



B152

Exportação de serviços de Engenharia e Construção e o processo de internacionalização: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A

Carolina Rossi Wosiak – EA/UFRGS

Walter Nique – EA/UFRGS

Resumo: Este artigo é parte de uma pesquisa inicial para projeto de mestrado do autor e tem como objetivo descrever e analisar o processo de exportação de serviços e internacionalização da Odebrecht. A pesquisa realizada insere-se em uma abordagem qualitativa e os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. Os processos de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento são relativamente novos, assim como os estudos sobre o desenvolvimento dessas atividades por esses países e, em particular, pelo Brasil. Esta pesquisa visou contribuir para o conhecimento sobre como as empresas brasileiras se internacionalizam e, para tanto, foi realizado um estudo de caso com a Construtora Norberto Odebrecht S.A uma organização em estágio avançado de operações internacionais. Constatou-se que a exportação de serviços de engenharia e construção foi essencial para que se adquirissem vantagens competitivas para ganhar cada vez mais espaço no mercado nacional e para que se concretizasse a sua presença no mundo.

Área temática: Negócios Internacionais

Palavras-chave: internacionalização, exportação, empresa brasileira.

Exportation de services d'ingénierie et de construction et processus d'internationalisation : le cas de la société de construction Norberto Odebrecht SA

Résumé : Cet article fait partie d'une recherche préliminaire menée dans le cadre d'un projet de Master et a pour objectif de décrire et d'analyser le processus de l'exportation des services et de l'internationalisation d'une entreprise brésilienne. La recherche a été réalisée avec une approche qualitative et les informations ont été rassemblées et analysées au moyen d'une recherche documentaire et d'entretiens semi-structurés. Les processus d'internationalisation des entreprises des pays en voie de développement sont relativement nouveaux, aussi bien que les études sur le développement de ces activités, en particulier pour le Brésil. Cette recherche a donc pour but de contribuer à la connaissance de la façon et des moyens mis en œuvre par les compagnies brésiliennes afin de s'internationaliser. On a utilisé comme outil méthodologique une étude de cas détaillée avec la société de construction Norberto Odebrecht, une société en stade avancé de formation d'opérations internationales. On a constaté que l'exportation des services d'ingénierie et de construction a été essentielle afin d'acquérir des avantages concurrentiels permettant d'augmenter la participation de cette société dans le marché national et de matérialiser sa présence dans le monde

Champ thématique : Affaires internationales.

Mots-clés : internationalisation, exportation, entreprise brésilienne.

Introdução

O ambiente empresarial brasileiro está voltando cada vez mais sua atenção para o mercado global. Justamente por isto percebe-se uma grande necessidade de busca de novas oportunidades e mercados, ampliada pela concorrência global e pelo aumento da competitividade visando a sobrevivência. Este aspecto conduz as organizações a buscar alternativas distintas para seu desenvolvimento.

Nos últimos anos ocorreram reduções das barreiras ao comércio e aos investimentos internacionais, verificando-se um crescimento do fluxo de bens e serviços na economia internacional, além da exportação e importação também de investimento direto. Novas estratégias e formas de gestão mudam o panorama econômico, deslocam pessoas e organizações, criam novas frentes de concorrência e aumentam a produtividade.



Diversas organizações brasileiras têm percorrido essa estrada e muitos são os trabalhos que se têm dedicado a estudar a internacionalização e exportação dessas empresas (Nique 2005, Piccinini 2005, Pipkin 1998) Contudo, poucos são os trabalhos que se têm dedicado ao estudo da internacionalização e exportação de serviços de empresas brasileiras para países em desenvolvimento.

Dessa forma, teve-se como objetivo principal, descrever e analisar o processo de internacionalização e exportação de serviços da Construtora Norberto Odebrecht S.A, empresa que opera principalmente em países em vias de desenvolvimento.

2. Internacionalização de empresas: o caso brasileiro

De acordo com Goulart, Brasil e Arruda (1996) internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Johanson e Vahlne (1977,1990) defendem que as empresas passariam por um processo seqüencial de internacionalização que consistiria de vários estágios: atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior. Conforme os mesmos autores, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva, através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Já a Escola de Uppsala apresenta um construto de distância cultural e geográfica. A Escola de Uppsala definiu distância cultural como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, Hilal e Hemais (2001). Ou seja, é a percepção das diferenças entre um país e outro que variam de indivíduo a indivíduo. Segundo Freire e Rocha (2001), o conceito de distância psicológica é mais amplo que o de distância cultural, por incluir também elementos dos sistemas de linguagem, administrativos e legais. Outros autores optam por usar o termo distância cultural para juntar todos esses aspectos, ponderando que tais fenômenos estão todos relacionados à cultura, e esse último foi o conceito utilizado nesse estudo. Os pesquisadores de Uppsala afirmam que quanto maior a diferença entre o país de origem e o de destino, em termos de idioma, cultura, sistema político, nível educacional entre outros, maior o nível de incerteza; para esses pesquisadores, as organizações têm um melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos.

É importante notar que o engajamento dos países em atividades de produção no exterior depende linearmente da evolução de suas organizações. No Brasil, segundo Dias (1994), o avanço das operações internacionais reflete as significativas mudanças incorridas nas decisões e estratégias empresariais. Dentre essas, a mais importante é a globalização dos mercados de bens, serviços e a mudança nos padrões de competição internacional com novas vantagens competitivas e formas gestão.

Já Rodrigues (1999) sugere que apesar das empresas realizarem processos de internacionalização com aparentes diferenças nas estratégias adotadas, as várias iniciativas concentraram-se em buscar uma vantagem competitiva, apoiada em diferenciais que levaram à sua consolidação no mercado doméstico e também por uma tendência de expansão internacional como forma de ampliação da capacidade de suas exportações.

No entanto, a experiência cada vez mais freqüente no mercado internacional fez com que as empresas brasileiras se posicionassem de maneira diferente frente aos negócios internacionais. É assim que, no fim dos anos 80, as empresas passaram a encarar o mercado mundial como um negócio lucrativo e a incluir o desenvolvimento dessa atividade em suas estratégias.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

A partir do início dos anos 90, aumentou significativamente o número de organizações que intensificaram sua internacionalização, dentro de uma perspectiva de inserção mais qualitativa no mercado externo. Segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), alguns fatores estariam favorecendo a crescente internacionalização, como a liberalização da economia brasileira, a criação do Mercosul e por fim as experiências já adquiridas por outras empresas brasileiras no mercado internacional que estimularam outras organizações a entrarem no mercado mundial. No tocante às dificuldades encontradas na gestão de negócios internacionais, Brasil et al. (1996) destacam: acesso à informação, identificação de parceiros, carência de recursos financeiros, falta de pessoal capacitado, desconhecimento das práticas de negócio em outros países, diferença nas práticas de relações sindicais e trabalhistas, e diferenças culturais.

3. Exportação de serviços de Engenharia e Construção: o caso Brasileiro

Ao tratar do processo de exportação de serviços, parece oportuno o esclarecimento de alguns conceitos: segundo UNCTAD (2003) são considerados serviços todas as técnicas, produtos e iniciativas peculiares ao universo social. Exatamente por esse caráter diversificado, são vários os tipos de serviços: seguros e turismo, serviços financeiros, de informática, de engenharia e são enquadradas na categoria.

Conforme Odebrecht (2004), a capacidade de gerenciar um empreendimento qualifica uma empresa exportadora de serviços de engenharia como uma estruturadora de negócios. Para a melhor compreensão desta atividade, pode-se tomar como exemplo uma licitação internacional para a construção de uma usina hidrelétrica no exterior. Para estar em condições concretas de disputar a concorrência, as empresas de engenharia devem ser capazes de entregar uma usina hidrelétrica pronta para entrar em operação. Isto vai muito além da construção, pois engloba não apenas as obras civis com a barragem, mas também a compra, instalação e montagem dos equipamentos de geração e transmissão de energia, além do projeto em si – de arquitetura e engenharia consultiva – e dos estudos auxiliares, dentre os quais os de viabilidade e de inventário, por exemplo.

Segundo LCA Consultores (2003), os serviços são responsáveis por mais de 60% da produção e do emprego no mundo inteiro. Entre os primeiros da lista de maiores exportadores estão Estados Unidos, Reino Unido e França. O Brasil ocupa a 33^a colocação, movimentando algo em torno dos R\$ 9 bilhões por ano. O mercado mundial de serviços de engenharia movimenta cerca de US\$ 400 bi anuais e as exportações correspondem a 30% desse mercado. As empresas oriundas da América do Sul, por sua vez, possuem participação de apenas 1% no mercado mundial e, seguindo a mesma lógica, de somente 5% do seu próprio mercado. Ainda conforme LCA (2003) a participação do Brasil no comércio mundial de bens é de 0,9%, enquanto que no de serviços ainda é de 0,6%, embora o atual cenário confirme que exista um enorme potencial de expansão. O setor de serviços de engenharia no quinquênio 98-02 foi o único a gerar superávit de US\$ 3,2 bilhões sendo US\$ 8,3 bilhões de exportação e US\$ 5,1 bilhões de importação.

De acordo com a Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB) (2006), nos últimos anos, o setor de construção civil no Brasil representou entre 9% e 10% do PIB. Considerando os setores cujas atividades estão bastante relacionadas como os de materiais de construção, de bens de capital para construção e de serviços diversos para construção, o chamado *construbusiness*, a participação no PIB sobe para algo ao redor de 16%. Igualmente representativa é a contribuição do setor de construção civil para a formação bruta de capital da economia brasileira, que tem oscilado entre 65% e 70% do total em período recente.

Considerando o ranking das 225 maiores empresas exportadoras de serviços de engenharia, a posição brasileira no mercado mundial é bastante limitada, oscilando entre US\$ 1 bilhão e US\$ 1,7 bilhão desde o início da década de 1990. Estes valores têm representado, em média, apenas 1% das exportações totais do mundo. Muito embora a participação brasileira no



mercado internacional seja pequena, as exportações são importantes para as empresas brasileiras ranqueadas, haja vista representarem mais da metade de suas receitas, LCA Consultores (LCA) (2003).

Ainda LCA (2003) afirma que as exportações têm se mantido no patamar de US\$ 2 bilhões nos últimos três anos, que permitiram a geração de saldos positivos próximos a US\$ 1 bilhão por ano. Este resultado é expressivo, tendo em vista que a maior parte das contas da balança de serviços do país tem sido fortemente deficitária. As contas não-financeiras da balança de serviços acumularam um *déficit* superior a US\$ 35 bilhões no período 1998-2002, contudo o setor de serviços de engenharia por sua vez produziu um *superávit* de US\$ 3,2 bilhões no mesmo período.

Por outro lado, conforme UNCTAD (2003), a participação brasileira no mercado de obras públicas nas regiões como América do Sul, América Central e África, tem colaborado para o estreitamento das relações políticas do Brasil com outros países em desenvolvimento. Os empreendimentos internacionais estimulam a criação de novos canais de relacionamentos podendo transformar-se em um importante instrumento de política externa para o Ministério das Relações Exteriores.

Por serem essencialmente estruturadoras de negócios, as empresas de exportação de serviços de engenharia tem contato com diversas áreas dos setores público (ministérios, secretarias, agências de fomento etc) e privado (associações patronais de classe, sindicatos de trabalhadores, empresas, instituições financeiras, etc.) do país onde o empreendimento será executado. Além dos canais desenvolvidos junto aos segmentos organizados da sociedade, os empreendimentos brasileiros no exterior, pelo fato de a maioria das obras realizadas estarem associadas à melhoria das condições de infra-estrutura (projetos de geração de energia, de saneamento básico, de transporte público, de habitação popular, dentre outros), contribuem também para o estabelecimento de uma imagem positiva do Brasil junto à população destes países. LCA (2003)

No tocante às dificuldades encontradas na gestão de exportação de serviços, os empresários do setor de engenharia argumentam, por exemplo, que falta maior flexibilidade e incentivo ao financiamento para a exportação de serviços. Defendem o fim da obrigatoriedade de um porcentual fixo para a exportação de mercadorias atreladas à exportação de serviços, pregam que o apoio é necessário para o país e solicitam maior atenção do governo. O BNDES, por exemplo, admite que está revendo suas políticas operacionais e que a exportação de serviços é um dos focos de análise. AEB(2006)

Desta forma, procura-se descobrir como a Construtora Norberto Odebrecht superou as inúmeras barreiras encontradas e verificar também se as proposições da escola de Uppsala se aplicam na internacionalização e exportação de serviços de engenharia e construção através da descrição e análise do processo de internacionalização da Odebrecht

4. Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada utiliza de abordagem qualitativa, segundo Richardson (1999), pois não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Devido ao fato desse estudo ser uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, ela foi dividida em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A primeira etapa consiste em uma revisão da literatura no que diz respeito ao tema investigado: diferenças dos conceitos de internacionalização e de exportação de serviços. Em um segundo momento, foi utilizado o método de estudo de caso. Segundo Yin (2001) um estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas da vida real da empresa, como processos organizacionais e administrativos, relações internacionais e maturação de setores. Conforme Yin (2001) as questões tipo *como* e *porquê* são respondidas pelas pesquisas exploratórias que levam ao estudo de caso e pesquisas históricas. Esse tipo de pesquisa é adequado quando se estuda um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

nenhum controle. O estudo de caso torna possível avaliar de modo correto questões traçadas ao longo do tempo em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. Ainda segundo Yin (2001: 32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Tratando-se de estudo de caso, escolheu-se a Construtora Norberto Odebrecht S.A., empresa brasileira, fundada na Bahia, em 1945 e que deu origem ao Grupo Econômico Odebrecht.

Para viabilização desta pesquisa, grande parte dos dados foram coletados por meio de pesquisa documental. A pesquisa documental foi feita por meio de consulta aos arquivos da empresa e publicações da organização e do setor de engenharia e construção.

Na pesquisa de campo, realizada no ano de 2006, a coleta de dados obedeceu ao critério de amostragem não-probabilística intencional. Segundo Malhotra (2006) nesse caso, uma amostra da população é escolhida propositadamente em virtude de apresentar características relevantes para a observação do fenômeno. O pesquisador não se dirige a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, e pelo cargo que ocupam, proporcionam as informações que se buscam.

Assim sendo, a pesquisa de campo foi realizada com entrevistas semi-estruturadas junto a um diretor, um dos responsáveis pela internacionalização da Organização Odebrecht; responsáveis pela Base Internacional de Apoio, órgão responsável pela logística das operações no exterior; e dois advogados, um expatriado e outro em vias de expatriação.

5. O processo de internacionalização e exportação de serviços de Engenharia e Construção da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

Em razão das suas atividades, as empresas de exportação de serviços de engenharia precisam estar em contato com os setores público e privado dos países onde os empreendimentos são executados. Assim, pelo fato de estarem associadas à melhoria das condições de infra-estrutura, contribuem para a aproximação entre os países e consolidação de alianças. Torna-se claro, então, que esta integração multilateral é estratégica uma vez que promove fluxo de informação e intercâmbio cultural por consequência da necessidade de entendimento dos contextos social, político e econômico das regiões, antes e durante a execução das obras, atingindo a sua plenitude quando da utilização das mesmas Odebrecht (2004).

A primeira experiência internacional da Construtora Norberto Odebrecht S.A. ocorreu em 1979. Naquele tempo a Construtora Norberto Odebrecht S.A. já atuava na maioria dos estados brasileiros. Nos anos 70, a empresa chegou a registrar um crescimento anual médio de 15%, porém a crise do petróleo desaqueceu o mercado e os investimentos no Brasil ficaram parados por uma década. Diante desse cenário, procurando alternativas para continuar a crescer, a Odebrecht voltou seus olhos para fora do Brasil em busca de novas oportunidades.

O processo de internacionalização foi, inicialmente, uma estratégia de crescimento, que se iniciou em fins da década de setenta, princípio da década de oitenta. Posteriormente, quando a organização já estava em um estágio avançado no mercado externo, verificou-se que tal mercado passava a exercer um papel importante para a sobrevivência da organização. Foi percebida a importância que o mercado externo estava desempenhando para manter os níveis mínimos de produção de que a organização necessitava e isso em uma época difícil para a economia brasileira. Entende-se, hoje, que atuar em mercados externos foi uma forma de ampliação de mercados e de diversificação de riscos para a empresa e hoje é o foco de sua estratégia de crescimento. Da mesma forma que diversas iniciativas brasileiras a empresa buscou uma vantagem competitiva naquilo que levou à sua consolidação no mercado doméstico.



Baseada em sua capacidade de gerir, de forma descentralizada, um grande número de obras e empreendimentos de grande porte, simultaneamente, em regiões afastadas da sede no Brasil, a Construtora Norberto Odebrecht S.A. lançou-se a conquistar o mercado internacional.

Depois de uma investigação inicial, a empresa optou por iniciar suas atividades internacionais num país mais próximo. A opção foi a de iniciar por países em que fosse mais fácil atuar, tanto por questões de comunicação, quanto por afinidade cultural. A opção foi então começar pela América Latina e pela África portuguesa, porque as características desses países eram percebidas pelos dirigentes da empresa como sendo semelhantes às brasileiras.

Também, ficou estabelecido que a Odebrecht somente se interessaria por fazer, no exterior, obras especiais, que tivessem por pressuposto a contratação de pessoal local, e que contassem com a parceria de companhias do país ou de empresas com experiência internacional. A primeira oportunidade nesses moldes surgiu na América do Sul.

A opção por países geográfica e culturalmente próximos evidencia que a distância cultural teve importância na decisão de internacionalização, o que confirma a teoria da Escola de Uppsala. A distância cultural influencia definitivamente na escolha de outros mercados, principalmente nos estágios iniciais do processo de internacionalização. O primeiro contrato foi com o Peru, para construir a Hidroelétrica de Charcani V, em Arequipa. Depois do Peru, surgiu um contrato no Chile.

Portanto, a primeira obra da Construtora Norberto Odebrecht S.A. no exterior foi Charcani V, uma usina hidrelétrica na região de Arequipa, no Peru. Exigia a perfuração de 13 km de túneis nas rochas fragmentadas do vulcão situado na Cordilheira dos Andes, a uma altitude de 3.600 m, com temperaturas que chegavam a 18 graus negativos, e com tremores de terra que aconteciam, em média, 30 vezes por dia. A concretização do projeto foi possível devido ao apoio do Banco do Brasil e assim a Odebrecht apoiou o governo do Peru no fechamento da operação financeira que viabilizaria a construção da hidrelétrica.

A experiência peruana foi muito útil, pois evidenciou que atuar em países próximos – quer fisicamente, quer do ponto de vista cultural – era mais cômodo. Foi também uma circunstância favorável para confirmar, em uma situação nova e particularmente desafiadora, a eficácia da estrutura descentralizada, mesmo no exterior. A partir de então, a Construtora Norberto Odebrecht S.A. passou a implementar uma estratégia de permanência nos países, o que deixava de caracterizá-la como estrangeira, e a buscar contratos que possibilitassem seu estabelecimento no país de forma duradoura. Charcani V foi um sucesso e abriu espaço para outras obras no Peru. Paralelamente surgiu uma oportunidade no Chile, de construção de túneis de desvio do Rio Maule, para a construção da Hidrelétrica de Colbún-Machicura. O trabalho, como em Charcani V, também se desenvolvia a grande altitude, numa região árida, com uma logística complicada.

O processo de internacionalização se intensificou durante os anos 80, quando se iniciou a construção da Hidroelétrica de Capanda, em Angola, e vários projetos foram levados a cabo na América do Sul. O caso angolano, contribuiu muito para que a empresa aperfeiçoasse suas estratégias internacionais. A Angola é um país de colonização portuguesa e as culturas dos povos brasileiro e angolano são muito similares. Fez-se a suposição de que a integração da Construtora ao país seria fácil. Além do mais, a empresa possuía tecnologia para atender necessidades do país, como construção de hidrelétricas e canais de irrigação, portanto, a Odebrecht tinha condições de ajudar Angola a desenvolver sua infraestrutura. Uma peculiaridade, do contrato: o pagamento seria feito em petróleo – produto que Angola tinha de sobra e de que o Brasil precisava – numa operação triangular com a Petrobrás.

Claramente, o investimento, em uma primeira análise, oferecia risco maior que as experiências na América Latina. O país tinha um panorama político-econômico delicado. Angola tinha se tornado independente de Portugal em 1975 e era um país convulsionado pela revolução. O país era sofrível em infraestrutura; não tinha estradas, a obra ficava isolada e faltavam alimentos. Do ponto de vista logístico, o Projeto Capanda foi um grande desafio. Durante as



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

obras, deflagrou-se uma guerra civil, a hidrelétrica foi ocupada por guerrilheiros e a obra teve de ser suspensa. Para que o contrato fosse executado e a hidrelétrica pudesse exercer sua função e fornecer energia, precisou-se de muita constância e determinação. A operação da Odebrecht surtiu um impacto extremamente positivo tanto no Brasil como em Angola. Mais de três mil angolanos receberam treinamento em engenharia, construção civil, informática, técnicas agrícolas, saúde, segurança e manutenção de equipamentos. As exportações brasileiras para Angola, antes praticamente inexistentes, superaram os US\$ 350 milhões nos primeiros sete anos de atuação da construtora. Hoje Capanda continua produzindo, já não há mais apagões em Luanda e a Odebrecht participa de outras obras e está envolvida em uma série de projetos sociais no país.

Em 1985, as obras internacionais já significavam cerca de 30% dos contratos da Odebrecht. Um ano depois, a empresa dava início a sua atuação na Argentina, com a construção da hidrelétrica de Pichi Picún Leufú, na Patagônia, e, no ano seguinte, em 1987, começava a construir a primeira etapa do Sistema de Irrigação Santa Elena, na região de Guayaquil, no Equador.

A experiência internacional dos primeiros anos possibilitou o início de uma nova etapa de atuação internacional, caracterizada pela integração de empresas locais e pelo aprendizado de realidades culturais e mercadológicas típicas de países desenvolvidos. Verifica-se aqui uma contribuição ao que já foi exposto por Arruda, Goulart e Brasil (1996), sobre a alteração do posicionamento de empresas brasileiras frente aos negócios internacionais, em meados dos anos 80, quando passaram a encarar o mercado externo como um negócio lucrativo.

Após mais de uma década de operação em países em via de desenvolvimento, a Odebrecht passou a atuar em países considerados mais desenvolvidos e em que era mais complexo atuar. A organização começou a agir para estar presente no mercado europeu, identificou Portugal como o primeiro possível ponto de referência naquele mercado. Assim, comprou a empresa portuguesa José Bento Pedroso & Filhos, que incorporada pela Odebrecht, passou a chamar-se de Bento Pedroso Construções S.A. e continuou a contribuir para a renovação da infra-estrutura de Portugal, tendo participado de diversos empreendimentos, como a ampliação da Auto-Estrada Nacional 1 que liga Lisboa ao Porto; a estrada Aveiro-Mamodeiro; trechos de linhas e estações do Metrô de Lisboa, e a construção da segunda ponte sobre o Rio Tejo, em Lisboa, denominada Ponte Vasco da Gama.

Existiam dois objetivos da investida no mercado português: entrar no Primeiro Mundo e, encontrar um modo de superar e minimizar as dificuldades financeiras brasileiras para projetos em países em via de desenvolvimento. Percebe-se, igualmente, que a identificação de Portugal como o primeiro ponto de atuação na Europa para empresa, devido a menor distância cultural. Os traços culturais e o idioma foram percebidos como fatores de redução de distância. Assim, abriu-se a possibilidade de produzir, em território português, bens e serviços para o mercado europeu. Através de Portugal, a empresa solidificou sua presença na África de língua portuguesa. A organização pretendia também juntar a força financeira dos países europeus, na base de *joint-ventures*, para programas na África.

Na década de 90, a empresa decidiu investir seus esforços nos Estados Unidos da América e Miami foi escolhida como base porque se considerou que a cidade seria a mais latina daquele país. Dessa forma, diversos fatores culturais e lingüísticos não seriam obstáculos tão grandes em relação àqueles causados pela entrada no mercado americano.

Em 1991, empresa vencendo a concorrência para a ampliação do metrô de superfície que serve à área central de Miami, tornou-se a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública naquele país. O próximo passo foi expandir para a Califórnia, com a construção de trecho da Route 56, auto-estrada que liga San Diego a Los Angeles, e da Barragem Seven Oaks, na região de San Bernardino, para contenção de cheias. No ano de 1999, ganhou o prêmio de Construtora do Ano pela qualidade da construção da barragem construída para o Exército do Estados Unidos.



Em janeiro de 2000, concluiu em Miami o ginásio de esportes American Airlines Arena, com capacidade para 20 mil espectadores.

Analisando o histórico da empresa, observa-se que uma das mais importantes conseqüências das experiências internacionais que pode ser evidenciada foi o fato da organização passar a descentralizar sua administração, a atuar com empresários parceiros e a promover a capacitação de equipes internacionalmente. Esse histórico tem se repetido e confirmado com o passar dos anos, através do aumento de parcerias realizadas, das concorrências ganhas e da constante expansão de seus negócios.

Os fatos descritos acima parecem reforçar o quadro evolutivo das empresas brasileiras no mercado internacional apresentado por Arruda, Goulart e Brasil (1996), ou seja, o início dos anos 90 marcou uma mudança no posicionamento das empresas no mercado externo.

Durante os anos 90 a Odebrecht intensificou sua presença na América Latina. No Peru, desenvolveu a segunda etapa do projeto Chavimochic para irrigação de áreas desérticas no país, com mais de 200 km de canais, além de sistemas de distribuição da água, redes de drenagem e obras complementares. Em 1992, com a construção do Centro Comercial Lago Mall passou a operar na Venezuela. E em 1993, venceu a concorrência para construir a Ferrovia La Loma-Santa Marta, na Colômbia, e a rodovia Santa Cruz de La Sierra-Trinidad, na Bolívia. A CBPO Engenharia Ltda. – incorporada à Odebrecht em 1980 – continuou as obras da hidrelétrica de Pichi Picún Leufú, no norte da Patagônia, marco da integração econômica entre Argentina e Brasil. No Chile, trabalhou no túnel de adução da hidrelétrica de Pehuenche no novo terminal de passageiros do Aeroporto de Santiago.

Ainda na década de 90, o grupo Odebrecht expandiu seus horizontes para o mercado petrolífero que levariam a empresa até Cingapura. Lá, em parceria com a Fels-Far East Livingston Shipbuilding, foi responsável pela construção da plataforma semi-submersível para produção em águas profundas, a Petrobras 18. Inaugurada em março de 1994, a plataforma trouxe um aumento de 100 mil barris/dia na produção brasileira de petróleo.

Evidencia-se nesse determinado momento que a empresa passou a estabelecer parcerias com empresas internacionais, objetivando complementar competências e, com isso, potencializar a conquista de novas oportunidades de negócios. As vantagens de parcerias não se limitaram a conquista de novos negócios, mas também permitiu que as equipes da organização fortalecessem sua capacitação gestional e tecnológica tornando possível um salto qualitativo rumo a novas conquistas.

Em 1992, iniciaram-se as obras da barragem de aproveitamento múltiplo de Los Huites, no México para controlar as cheias do Rio Fuerte e aumentar em 400 MW a oferta de energia do país. Também nesse mesmo ano, a Odebrecht inseriu-se no Uruguai, com a execução do projeto de Saneamento de Montevideú. Nesse período um outro marco importante foi alcançado a construtora tornou-se responsável também pela conquista do primeiro contrato em regime de concessão fora do Brasil – para construir a autopista de acesso oeste a Buenos Aires.

A experiência acumulada no exterior fez com que a Organização Odebrecht alcançasse um novo estágio, passou a ser mais do que uma construtora ou uma exportadora de serviços, transformou-se numa empresariadora de mercados. Não buscava apenas concorrências das quais podia participar. Tendo conhecimento do mercado de serviços de Engenharia e Construção em todo mundo, seus integrantes passaram a identificar necessidades, desenvolver projetos, antecipar soluções, planejar de forma global, conhecer em detalhe as pessoas e os lugares e a ampliar o relacionamento com subempreiteiras e fornecedores.

Hoje, a Construtora Norberto Odebrecht S.A. é uma empresa global, que presta serviços diversificados na área de Engenharia e Construção, conta com presença de filiais ou escritórios nos quatro continentes. Sua tecnologia empresarial, em que se destaca o sistema de



empresariamento delegado, permite que ela atue simultaneamente em diversos negócios, âmbitos de gestão, espaços geográficos e culturas.

Ao exportar seus serviços, a Odebrecht, não só gera divisas para o país, mas também proporciona condições para que pequenas e médias empresas nacionais também conquistem oportunidades na arena de negócios internacionais. Dos cerca de 1.700 fornecedores parceiros exportadores, aproximadamente 1.550 são pequenas e médias empresas que não exportariam sozinhas e cujas exportações de bens e serviços trouxeram para o Brasil, entre 2000 e 2005, aproximadamente US\$ 2 bilhões. Graças aos Através dos contratos da Odebrecht, essas empresas exportam alimentos, produtos siderúrgicos, equipamentos leves e pesados, vestuário, materiais elétricos, ferramentas, projetos de engenharia e estudos ambientais, entre outros produtos intensivos em tecnologia. Dessa forma a Odebrecht participa de projetos de integração regional, contribui para a redução da vulnerabilidade externa nacional e reforça a exportação de bens.

Atualmente, a Odebrecht opera em 18 países: Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Djibuti, Emirados Árabes Unidos, Equador, Estados Unidos, Iraque, México, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. E até 2005, havia contabilizado um faturamento acumulado, no exterior, na ordem de US\$ 18 bilhões.

Como foi possível observar, os fatos acima relatados confirmam uma das proposições do modelo da Escola de Uppsala, pois a empresa passou, seqüencialmente, de mercados tidos como de menor distância geográfica e cultural para aqueles de maior distância, à medida que a sua atuação no mercado externo se ampliou, contudo o estudo não valida todas as proposições da Escola como poderá ser observado na conclusão.

6. Considerações Finais

A Odebrecht ingressou no mercado internacional sem estar preparada, portanto a primeira atuação internacional foi essencial para entender do que se tratava o mercado externo. Todas as oportunidades que surgiram e as lições aprendidas durante o processo tornaram a gestão da Odebrecht voltada para o pensamento internacional; permitiram acumular conhecimento e determinar uma política de atuação no exterior. A distância cultural marcou as decisões de internacionalização. Inicialmente, a empresa entendeu ser conveniente desenvolver a capacidade de atuação internacional em um ambiente protegido pelas semelhanças culturais e de idioma.

O estudo ajuda também a reforçar a idéia de que as organizações, principalmente nos estágios iniciais de internacionalização, procuram mercados geográfica e culturalmente mais próximos aos seus, embora isso não garanta o sucesso das operações. Características específicas das organizações e do mercado também exercem influência. Sendo assim, os responsáveis por operações no exterior devem gozar de autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões de acordo com as exigências do mercado.

Existe um ponto interessante a ser lembrado e que foi muitas vezes evidenciado durante o estudo. A exportação de serviço de Engenharia e Construção e o processo de participação da empresa no mercado de obras públicas nas regiões em desenvolvimento, como América do Sul, América Central e África, tem colaborado decisivamente para o estreitamento das relações políticas do Brasil com outros países em desenvolvimento. É importante pontuar que muitas das obras que auxiliaram na consolidação da Odebrecht em diversos países, foram obras públicas envolvendo governos o que difere de prestação de serviços de Engenharia e Construção para o setor privado. Por isso, além de apresentar um caráter estritamente econômico, os empreendimentos internacionais estimulam a criação de novos canais de relacionamentos e de informação com o exterior, podendo se constituir em um importante instrumento de política externa para o Ministério das Relações Exteriores.

Além disso, o estudo auxiliou a evidenciar algumas dificuldades que ainda hoje a empresa e o setor de exportação de serviços enfrentam no Brasil, como: falta de legislação específica para



o setor de serviços e entendimento equivocado de que os recursos do governo são utilizados para gerar empregos para estrangeiros no exterior e burocracia, entre outras.

Evidenciou-se, também, que os investimentos que uma empresa exportadora de serviços realiza para conhecer bem um país e para ter sucesso em sua operação internacional costumam ser bastante significativos. Por isso, o normal é que essas empresas tendam a trabalhar com perspectivas de longo prazo suas operações nesse país, de forma a diluir estes investimentos.

Por fim, é razoável esperar que empresas preferirão mercados de menor risco aos de maior risco, portanto preferirão países com distância cultural menor que a sua. O estudo de caso realizado com a Construtora Norberto Odebrecht S.A., garante parcialmente a validade das proposições da escola de Uppsala, pois assente o fato em que as empresas tendem a se internacionalizar para países culturalmente próximos ao país de origem, no entanto quando se trata de seguir estágios que aumentariam o seu comprometimento de recursos à medida que sua atuação no mercado externo se ampliasse, a prestação de serviços de Engenharia e Construção apresenta algumas diferenças. Isso se dá porque é necessário a presença física do prestador de serviços, existe necessidade de produção local e de relação direta com o cliente, o que significa que a empresa tem que iniciar suas operações através de investimento direto, saltando passos anteriores estabelecidos pela escola como exportação ou filial de vendas.

Logo conclui-se que o Modelo de Uppsala pode ser adequado para a compreensão dos processos de internacionalização, mas não deve ser interpretado como uma verdade absoluta.

7. Referências Bibliográficas

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

DIAS, Viviane V. Algumas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: I Seminário da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica: **Anais**, 22a 23 de agosto 1994. Rio de Janeiro: BNDES, 1994.

FRANCISCO, J.M.S.D. Internacionalização para um mercado culturalmente próximo mas em Guerra: a Odebrecht em Angola. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (XXVIII ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2004.

GARRIDO, I. L. ; BARIN-CRUZ, Luciano ; WOLFF, P. R. ; NIQUE, W. M. . Estratégias de Internacionalização da Calçados Azaléia S.A.: O caso da entrada no mercado Europeu.. In: 3º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE 2005, 2005, Grenoble - França: **Anais** 2005.

GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. Escola nórdica de negócios internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras. In: As empresas brasileiras na era da internacionalização: **Anais** do II Workshop em Internacionalização de Empresas, 29 a 30 de novembro de 2001. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ – PRONEX/CNPq, 2001.

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

MALHOTRA K., Naresh. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2006.

ODEBRECHT, Emílio A. Odebrecht: internacionalização de empresa brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo v.27, n.1, p.76-79, jan./mar. 1992.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

ODEBRECHT informa. Rio de Janeiro, n.100, abr./jun. 2001.

_____. Rio de Janeiro, n.108, out./dez. 2003.

PICCINI, Valmiria C. - A internacionalização das empresas gaúchas na Argentina: o caso do setor metal-mecânico – 2005

PIPKIN, Alex. - Relacionamentos no mercado internacional : um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina. 1998. 187 f. : il. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 1998

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AEB - Associação de Comércio Exterior do Brasil – Exportação de serviços: verdades e desafios – site: www.aeb.org.br/home.htm – visitado em 21/11/2005

LCA - LCA Consultores – site: www.lcaconsultores.com.br/ – visitado em 21/02/2006

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento – site: www.unctad.org – visitado em 21/12/2005