

Para auxiliar no processo neste processo de decisão pode-se usar a avaliação do potencial de mercado setorial que levam em consideração dados que relatam direta ou indiretamente, níveis de vendas e produção industrial, assim como o volume de importações e exportações de um determinado setor de interesse. Como fonte útil de informações tem-se o *National Trade Data Base* (NTDB) do departamento de comércio dos Estados Unidos no qual se encontram dados como, dez maiores mercados nacional para setores econômico específico, análise do cenário econômico do país, análise potencial de mercado para determinados setores, cobertura de tópicos específicos de países e produtos de forma a informar os mercados próximos ao país (CAVUSGIL, 2010).

Para determinar o potencial de vendas que a empresa terá no novo mercado são levados em consideração fatores como, (1) pesquisa de intermediários e usuários finais, (2) auditorias comerciais, (3) avaliação da concorrência, (4) obtenção de estimativas dos parceiros locais, (5) ações de marketing limitadas para testar o mercado, (6) analogias e (7) indicadores representativos (CAVUSGIL, 2010).

Empresas que almejam fazer negócios nos mercados emergentes devem adaptar suas estratégias e táticas às condições específicas desses mercados, uma vez que esses países estão preparados para o global sourcing e como destinos de investimentos diretos (CAVUSGIL, 2010).

Uma estratégia utilizada por muitas empresas é iniciar o processo de entrada nestes mercados através da parceria com os conglomerados locais. Outra estratégia é adotar uma posição de responsabilidade social corporativa engajando-se em atividades que fomentam desenvolvimento econômico de um mercado emergente. As empresas podem atender as nações de baixa renda com bens e serviços baratos e customizados, além de envolvimento comunitário através de financiamentos e participação para fomentar a economia, cultura e ajudar pequenos empreendedores. Por fim, percebemos que os mercados emergentes são promissores, principalmente quando se trata da primeira experiência internacional que uma empresa terá, pois neste mercado ela conseguirá desenvolver sua competência técnica e também terá a oportunidade de ser pioneiro em um setor podendo até se tornar referência mundial posteriormente e assim expandir seus negócios para outros mercados (CAVUSGIL, 2010).

6 EMPRESAS BRASILEIRAS DE REFERÊNCIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Algumas empresas brasileiras, como Petrobras, Weg, Natura, Tigre e Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) passaram pelo processo de internacionalização tendo conhecimento e sabendo lidar com as barreiras impostas durante o processo, conseguiram resultados satisfatórios nesta nova empreitada. Diversos fatores estão na origem do processo de internacionalização dessas empresas, como a necessidade de manter taxas de crescimento contínuas no contexto de saturação do mercado doméstico, após atingirem a liderança no mercado doméstico e esgotar outras formas de crescimento neste mercado. Para outras

empresas, a estratégia de internacionalização partiu de uma visão mais proativa e de longo prazo que já fazia parte do seu planejamento estratégico desde o início de suas operações. E muitas outras decidem se internacionalizar para buscarem aprendizagem e aquisição de competências para operar fora do país de origem (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

As vantagens competitivas desenvolvidas dentro do mercado de origem das empresas sustentam a sua internacionalização. Empresas como SADIA e Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), agronegócio e mineração adotaram estratégias exportadoras com apoio das subsidiárias comerciais para permitir um melhor atendimento aos clientes. O maior desafio das multinacionais brasileiras é replicar suas vantagens competitivas adquiridas no Brasil no exterior e adaptar a diferentes contextos sociais. Esse desafio se torna maior quando a sua vantagem competitiva se baseia no acesso privilegiado a determinados fatores de produção. Algumas vantagens competitivas são facilmente transferíveis e outras dificilmente conseguem. Como exemplo temos, acesso privilegiado a fatores (matérias-primas e mão de obra) é dominante para o sucesso competitivo. Já a marca no Brasil, integração vertical e a base local de clientes é dificilmente transferida para outros mercados externos. Aquelas que têm potenciais de transferência são tecnologia de produto, gestão de marketing, excelência em processos, gestão das operações, base global de clientes e por fim logística e gestão da cadeia. Algumas vantagens são caracterizadas como novas, sendo elas, capacidade de inovação, capacidade dinâmica de aprendizagem e competência empreendedora (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Os recursos humanos das multinacionais brasileiras também são internacionalizados e esse se torna um grande desafio para elas, pois o *mindset* etnocêntrico são quem predominam nas empresas, pessoas que tem o país de origem como a grande referência para o gerenciamento das operações internacionais. Já o perfil *mindset* policêntrico ou regiocêntrico consideram a cultura e as práticas dos países em que atuam como referência para o gerenciamento das operações internacionais. Por fim o *mindset* global foca na criação de redes globais para seguir uma estratégia transnacional, com habilidade de observar o mundo a partir de uma perspectiva ampla e transcultural. As multinacionais brasileiras iniciaram sua internacionalização tardia se comparado a países vizinhos e as escolhas foram por país de proximidade psíquica. A excessiva verticalização a montante torna difícil a replicação do modelo de negócio em países estrangeiros. Além de predominar nas empresas brasileiras o *mindset* etnocêntrico (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

7 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CONSTRUÇÃO PESADA

Diante dos riscos de expandir para países emergentes uma alternativa seria entrar em um setor no qual o governo seja o maior cliente, uma vez que os governos são grandes compradores de serviços. Mas vender para um órgão governamental implica submeter-se a um Tender, uma requisição formal de propostas de fornecedores para um determinado projeto, tendo muitas vezes que oferecer o seu produto por um baixo preço em relação ao cobrado no mercado particular (CAVUSGIL, 2010).

No cenário brasileiro o setor da construção civil é apresentado como uns dos pioneiros em investimento no exterior, ao lado de instituições financeiras e a companhia Petrobras, das quais fazem parte da primeira fase de investimento no exterior ocorrida entre os anos 60 até 1982 (IGLESIAS e MOTTA VIEGA, 2002 apud SCHERER, 2007)

A construtora Mendes Junior foi a pioneira neste processo de internacionalização das construtoras brasileiras e conseguiu resultados satisfatórios em suas empreitadas no exterior. Com isso, movidas pelo sucesso e representatividade da Mendes Junior no cenário internacional, muitas construtoras brasileiras viram nesses mercados uma nova e promissora oportunidade de negócios (CAMPOS, 2008).

A exemplo a empresa Construtora Norberto Odebrecht que ocupa uma posição de destaque no cenário nacional e internacional em seu segmento de construção de obras pesadas. Marcada pelo seu notório desenvolvimento e crescimento de suas operações e forte participação no mercado internacional. Sua internacionalização se deveu ao saturamento do mercado doméstico, mais precisamente o esgotamento do “milagre brasileiro”, marcado por oportunidade de investimentos em infraestrutura na década de 1970, que promoveu a precipitada redução de oportunidade de negócio no Brasil (SCHERER, 2007).

A estratégia adotada pela Odebrecht foi a diversificação e internacionalização de seus negócios. Ao diversificar, a companhia optou investir no setor petroquímico, criaram a Odebrecht Perfurações Ltda responsável pela perfuração de poços de petróleo, além de adquirir um terço do capital da Companhia Petroquímica Camaçari (CPC), primeiro investimento no setor. Já no que compete a internacionalização a entrada da Odebrecht no mercado estrangeiro, realizou-se no ano de 1979 no Peru, América do Sul, com a construção da Hidrelétrica Charcani V, na região de Arequipa, bem com obras de desvio do Rio Mau Le para Hidrelétrica Colbún Machicura no Chile (ODEBRECHT, 2019). Um fator crucial que colaborou para o sucesso da Odebrecht no cenário internacional, foi a estratégia Transnacional que a companhia adotou durante este processo (RODRIGUES; SIMEONI, 2003)

A estratégia transnacional trata-se da negociação entre integração internacional e responsividade local que pode ser substituída por uma estratégia transnacional, que explora vantagem de ambas. Com a empresa transnacional, a empresa esforça-se para ser mais responsiva às necessidades locais sem deixar de reter máxima eficiência global e destacar a aprendizagem global e a transferência de conhecimentos. Essa estratégia envolve a combinação dos principais atributos tanto das estratégias multidomésticas quanto das globais ao mesmo tempo em que se minimizem desvantagens (CAVUSGIL, 2010).

Segundo Rodrigues e Simeoni, pode-se dizer que a estratégia Transnacional foi adotada pela Odebrecht, pois para conseguir expandir para mercados tão diferentes entre si a companhia precisou adotar um estilo de controle e gestão que fosse familiar e confortável, no qual a busca pela simplicidade resultou em maior sofisticação e flexibilidade organizacional (RODRIGUES; SIMEONI, 2003).

Como exemplo da Odebrecht, a empresa conseguiu transferir vantagens competitivas gerenciais em suas obras no exterior uma vez que a execução de grandes projetos envolve subempreiteiras, diversos fornecedores, projetista, milhares de trabalhadores e milhões gastos em materiais, equipamento e serviços. A qualidade das etapas de planejamento, desenvolvimento de projeto e coordenação torna a companhia competitiva. Além da capacidade de trabalhar com contratos do tipo *turn key* (empreitada global), o qual exige da empresa um nível mais elevado de qualificação. Sendo essas suas vantagens competitivas em um cenário global. Devido ao seu sucesso no cenário Internacional a empresa conseguiu entrar no *ranking* anula, de 2006, da ENR (*Engineering New Record*) relativo às maiores empresas de construção que atuam no mercado internacional, este *ranking* é elaborado tendo como base os rendimentos gerados fora do país de origem da empresa em questão. No *ranking* de 2006, apenas 3 empresas brasileiras estavam nessa lista e dessas, a Odebrecht ocupava a 21ª posição (SCHERER, 2007).

A construtora Odebrecht em 1988 volta sua estratégia de internacionalização para o que ela chama de “primeiro mundo”, países desenvolvidos, como exemplo, temos sua entrada em Portugal através da aquisição da construtora José Bento Pedroso & Filhos. Posteriormente em 1991 inicia-se sua atuação nos Estados Unidos, sendo a primeira empreiteira brasileira a vencer uma licitação e realizar uma obra pública no país, seu projeto foi o Metromover, veículo sob trilhos. No mesmo ano já na Inglaterra a empresa adquire a SLP Engineering, companhia especializada na construção de plataformas de petróleo (ODEBRECHT, 2019).

Outro exemplo relevante foi o da Queiroz Galvão que iniciou suas operações internacionais em 1984 com algumas obras na América do Sul, processo esse que pode ser considerado tardio se compararmos com o processo de internacionalização de outras empresas do setor (SCHERER, 2007). Da Tabela 1 percebe-se o número inferior de projetos da empreiteira Queiroz Galvão no período compreendido entre 1985 a 2002, devido a sua internacionalização tardia em comparação com Odebrecht, Andrade Gutierrez e Mendes Júnior (GONÇALVES, 2017),

Tendo como base o sucesso que outras empreiteiras tiveram com essa estratégia, a companhia também optou por iniciar seu processo de expansão para o exterior. Seja por estar buscando (1) reconhecimento; (2) desenvolver expertise; (3) obter resultados financeiros positivos; (4) oportunidade de legitimar às operações de uma empresa mais do que melhorar o desempenho; (5) Facilitar as transações com outras organizações; (6) atrair profissionais de carreira; (7) ser reconhecida como legítima e de boa reputação e (8) para adaptar-se a categorias administrativas que definem elegibilidade para recursos públicos e privados e contratos (SCHERER, 2007).

Tabela 1 - Internacionalização das empreiteiras brasileiras, número de projetos das principais empreiteiras e em períodos selecionados: 1969-2012

1969-1984				1985-2002			
Empreiteira	Projetos	Distr. %	Distr. acum. %	Empreiteira	Projetos	Distr. %	Distr. acum. %
Mendes Júnior	21	35,0	35,0	Andrade Gutierrez	60	35,7	35,7
Ecisa	4	6,7	41,7	Odebrecht	50	29,8	65,5
Odebrecht	4	6,7	48,3	CBPO	14	8,3	73,8
Rabello	4	6,7	55,0	Mendes Júnior	10	6,0	79,8
Affonseca	3	5,0	60,0	Tenenge (NO)	8	4,8	84,5
Andrade Gutierrez	2	3,3	63,3	BPC (NO)	6	3,6	88,1
Beter	2	3,3	66,7	Queiroz Galvão	6	3,6	91,7
CBPO	2	3,3	70,0	Sade Vigesa	4	2,4	94,0
Concisa	2	3,3	73,3	Consórcios	2	1,2	95,2
Esusa	2	3,3	76,7	Ecel	2	1,2	96,4
Subtotal	46	76,7			162	96,4	
Total	60				168		

2003-2012				1969-2012			
Empreiteira	Projetos	Distr. %	Distr. acum. %	Empreiteira	Projetos	Distr. %	Distr. acum. %
Odebrecht	94	53,4	53,4	Odebrecht	148	36,6	36,6
Camargo Corrêa	22	12,5	65,9	Andrade Gutierrez	79	19,6	56,2
Andrade Gutierrez	17	9,7	75,6	Mendes Júnior	36	8,9	65,1
Queiroz Galvão	13	7,4	83,0	Camargo Corrêa	23	5,7	70,8
Mendes Júnior	5	2,8	85,8	Queiroz Galvão	20	5,0	75,7
Engevix	5	2,8	88,6	CBPO	16	4,0	79,7
Não identificada	5	2,8	91,5	Tenenge (NO)	8	2,0	81,7
MRV	3	1,7	93,2	BPC (NO)	6	1,5	83,2
ARG	2	1,1	94,3	Engevix	5	1,2	84,4
Método	2	1,1	95,5	Não identificada	5	1,2	85,6
Subtotal	168	95,5			346	85,6	
Total	176				404		

Fonte: Gonçalves (2017)

Sendo assim, antes da Queiroz Galvão expandir suas atividades para o exterior fizeram um rígido estudo para analisar as tendências de macro contexto do país de interesse, esses estudos foram importantes para obterem informações atualizadas relativas à cultura, costumes, legislação, clientes potenciais. Após estes estudos, era elaborado um ranking de interesse dos países, considerando aspectos como (1) risco político, (2) indicadores do Banco Mundial, (3) planejamento do país quanto a infraestrutura e (4) linhas de financiamento (SCHERER, 2007).

Entretanto, mesmo com toda essa preparação e estudo prévio sobre a oportunidade, a Queiroz Galvão, enfrentaram alguns problemas em suas primeiras experiências internacionais e até mesmo atuou, por um período, com prejuízo quanto à suas operações. Em sua primeira empreitada fora do Brasil ela ficou responsável pela construção de uma barragem no Uruguai e o projeto como um todo foi um fracasso, pois a empresa ainda não tinha expertise e qualidade técnica para pegar um projeto desta magnitude em outro país, sem falar de outro erro crucial, que foi considerar que atuar neste novo mercado seria da mesma forma que no Brasil e assim a empresa não adaptou suas técnicas e o projeto ao país, população e circunstâncias do local. Como resultado desta experiência negativa, a Queiroz Galvão suspendeu sua atuação no exterior pelos anos seguintes e só voltou a focar neste mercado anos depois, após adquirir mais expertise e *know how* sobre o seu setor e depois de fazer uma análise aprofundada sobre os seus mercados e países de interesse (SCHERER, 2007).

Em 1994, por meio de uma gestão que privilegia a segurança e estabilidade a empresa retorna ao cenário internacional. Desta vez assumindo um grande desafio na construção de uma rodovia de 430 km na Bolívia, a obra de maior dimensão já executada pela empresa no exterior. Esta obra de grande magnitude a princípio foi um problema para a companhia, porque normalmente o governo Boliviano dividia a rodovia em trechos e cada construtora diferente assumia a construção de um desses trechos, mas dessa vez toda a extensão foi entregue a uma única construtora. Tendo em mente este modelo que o governo Boliviano usava, a Queiroz Galvão tentou dividir a rodovia em trechos durante o projeto e cada parcela foi entregue a uma equipe, estratégia essa que se mostrou equivocada, uma vez que as equipes estavam considerando que se tratava de quatro obras independentes. Por isso, a empresa enfrentou algumas dificuldades durante a execução da obra e precisou de uma consultoria externa para ajuda-los na estruturação e priorização do projeto, e assim conseguiram entregar um trabalho de qualidade (SCHERER, 2007).

Exemplo do sucesso da Queiroz Galvão na Bolívia, em 1997 o fundador do Grupo recebeu o título de “Empresário do ano Brasil-Bolívia”, oferecido pela Câmara do Comércio Boliviano. Sem falar dos outros prêmios que a empresa também ganhou, como o prêmio de melhor empresa do setor de construção pela revista EXAME em 1995, 1988 e 2006. Após essa experiência na Bolívia a empresa não parou de crescer, seja em participação no mercado internacional, lucro, faturamento, qualidade das entregas e até mesmo em reconhecimento. Tal crescimento pode ser afirmado de acordo com a Tabela 2, que coloca a empreiteira em terceiro e segundo lugar nos anos de 2005 e 2006 respectivamente no ranking da engenharia brasileira. Já a Tabela 3, nos mostra o grande volume em vendas (US\$ milhões) atingindo 414,2 e 515,6 milhões de dólares nos anos de 2004 e 2005 respectivamente, deixando assim a companhia na sexagésima segunda posição entre 100 maiores grupos por venda no ano de 2005, somado a esses fatores há de se ressaltar o lucro líquido de 82,5 milhões de dólares no ano de 2005 (SCHERER, 2007). Números esses que colaboram para o sucesso da Queiroz Galvão desde o ano de 1997 até 2006

Tabela 2 – Queiroz Galvão: Indicadores, segundo o ranking da engenharia brasileira

Ano	Posição no ranking	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* (apud SCHERER (2007))

Tabela 3 – 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* (apud SCHERER (2007))

8 CONCLUSÃO

Por fim, com os dados expostos percebemos que essas empresas que decidiram passar pelo processo de internacionalização fizeram uma escolha assertiva com esta decisão, visto que escolheram um período em que o mercado interno encontrava-se esgotado de oportunidades, tal fator atrelado a outras vantagens competitivas como: competência técnica e gerenciais, preços competitivos e competência de trabalhar com contratos de preço global (*turn key*), além da competência técnica de gestores para trabalhar e gerenciar equipes em países com diferentes costumes e cultura garantiram que essas empresas se destacassem e se consolidassem no cenário internacional.

As suas empreitadas também foram possíveis e viabilizadas por linhas de crédito especiais ofertada pelo BNDES voltadas para empresas que atuam em obras de infraestrutura. Os países que as companhias escolheram para atuar, os emergentes, coincide com a visão de Cavusgil (2010) na qual denota que os mercados emergentes são promissores, principalmente quando se trata da primeira experiência internacional que uma empresa terá, pois neste mercado ela conseguirá desenvolver sua competência técnica e também terá a oportunidade de ser pioneiro em um setor podendo até se tornar referência mundial posteriormente e assim expandir seus negócios para outros mercados. Odebrecht foi um exemplo dessa visão, na qual expandiu seus esforços para mercados como o Norte Americano e Europeu.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. **As origens da internacionalização das empresas de engenharia brasileiras**. Rio de Janeiro: XIII Encontro de História Anpuh-Rio, 2008
- CAVUSGIL, Tamer S. KNIGHT, Gary A; RIESENBERGER, John R.; BRITTO, Ricardo P. **Negócios Internacionais; estratégia, gestão e novas realidades**, 2010.
- DICKEN, Peter. **Mudança Global: Mapeando as Novas Fronteiras Da Economia Mundial**. Grupo A-Bookman, 2000.

GONÇALVES, Reinaldo. **Internacionalização das empreiteiras brasileiras, corrupção e vantagem competitiva espúria**. Rio de Janeiro: UFRJ-Instituto de Economia, 2017.

ODEBRECHT. **História**. Disponível em: < <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia> >. Acesso em 25/11/2019

RODRIGUES, Adriano; GOMES, Josir Simeoni. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O caso da Construtora Odebrecht S.A.** Anpad, 2003.

SCHERER, Flavia Luciane. **Negócios Internacionais: A Consolidação de Empresas Brasileiras de Construção Pesado em Mercado Externos**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.