

B151

Impactos da internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A no Equador

Carolina Rossi Wosiak – EA/UFRGS

Walter Nique – EA/UFRGS

Resumo :Este artigo é um complemento à pesquisa inicial para projeto de mestrado do autor e tem como objetivo descrever e analisar os impactos causados na estrutura organizacional e nos países de atuação pelo processo de internacionalização de uma empresa de Engenharia e Construção. A pesquisa realizada se insere 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 os impactos e desenvolvimento econômico-social causado pelas operações de empresas transacionais desses países. Assim sendo, teve-se como objetivo principal, descrever e analisar os impactos do processo de internacionalização da Odebrecht e a sua inserção no Equador.

Área temática: Negócios Internacionais.

Palavras-chave: internacionalização-empresa brasileira.

Impacts de l'internationalisation de la société de construction Norberto Odebrecht SA en Équateur

Résumé : Cet article a pour objectif de décrire et d'analyser les impacts sur la structure organisationnelle lors du processus d'internationalisation d'une entreprise de construction civile dans un pays d'Amérique du Sud. Il s'agit une recherche exploratoire où la collecte de données a été faite par une recherche documentaire et des entretiens en profondeur semi-structurés. On a utilisé comme outil méthodologique une étude de cas unique.

Champ thématique : Affaires internationales.

Mots-clés : internationalisation, entreprise brésilienne.

1. Introdução

O ambiente empresarial brasileiro volta cada vez mais 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 à sobrevivência. Este aspecto conduz as organizações a buscarem 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, assim como do investimento direto. Novas estratégias e formas de gestão mudaram o panorama econômico, deslocaram pessoas e organizações, criaram novas frentes de concorrência e aumentaram a produtividade.

Diversas organizações brasileiras avançado nessa direção e muitos são os trabalhos que se têm dedicado a estudar a internacionalização e exportação dessas empresas (Nique 2005, Piccinini 2005). Contudo, poucos são os trabalhos que se têm dedicado aos estudos do impacto da internacionalização e exportação de serviços de empresas brasileiras para países em desenvolvimento, tendo como pano de fundo políticas públicas e incentivos governamentais.

Dessa forma, teve-se como objetivo principal, descrever e analisar os impactos do processo de internacionalização e exportação de serviços da Construtora Norberto Odebrecht S.A no Equador, utilizando recursos do BNDES.

2. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior e as políticas públicas de apoio à internacionalização

Segundo Almeida (2006), o ponto de atenção das empresas no mundo está rapidamente movendo-se dos mercados domésticos para os mercados internacionais e o mesmo pode ser observado no Brasil. Assim, o processo de internacionalização das empresas poderia seguir dois caminhos: 1) atendimento de mercados através exportações; 2) investimento direto no exterior - ou por meio de representações comerciais, ou com a instalação de unidades produtivas. Nesse sentido Almeida (2006) afirma que ao se tratar de indústrias de média e alta tecnologia, ou aquelas que apresentam estruturas de oligopólios diferenciados, estas utilizam da estratégia de internacionalização como uma alternativa adequada para ter acesso a recursos financeiros e humanos, para pesquisa e desenvolvimento, a preservação de credibilidade e qualidade da marca, e, por fim, a capacidade gerencial e de distribuição.

As referências teóricas estudadas (Almeida, 2006, Francisco, 2004, Goulart, 1996) oferecem uma análise importante, no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento sendo que reportam que a internacionalização empresarial se dá em passos incrementais: em um primeiro momento, ocorre a ocupação de mercados externos via exportações, para evoluir finalmente para a instalação posterior de uma unidade produtiva.

Alem e Cavalcanti (2005) afirmam que a despeito da crescente ênfase das empresas transnacionais na economia mundial, nos países latino-americanos, a criação de políticas públicas de incentivo à internacionalização das empresas de capital nacional ainda são bastante embrionárias. No caso do Brasil, grande parte dos processos de internacionalização bem-sucedidos até pouco tempo atrás, decorreram da iniciativa das próprias empresas, não sendo fruto de políticas criadas pelo governo de apoio à operação de multinacionais brasileiras. No debate sobre o tema, Alem e Cavalcanti (2005) resumem o que os críticos às políticas de apoio à internacionalização alegam como os principais fatores negativos: 1. a possibilidade de "exportação" de empregos; 2. prejuízo ao balanço de pagamentos à medida que envolveria uma saída de divisas do país; e 3. a possível redução dos níveis de investimento doméstico. De um modo geral, Alem e Cavalcanti (2005) propõe no seu estudo que essa visão satisfaz apenas uma análise estática do processo. Na verdade, os processos de internacionalização são dinâmicos e essenciais para a sobrevivência das empresas nacionais de capital nacional e o aumento da competitividade dos seus países de origem, assim como importante para a criação de multinacionais brasileiras que por fim reduzem a vulnerabilidade externa.

Como se pode presumir, Arruda (1996) expõe que o investimento direto no exterior pode reduzir as exportações da matriz, no entanto, não impede que haja um aumento das exportações a médio e longo prazos, e isso é confirmado pelo fato de que no comércio internacional uma das categorias que apresenta considerável crescimento é o comércio inter-firmas (filial-matriz), sendo que evidentemente aumenta o potencial de expansão das exportações do país de origem. Arruda (1996) também apresenta alguns dados, evidenciando que do aumento do comércio entre filiais e matriz pode ocorrer o desenvolvimento de fornecedores no país de origem: estes, geralmente, subcontratam uma série de micro, pequenos e médios produtores no país. Dessa forma, o fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma planta em um mercado específico, anteriormente atendido por exportações, pode gerar ganhos de competitividade importantes para a matriz

que levem ao crescimento da empresa no país de origem, bem como ao aumento das exportações para terceiros mercados.

Nesse sentido, Almeida (2006) lembra que felizmente muitos governos já compreendem que, em uma economia globalizada, os investimentos diretos no exterior são necessários para aumentar a competitividade e aperfeiçoar o desempenho nacional. Assim como também são importantes para o recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira, remetidos por parte das filiais das multinacionais brasileiras, fato que vem a impactar positivamente a balança de pagamentos do país.

Por esse motivo, segundo Alem e Cavalcanti (2005), existem diversas políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas, a saber: 1) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior – tendo em vista que implicam saída de divisas; 2) criação de instrumentos que facilitem e resguardecem os investimentos no exterior; 3) informação e assistência técnica; 4) incentivos fiscais; 5) mecanismos de seguros para os investimentos; e 6) financiamento.

Alem et al (2005) preconizam que um dos objetivos principais da internacionalização das empresas dos países em desenvolvimento tem sido o aumento da competitividade e expansão do comércio. Em geral, os programas de apoio são formulados de acordo com o desenvolvimento da economia, a competitividade das firmas nacionais no setor em que estão enquadradas, as condições de balanço de pagamentos, os acordos de integração regional, entre outros fatores. Dentre os fatores que possibilitaram experiências bem-sucedidas de apoio à internacionalização está a necessidade de utilização de critérios claros para a cobrança de desempenho das empresas apoiadas pelas políticas públicas, tais como: 1) aumento das exportações; 2) transferências de tecnologia para o país de origem; 3) importação de insumos; e 4) repatriação de divisas.

Ainda, Alem et al (2005) afirmam que no cenário brasileiro, verifica-se que o apoio do BNDES à internacionalização das empresas brasileiras é essencial, pois auxilia na inserção e no fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras. O apoio do banco é extremamente importante para favorecer a integração competitiva das empresas brasileiras ao processo de globalização de produção, e apresenta uma oportunidade para que sejam efetuados investimentos estratégicos em projetos de integração regional, como poderá ser verificado adiante no presente trabalho, quando se tratará dos empreendimentos da Odebrecht. As evidências de que têm aumentado tanto os fluxos de investimento quanto os de comércio entre os países do hemisfério Sul, como no caso a ser estudado a seguir – Brasil e Equador – confirmam a importância de uma estratégia de internacionalização associada aos projetos de integração regional.

O BNDES auxilia as companhias em estágio de internacionalização a suprir parte de suas necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar a expandir suas operações internacionais. O suporte do banco é especialmente importante, quando se trata de dar um passo mais avançado no processo de internacionalização ampliando a presença internacional das empresas, criando bases no exterior, realizando gestão de estoque, e criando iniciativas voltadas para o desenvolvimento das vendas locais, assistência técnica e promoção comercial, a fim de garantir melhor acesso e condições competitivas nos mercados consumidores. Alem et Al (2005) citam também outra forma de auxílio que o banco pode oferecer: financiamento para construção de plantas industriais que utilizem partes, peças, insumos ou componentes importados do Brasil e que tem como contrapartida a meta de aumentar a participação no mercado internacional, através da expansão de exportações.

Conforme Carneiro e Hemais (1999) o BNDES através dos tempos tornou-se um importante financiador das exportações brasileiras de bens e serviços de engenharia e construção. O auxílio inclui exportações de bens e serviços brasileiros para grandes projetos



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

de infra-estrutura física, voltados para o desenvolvimento econômico-social e para a integração da América Latina. Em geral, são obras de construção de aquedutos, aeroportos, rodovias, metrô, gasodutos, hidrelétricas e linhas de transmissão de energia elétrica em diversos países e nas quais os bens e serviços brasileiros vêm conquistando presença cada vez maior.

É importante lembrar que o Banco financia somente um percentual dos bens e serviços brasileiros envolvidos em cada projeto. Por meio desses financiamentos são vendidos produtos brasileiros de alto valor agregado, principalmente bens de capital, que constituem o conjunto das exportações de serviços de engenharia e construção. Assim, as exportações de serviços, dos ditos bens intangíveis são responsáveis pelo aumento de competitividade das vendas externas do país.

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

A participação de serviços na economia internacional tem aumentando consideravelmente nos últimos tempos, Carneiro e Hemais (1999), citam vários estudos que mostram que a parcela de serviços tem aumento em diversos países em proporção ao PIB.

Por esse motivo, ao tratar do processo de internacionalização de empresas e 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 entre outros.

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.

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 têm contato com diversas áreas dos setores público (ministérios, secretarias, agências de fomento e 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 infraestrutura (projetos de geração de energia, de saneamento básico, de transporte público, de habitação popular, dentre outros), contribuem também para o estabelecimento de uma



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

imagem positiva do Brasil junto à população destes países, conforme LCA Consultores (2003).

Desta forma, procura-se descobrir como a Construtora Norberto Odebrecht superou as incontáveis dificuldades encontradas na exportação de serviços 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, 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. 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 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, 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; alguns funcionários da 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 da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

Desde 1944, a empresa atua nos segmentos de Engenharia e Construção, após alguns anos expandiu suas operações para química e petroquímica, setores de infraestrutura e serviços públicos.

A primeira experiência internacional da Construtora Norberto Odebrecht S.A. ocorreu em 1979. Naquele tempo a empresa, já atuava na maioria dos estados brasileiros. Nos anos 70, chegou a registrar um crescimento anual médio de 15%, porém a crise do petróleo desacelerou o mercado e os investimentos no Brasil ficaram parados por uma década. Diante desse cenário, procurando alternativas para continuar a crescer, a Odebrecht se voltou 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, 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. Tratando-se da Construtora Norberto Odebrecht, sua vantagem competitiva está 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. aproveitou-se desse fator e lançou-se e conquistou o mercado internacional.

A tomada do mercado estrangeiro deu-se depois de uma investigação inicial, quando a empresa optou por iniciar suas atividades internacionais num país mais próximo. A escolha foi a de iniciar por países em que fosse mais fácil atuar, tanto por questões de comunicação, quanto por afinidade cultural. Logo começou-se pela América Latina e pela África portuguesa, porque as características desses países eram percebidas pelos dirigentes da empresa como sendo semelhantes às brasileiras.

Em meados de 1984, a Odebrecht impulsionou sua atuação internacional com obras na Angola. Em 1988, adquiriu uma empresa portuguesa a Bento Pedroso Construções SA. O ano de 1991 marcou o início da operação nos Estados Unidos com a ampliação do metrô de Miami que foi o primeiro passo para expandir nesse mercado. Nos anos subseqüentes, construiu a Barragem de Seven Oaks, e o ginásio de esportes American Airlines Arena entre outras obras.

Hoje a empresa 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 em 2004, 75% das suas rendas eram provenientes do mercado externo.

6. O processo de internacionalização e os impactos da Construtora Norberto Odebrecht S.A. no Equador

O Brasil é o terceiro maior exportador de bens e serviços para o Equador. Na sua frente estão apenas os Estados Unidos e a Colômbia. Segundo Odebrecht (2004), em 2002, as vendas do Brasil para o Equador totalizaram US\$ 405 milhões e em 2003, foram de US\$ 360 milhões.

Desde 1988, quando começou a executar sua primeira obra no país, a Odebrecht vem dando uma importante contribuição para o aprofundamento desse relacionamento. Numa atuação marcada pela participação em empreendimentos de grande impacto social e pelo contínuo desenvolvimento de equipes, a Odebrecht conta com diversas obras concluídas que geram importantes resultados para o desenvolvimento do país.



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

O Equador tem grande potencial de crescimento e dispõe de recursos provenientes da exportação do petróleo, seu principal produto. No entanto, o país necessita de obras de infra-estrutura, o que representou uma grande oportunidade para a Odebrecht. Atualmente a companhia é detentora de participação no setor de energia equatoriano no qual realizou grandes investimentos, como, por exemplo, a execução de projetos hidrelétricos.

Ao longo de quase vinte anos de presença no Equador, a companhia já viabilizou créditos de US\$874 milhões (graças aos financiamentos do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES) para o Equador. Dentre os empreendimentos realizados pode-se nomear: o Projeto Manabí, Sistema Multipropósito Carrizal-Chone e o mais novo empreendimento no país, o Projeto Hidrelétrico San Francisco, fruto da priorização de investimentos do Governo equatoriano no setor de energia.

A Odebrecht sempre teve interesse em realizar obras que impactem positivamente o desenvolvimento do país, por esse motivo as obras especiais são foco da atuação na Odebrecht no Equador, já que dessa forma consegue financiamentos e apoio de políticas públicas, fato que facilita sua operação e lhe rende uma boa imagem perante a sociedade.

Percebe-se que a Odebrecht realizou investimentos diretos no Equador e tem a sua posição firmada no país, portanto propõe-se a agregar qualidade ao mercado do país e não a ser apenas mais um competidor. A empresa preocupa-se em treinar e formar líderes através da sua tecnologia para continuar satisfazendo seus clientes no Equador e formando novos integrantes para assegurar o futuro da organização no país.

A fim de verificar os impactos causados pela empresa na nação, parece importante relatar de forma mais detalhada seus empreendimentos. A companhia começou a executar seu primeiro contrato no Equador em 1988, quando foram iniciadas as obras para tornar produtivas as terras da Península de Santa Elena que permitiram o cultivo irrigado de 42 mil hectares, chegada de água potável e de sistemas de esgotamento sanitário a diversas cidades e localidades da região. A Odebrecht construiu o Tramo II do Traspase Daule-Santa Elena, que incluiu a execução de uma barragem de terra com 1.400 m de extensão para armazenamento da água do Rio Chongón. Foram construídos também 25 km de canais de concreto para distribuição de água em três zonas de irrigação nas terras férteis de Chongón, Daular e Cerecita. O segundo contrato da Odebrecht no Equador foi a continuação do Traspase Daule-Santa Elena. A principal obra consistiu na perfuração de um túnel de 7 km de extensão, ligando o canal Daule-Cerro Azul à Represa de Chongón, o que permitiu levar água a mais 16 mil hectares.

No entanto, a empresa não se contentou apenas em melhorar a infra-estrutura do país, em 1995, a Odebrecht, a Cedegé e a Fundação Natura firmaram convênio para a elaboração e implementação de um plano de manejo ambiental que levou à criação do Parque El Lago, para prática de lazer e educação ambiental e na seqüência em 1997, foi assinado um novo contrato com a Cedegé, denominado Obras Complementares de Infra-estrutura na Península de Santa Elena (Ocipse).

Em 2000, a Odebrecht finalizou os 150 km da Via Interoceânica, construída na Cordilheira dos Andes e na selva amazônica. Esse importante empreendimento do Ministério de Obras Públicas e Comunicações do Equador, liga o porto de San Lorenzo, na costa oeste do país, a Manaus e Belém, no Brasil, por meio de vias fluviais colombianas, peruanas e brasileiras, criando, assim, um corredor entre os oceanos Pacífico e Atlântico. Construída na Província de Sucumbios, no nordeste do Equador, a rodovia facilitou o acesso à região que concentra a produção petrolífera do Equador.

Ao longo de 2002, deu-se a conclusão da implantação de duas estações de tratamento e de sistemas de esgotamento sanitário que beneficiaram a população de cidades como Playas, Posorja entre outras. Ainda em 2002, foi completada a reforma da Represa San Vicente. A Odebrecht começou a executar o projeto dos Traspases Manabí em 1999. Iniciativa da Corporação Reguladora do Manejo Hídrico de Manabí – CRM, o empreendimento tornou possível a perenização dos rios Portoviejo e Mancha Grande, a



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

chegada de água ao centro da Província de Manabí – atendendo 700 mil pessoas na bacia do Rio Portoviejo e do Rio Chone e nas cidades de Manta e Jipijapa –, a irrigação de 13.500 ha de terra e um aumento dos criadouros de camarão de 450 hectares.

Ao longo da história da Odebrecht no Equador, um dos principais projetos da firma no país foi o Projeto Hidrelétrico San Francisco - localizado na Província de Tungurahua, região central do país - o primeiro empreendimento da Odebrecht no setor de energia no Equador, teve capacidade para gerar 212 megawatts. Para que fosse possível realizar a obra foi concebido um consórcio entre a Odebrecht, Alstom e Vatech. O intuito das obras, que se iniciaram em novembro de 2003, às margens do Rio Pastaza foi tornar possível a conexão de San Francisco, através de túneis, à Central Hidrelétrica Agoyán, já existente, situada no mesmo rio. A descarga das águas turbinadas da Central Agoyán foram aproveitadas para a geração de energia elétrica em San Francisco. Com isso, foi concluído o conjunto hidrelétrico Agoyán-San Francisco, estratégico para o Equador, que enfrentava déficit de energia elétrica.

Auxiliar o Equador nesse passo importante para o país - que não era auto-suficiente em energia até então pois importava energia da Colômbia – foi sem dúvida um das maiores realizações da firma no país. San Francisco aumentou aproximadamente em 12% a capacidade de geração de energia elétrica do Equador, ao fornecer 1.427 GWh (gigawatts/hora) por ano ao Sistema Nacional Interconectado. As usinas termelétricas eram a principal fonte de energia elétrica do país antes do empreendimento hidroelétrico. Com a nova forma de geração de energia foi possível realizar uma economia anual de US\$ 30 milhões ao Equador - cálculo realizado com base no montante corresponde ao petróleo que seria utilizado como combustível em usinas termelétricas e agora pode ser exportado - trazendo mais divisas para o país.

Vale lembrar que o Projeto Hidrelétrico San Francisco é parte do programa de desenvolvimento da bacia do Rio Pastaza e os estudos para sua viabilização iniciaram-se em 1976. Em março de 2000, o Governo do Equador firmou um contrato de concessão com a HidroPastaza S.A., autorizando-a a financiar, construir, operar e manter uma central hidrelétrica de até 230 MW pelo prazo de 30 anos.

Percebe-se a importância significativa que boas alianças com empresas do Equador significaram para a Odebrecht. Para operar concessão da HidroPlaza, a Odebrecht criou um consórcio no qual a empresa brasileira detém 20% e a empresa equatoriana Hidroagoyán possui 80% da participação acionária da HidroPastaza.

Não obstante, verifica-se que apenas alianças estratégicas não resolvem todas as questões de grandes empreendimentos como os realizados pela firma. Políticas públicas também são importantes ao se pensar no desenvolvimento empresarial, principalmente em processos de internacionalização na América Latina. A construção de San Francisco necessitou de um investimento total de US\$ 286 milhões, dos quais US\$ 243 milhões vieram do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. O restante foi aportado pelos acionistas da HidroPastaza, na proporção de 80% (Hidroagoyán) e 20% (Odebrecht). No entanto, como de costume, os financiamentos disponibilizados pelo governo não possibilitam por si só que um empreendimento ocorra, por isso a obra foi viabilizada através de um project finance – equacionamento financeiro que permite ao empreendimento ser auto-sustentável.

Igual importância teve o investimento direto realizado no país e processo de internacionalização já iniciado há alguns anos, que possibilitaram a empresa a conquistar tal empreendimento, já que para tanto era necessário o conhecimento da realidade do Equador, de suas leis, de seus órgãos. O Projeto Hidrelétrico San Francisco era de impacto significativo no país e de extrema urgência, já que havia necessidade de geração imediata de energia e a companhia correspondeu as expectativas, concluindo o empreendimento antes do planejado.

Não apenas para possibilitar melhoras significativas no fornecimento de energia serviu o projeto, pois ele também foi importante em termos socioeconômicos para a



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

província em que foi realizado. Verificou-se que a demanda por bens e serviços cresceu na província de Tungurahua, durante e após a realização das obras. E também, conforme o empreendimento se desenvolveu, surgiram novas oportunidades de trabalho para a população. Grande parte da população trabalhava na lavoura e com o advento da obra enxergaram novas possibilidades profissionais.

Considerando impactos mais abrangentes, a arrecadação de impostos cresceu o e gerou grande impacto para uma região que não era foco principal em termos econômicos no Equador. Na esfera pública, o empreendimento aumentou o patrimônio provincial já que o empreendimento trouxe também mais destaque para o turismo da região, a saber, Baños, cidade nas cercanias da obra, é famosa por seus atributos naturais que atraem turistas, principalmente aqueles entusiastas do ecoturismo.

Um dos impactos mais significativos desse projeto foi sem dúvida o apoio às comunidades, a fim de capacitá-las às operações turísticas e de preservação ambiental. A firma percebe que a obra conseguiu contribuir para melhorar o nível socioeconômico da população. Interessante, notar que apesar da educação não ser um ponto a ser afetado em um primeiro momento pelo projeto, o ensino foi alvo do primeiro movimento da empresa em sua contribuição social na região, com a reforma de uma escola na localidade. A Odebrecht forneceu material e orientação técnica para a reforma e o trabalho foi executado por membros da comunidade.

Como mencionado anteriormente, os impactos da Odebrecht não se reduziram a obra realizada na construção de San Francisco. Um outro importante empreendimento, o Sistema Carrizal-Chone, na Província de Manabí, no oeste do país, a Odebrecht, desta vez em parceria com a Hidalgo e Hidalgo - a maior construtora equatoriana – gerou um forte impacto sócio-econômico para o Equador e para a região em que foi executado.

Iniciadas em setembro de 2003, as obras do Sistema Carrizal-Chone resolveram a dificuldade da falta de água durante as estações secas e evitaram enchentes no inverno. Grande parte da população, em sua maioria agricultores, produzia somente quando chovia. Com a construção da barragem foi possível tornar a entrada de água doce e salgada regularizada e a produção de camarão ganhou novo fôlego.

O empreendimento trouxe a melhoria da qualidade de vida da população e produção de riquezas. O Projeto Carrizal-Chone levou água a distâncias antes impraticáveis. A implantação de uma rede pressurizada permitiu aumentar de 5.900 hectares para 7.250 a área atendida – incluindo grandes extensões fixadas em terrenos altos. Parte do projeto também contou com pontos de acesso para mais de dois mil usuários, cada um deles correspondendo a uma propriedade, no total os benefícios atingiram 120 mil pessoas. O empreendimento foi realizado, ainda, levando em consideração a tecnologia necessária para que se reduzissem os riscos geológicos, de assoreamento e que ocorresse a melhora a qualidade da água. O objetivo final foi a elevação da produtividade agrícola e o aprimoramento da realidade socioeconômica. Por fim, o aumento da capacidade de produção teve como base um plano de desenvolvimento agrícola, do qual fez parte a implantação de granjas produtivas.

As pequenas chácaras de região foram estimuladas para tornarem-se centros de capacitação para o uso da água, procurando estimular a eficiente gestão empresarial, ambiental e tecnológica de negócio. Foi impulsionado o cultivo de produtos como mandioca, melão, arroz, tomate, melancia e milho – de ciclo curto -, assim como produtos de cultivo permanente, como banana, cacau e manga. Não se deve subestimar o acesso à água, que foi um importante avanço para a região já possibilitou produzir quando chove. O empreendimento diminuiu também o êxodo rural as emigrações para outros países.

A irrigação de mais de 7.900 ha de terra, causou também impactos diretos na produção de camarão pois beneficiou 5.400 ha de criadouros de camarão. O impacto causado por esse projeto foi significativo, o camarão é um dos principais produtos de exportação do Equador e da Província de Manabí. Para ser cultivado, é necessário um ambiente de estuário, no qual a água salgada e a doce se misturam. Se não existe água

doce suficiente, cai o nível de oxigênio e a produtividade é afetada. A Represa Nuevo Simbocal, na foz do Rio Chone, executada pela Hidalgo e Hidalgo e Odebrecht, foi crucial nesse contexto, pois ela regula a entrada de água do Pacífico e do Rio Chone na área dos criadouros.

Projetos como os descritos acima são essenciais para aprimorar a infra-estrutura do Equador e ajudar o país em seu desenvolvimento. No entanto, deve-se manter em mente que a atuação da Odebrecht no Equador não visa somente aprimorar a estrutura do país, tem como objetivo, também a formação de novos integrantes para o quadro da empresa. Jovens profissionais equatorianos e brasileiros receberam oportunidades de crescimento na obra, as comunidades foram capacitadas, indo além da engenharia criando possibilidades antes não existentes para o país e impactando positivamente a perspectiva sócio-econômica do Equador.

7. Considerações Finais

A internacionalização da Odebrecht ocorreu, pois era essencial para a sobrevivência da firma no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior. Como consequência desse passo a inserção internacional possibilitou o aumento de competitividade, essencial para que a empresa pudesse garantir mercado doméstico já conquistado e também para que fosse menos suscetível a oscilações de demanda no mercado brasileiro.

A Odebrecht expandiu sua atuação no mercado internacional no momento em que a liberalização das importações e a forte entrada de investimentos externos no Brasil exercia uma forte pressão competitiva sobre as empresas locais. Isso aumentou a importância de seus investimentos diretos no exterior como uma opção estratégica necessária para o acesso a novos mercados e recursos.

Os impactos da internacionalização de empresas não se resumem às mudanças e aprendizados organizacionais, já que influenciam também diretamente a economia em seu país de origem. Se um país não possui empresas multinacionais fortalecidas em nível mundial, suas empresas acabam sendo compradas por transnacionais de outros países, e estas remetem divisas para matriz causando déficit na conta de transações correntes dos países em que estão estabelecidas e por fim deixam o país mais suscetível. Se o mercado nacional for tomado por empresas não-brasileiras, e as empresas brasileiras não se inserirem internacionalmente, não teremos maior proximidade de mercado, redução de custos, economia de escala, aumento da concorrência e redução de custos.

A Odebrecht se valeu de benefícios de políticas e financiamentos públicos para alavancar seus projetos, nada mais digno, já que os impactos positivos da internacionalização empresarial não se restringem apenas às firmas. As políticas de apoio deliberado à internacionalização se justificam pelos ganhos gerados para o país como um todo a partir do aumento das exportações, geração de divisas e acesso a novas tecnologias.

Há que se considerar que a fim de que uma companhia transacional traga benefícios para o país de origem é preciso criar uma política bem estruturada no país. As políticas de apoio, como o financiamento à internacionalização, podem ter como contrapartida: a exigência de geração de empregos no mercado doméstico; o aumento das exportações, a transferência de tecnologia via criação de escritórios de engenharia e aumento de gastos em P&D, por exemplo.

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



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

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.

Por fim, é razoável esperar que empresas de Engenharia e Construção ao atuarem em países da América Latina, como a Construtora Norberto Odebrecht S.A., busquem respaldo público para suas operações, já que impactam significativamente o desenvolvimento nacional, tanto do país de origem da companhia quanto o país que recebe o investimento direto.

Logo conclui-se que os recursos públicos disponibilizados para investimento direto brasileiro no exterior garantem as condições necessárias para o desenvolvimento empresarial e nacional como um todo e para tanto é necessário apoio governamental de acordo com as necessidades estratégicas do país.

7. Referências Bibliográficas:

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. Rio de Janeiro: Revista do BNDES 2005

ALMEIDA, André. Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

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.

CANEIRO, J.M.T.; Hemais, Carlos A.. O desafio dos mercados externos: teoria e prática da internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2005.

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.

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.



4°

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.113, mai./jun.. 2004

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

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. 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