



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

B150

Processos Institucionais e Respostas Estratégicas em Mercados Externos: estudo em empresas de grande porte do setor de construção pesada

Flavia Luciane Scherer - Depto. de Ciências Administrativas – Universidade Federal de Santa Maria

José Edson Lara - CEPEAD/FACE – Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo: É no cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central deste artigo, qual seja, o estudo da influência exercida pelas instituições sobre empresas que internacionalizaram seus negócios, bem como o entendimento das respostas estratégicas dadas por tais empresas às pressões institucionais. Os procedimentos realizados foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva. A ida ao campo para a coleta dos dados foi feita sob uma orientação qualitativa. Foi realizado um estudo de casos múltiplos em quatro empresas brasileiras, de grande porte, que atuam no setor de construção pesada. Na atuação internacional, verificou-se que as empresas sentem o impacto das instituições, em especial do Estado, dos sindicatos e da cultura local. A fase empírica do estudo evidenciou respostas estratégicas diferenciadas entre empresas e dentro de cada empresa, dependendo do aspecto ao qual se referiram. Percebeu-se, ainda, que o nível de aceitação ou de resistência depende do aspecto institucional ao qual a empresa está sujeita. Foi identificada a ocorrência de processos isomórficos, os quais representam, de modo geral, a tentativa de “fazer parte do clube”.

Área Temática: Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

Palavras-chave: Negócios internacionais, construção pesada, institucionalismo, respostas estratégicas.

Processus institutionnels et réponses stratégiques dans les marchés externes : étude de grandes entreprises du secteur de la construction lourde

Résumé : C'est dans un paysage de croissante internationalisation des affaires que s'insère la thématique centrale de cet article, c'est à dire l'étude de l'influence exercée par les institutions sur des entreprises qui internationalisent leurs affaires, ainsi que la compréhension des réponses stratégiques données par ces entreprises aux contraintes institutionnelles. Les procédures réalisées ont été classées comme recherche conclusive descriptive. Le travail sur place de collecte de données a été fait selon une orientation qualitative. On a réalisé une étude de cas dans quatre entreprises brésiliennes différentes, de grande taille, qui agissent dans le secteur de la construction lourde. Dans la performance internationale, on a vérifié que les entreprises ressentent l'impact des institutions, surtout de l'État, des syndicats et de la culture locale. La phase empirique de l'étude a mis en évidence des réponses stratégiques différenciées entre les entreprises et au sein de chaque entreprise. On a également observé que le niveau d'acceptation ou de résistance dépend de l'aspect institutionnel auquel l'entreprise est assujettie. On a indiqué la présence de processus isomorphes, qui représentent généralement la tentative de “faire partie du club”.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents

Mots-clés : affaires internationales, construction lourde, institutionnalisme, réponses stratégiques.

1. Introdução

Os últimos anos, notadamente a partir da década de 1980, têm evidenciado o célere incremento do processo de globalização. Ainda que seus impactos tenham recebido maior



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

atenção em décadas mais recentes, suas origens podem ser encontradas na Antiguidade, com o surgimento do comércio e das transações.

A intensificação dos fluxos comerciais e financeiros entre países costuma ser apresentada como característica importante do fenômeno da globalização tal como hoje se apresenta. Seliger (2004, p.6), ao abordar os sentidos atribuídos à palavra globalização, aponta que, em termos de relações econômicas, pode-se falar em um processo de “globalização permanente”, uma vez que ele remonta à Antiguidade e à origem do comércio e faz parte do caráter dinâmico da economia. Semelhante perspectiva pode ser encontrada em Sachs (2004), para quem a globalização é vista como “um processo cujas origens remontam ao início da existência da sociedade humana” (p.87).

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

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

Sob outras perspectivas, encontram-se argumentos relativos aos efeitos positivos da globalização. Neste grupo, estão pensadores que a consideram como fenômeno favorável ao desenvolvimento econômico mundial, por propiciar o incremento de qualidade e a melhoria nos formatos organizacionais, pilares fundamentais para a competitividade das empresas. Decorrente dessa linha de análises, adquire maior consistência a expectativa de que empresas mais competitivas possam melhor investir seus recursos, proporcionando desenvolvimento aos países nos quais efetivam atividades, além das operações domésticas.

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

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

O debate sobre o assunto, ainda que profícuo, tende a produzir opiniões antagônicas: movimentos anti-globalização disputam espaço com partidários da globalização, e ambos procuram valorizar suas visões e perspectivas particulares. O debate, muitas vezes, é esvaziado e torna-se inócuo. Seguindo Sachs (2004), talvez o mais apropriado fosse assumir uma posição menos maniqueísta que considere que o processo é mais complexo do que tem sido retratado e que exige, portanto, leituras aprofundadas e perspectivas renovadas de análise.

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

Logo, a despeito das vertentes díspares sobre o processo de globalização, certo mesmo

é que ela intensificou o surgimento, no cenário das operações internacionais, de um novo elenco de empresas e trouxe – para a arena doméstica – concorrentes que antes sequer eram conhecidos, dadas as distâncias geográficas. Nessa situação, a decisão de investir no mercado externo passou a ser uma opção frente às inevitáveis turbulências do mercado interno. No âmbito das nações, a internacionalização de empresas tem produzido desdobramentos de elevado impacto, não se limitando apenas à ordem econômica, mas afetando conceitos convencionais e promovendo profundas transformações em esferas política, social, empresarial, econômica, tecnológica e cultural.

É no cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central deste artigo, qual seja, o estudo da influência exercida pelas instituições sobre empresas que internacionalizaram seus negócios, bem como o entendimento das respostas estratégicas dadas por tais empresas às pressões institucionais.

A pesquisa empírica foi realizada em empresas brasileiras do setor de construção pesada¹ que tenham internacionalizado suas atividades através da realização de investimento direto no exterior² (IDE).

A escolha pelo setor de construção pesada considerou – dentre outras coisas – a perspectiva de Pheng e Hongbin (2004) para os quais a indústria da construção, como uma das mais antigas indústrias e, provavelmente, a mais antiga indústria internacionalizada, fornece um bom exemplo para pesquisas sobre internacionalização.

Outro aspecto relativo ao artigo, que merece ser mencionado, está na possibilidade de estudar a influência das instituições na internacionalização de empresas. Por instituições, está-se referindo às entidades que modelam organizações ao estabelecerem os limites para escolhas gerenciais e comportamentos. Não somente limitam e socializam organizações, mas instituições também podem ser portadoras de idéias de nível macro da sociedade ao nível organizacional (RODRIGUES, 2003). O papel das instituições na vida de empresas tem sido alvo de inúmeros estudos acadêmicos e se acredita que o presente artigo vai somar esforços na consolidação desse campo.

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

Considerando tais observações, o presente artigo objetiva identificar e descrever o papel das instituições na ida das empresas ao mercado externo, bem como as respostas estratégicas dadas por empresas brasileiras de construção pesada a processos institucionais.

Para apresentação do estudo, este artigo foi estruturado em seis seções, além desta introdução. Na segunda seção, serão expostos os argumentos teóricos relevantes à delimitação e compreensão do tema. Os aspectos metodológicos compõem a terceira seção, que é seguida pela apresentação e discussão dos resultados. A quinta seção apresenta as considerações finais e, ao final, é exposto o elenco da bibliografia utilizada.

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

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

2. A Teoria Institucional, seus argumentos e decorrências

A teoria institucional tem sido utilizada para a explicação dos papéis desempenhados pelas instituições na organização da sociedade e, em especial, na estrutura e funcionamento das empresas. No que diz respeito ao presente estudo, incursões exploratórias ao tema e ao setor de construção pesada mostraram que as relações entre empresas e instituições – nesse caso – eram intensas o bastante para serem consideradas elementos fundamentais à análise que se pretendia fazer.

A intensidade das relações se traduz, em um primeiro momento, na constatação de que o governo tem sido, historicamente, o principal cliente dessa indústria. Outro aspecto está no fato de que a internacionalização de construtoras depende – em grande parte – do financiamento de projetos, o que é feito, geralmente, por instituições financeiras públicas. Políticas de fomento à exportação de serviços são cruciais ao setor e costumam ser incluídas na explicação de ciclos de maior ou de menor envolvimento internacional. Sob tais perspectivas, relacionamentos são construídos e posturas são definidas, ocasionando impactos de diferentes naturezas. Não fosse o bastante, ainda deve ser analisado o impacto que instituições provocam na gestão das empresas sob a perspectiva de cultura, educação, organização trabalhista, língua, religião e outros aspectos que, em se tratando de processos de internacionalização, são de elevada importância.

Assim, considerando o tema da institucionalização, verificou-se que numerosos estudos têm sido realizados, resultando em avanços teóricos e práticos. A influência exercida pelas instituições na dinâmica das organizações é tema de grande interesse acadêmico

A teoria institucional tem suas origens em trabalhos desenvolvidos a partir do final do século XIX nos campos da economia, ciência política e sociologia (SCOTT, 1995). Os ensaios pioneiros deixaram influências em pesquisadores contemporâneos, ainda que se verifique que os estudos desenvolvidos sob a ótica do “novo institucionalismo” sejam diferentes em muitos aspectos. Oliver (1991) explica que as primeiras versões da teoria institucional colocaram ênfase no caráter admitido como verdadeiro das regras institucionais, mitos e crenças como realidade social compartilhada e sobre os processos pelos quais organizações tendem a se tornar infundidas com valor e significado social.

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

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

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

O conceito de isomorfismo é um dos pilares do institucionalismo. Para Meyer e Rowan (1991), é o isomorfismo institucional que promove o sucesso e a sobrevivência de organizações. Ao desenhar uma estrutura formal que adere às prescrições no ambiente institucional, uma organização demonstra que está agindo conforme propósitos coletivamente valiosos de uma maneira própria e adequada. As pressões e expectativas institucionais advêm não somente do

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

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

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

E o que leva à mudança isomórfica das organizações? DiMaggio e Powell (1991) identificaram três mecanismos: isomorfismos coercitivo, mimético e normativo. A tipologia é somente analítica, pois os tipos não são sempre distintos empiricamente. O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações – das quais a organização pressionada é dependente – e por expectativas culturais vindas da sociedade. Tais pressões podem ser sentidas como força, persuasão ou como convite para juntar-se em conspiração.

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

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

É preciso observar que cada um dos três tipos de isomorfismo ocorre sem que se tenham evidências de que a eficiência organizacional interna seja melhorada. Outro aspecto importante, no que tange à eficiência competitiva, é que nem sempre ela é impactante o bastante para explicar escolhas estratégicas. Em contextos nos quais o número de organizações é limitado e que existam fortes barreiras legais e fiscais para entrar e sair do campo, as pressões por eficiência competitiva são mitigadas.

Falar em institucionalismo é pensar nas relações entre organizações e seus ambientes institucionais. Em uma apreciação crítica da teoria institucional, Oliver (1991) avalia que seus autores tendem a limitar a atenção aos efeitos do ambiente institucional sobre conformidade estrutural e isomorfismo e tendem a negligenciar o papel da agência ativa e da resistência em relações entre organização e ambiente. A autora sugere que as respostas organizacionais variarão de conformidade à resistência, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre organizações. Com tais variações em mente, propôs uma tipologia de respostas estratégicas a processos institucionais. As cinco estratégias por ela enunciadas são aquiescência, compromisso, evasão, desafio e manipulação. A cada estratégia, foram associadas três táticas. O QUADRO 1 expõe a tipologia de Oliver (1991).

A **aquiescência** pode ocorrer sob as formas de hábito, imitação e obediência. Por hábito entende-se a aderência inconsciente ou cega a regras ou valores pré-conscientes. Nesse caso, organizações reproduzem ações e práticas do ambiente institucional que tenham se tornado historicamente repetidas ou convencionais. A imitação corresponde ao conceito de isomorfismo mimético e ocorre em situações nas quais uma organização – consciente ou inconscientemente – mimetiza modelos institucionais provenientes de organizações bem-sucedidas ou conselhos de firmas de consultoria ou ainda de associações profissionais.

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

A segunda estratégia proposta por Oliver (1991) é chamada de **compromisso**. Em circunstâncias nas quais organizações são confrontadas com demandas institucionais conflitantes ou com inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais, elas podem tentar equilibrar, pacificar ou barganhar. Equilíbrio refere-se à acomodação de múltiplas demandas em resposta a pressões institucionais e expectativas. É, portanto, a tentativa organizacional de alcançar equilíbrio entre múltiplos *stakeholders* e interesses internos. Táticas de pacificação também constituem conformidade com as expectativas de um ou mais atores. Uma organização que aplique táticas de pacificação tipicamente enquadra um nível menor de resistência a pressões institucionais, e devota a maior parte de suas energias para aplacar a fonte institucional a qual tem resistido.

Barganhar, por sua vez, é uma forma mais ativa de compromisso do que pacificar. Segundo Oliver (1991), essa tática envolve o esforço da organização para exigir algumas concessões de um ator externo em suas demandas ou expectativas.

QUADRO 1
Respostas Estratégicas a Processos Institucionais

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

FONTE: OLIVER (1991, p. 152).

A terceira estratégia para resposta a processos institucionais é a **fuga**. Por fuga, Oliver (1991) refere-se à tentativa organizacional de remover a necessidade de conformidade. Isso é alcançado por meio de três táticas. Ocultação envolve disfarçar não-conformidade por trás de uma fachada de aquiescência. Uma organização, por exemplo, pode elaborar planos racionais e procedimentos em resposta a requisitos institucionais a fim de disfarçar o fato de que não pretende implementá-los. Proteção diz respeito à tentativa organizacional de reduzir o grau pelo qual ela é externamente inspecionada, escrutinizada, ou avaliada. Isso é feito através da separação parcial de suas atividades técnicas de contato externo. A terceira tática de fuga é a mais dramática pois envolve o escape, ou seja, uma organização pode sair de um domínio dentro do qual a pressão é exercida. Pode, ainda, significativamente alterar seus objetivos ou domínio para evitar a necessidade de conformidade em geral. Muitas empresas que escolheram o Terceiro Mundo para instalar suas fábricas estavam usando o escape como tática para evitar pressões institucionais.

A quarta estratégia proposta pela autora é **desafio**, que corresponde a uma forma mais

ativa de resistência a processos institucionais. Assim como nos casos anteriores, aqui também são apresentadas três táticas: liberação, recusa e ataque.

Liberação, explica Oliver (1991), é uma opção estratégica que organizações exercem, mais provavelmente, quando o poder de coação externo de regras institucionais é percebido como baixo ou quando objetivos internos são divergentes ou muito conflitantes com requisitos ou valores institucionais. Nesses casos, a organização opta por ignorar tais regras e valores. Recusa é um processo mais ativo e tem mais sentido quando pode ser reforçado por demonstrações de probidade ou de racionalidade organizacional. A terceira tática de desafio é o ataque e se diferencia da anterior pela intensidade e agressividade da atividade organizacional frente a pressões e expectativas institucionais. Ao usar o ataque, uma organização tenta agredir, menosprezar ou veementemente denunciar valores institucionalizados e os atores externos que os expressam.

A quinta e última estratégia (QUADRO 1) é a **manipulação**, a qual é a mais ativa resposta às pressões institucionais porque pretende ativamente mudar ou manifestar poder sobre o conteúdo em si das expectativas ou sobre as forças que procuram expressá-las ou reforçá-las. A primeira tática – a cooptação – pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. O uso oportunístico de elos institucionais é revelado em processos de construção de coalizões e no uso estratégico de laços institucionais para demonstrar o mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais espera obter recursos e aprovação. Táticas de influência podem ser mais geralmente dirigidas a valores e crenças institucionalizadas ou definições e critérios de práticas ou desempenho aceitáveis. Táticas de controle, por sua vez, são esforços específicos para estabelecer poder e dominância sobre atores externos que estão aplicando pressão sobre a organização. O objetivo, nesse caso, é dominar mais do que influenciar, modelar ou neutralizar fontes institucionais. Oliver (1991) explica que o uso de táticas de controle é mais provável quando as expectativas institucionais são incipientes, localizadas ou fracamente promovidas.

3. Delimitações Metodológicas

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvido, os procedimentos realizados foram classificados como pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1997). A ida ao campo para a coleta dos dados foi feita sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p.45).

Sobre a estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas quatro empresas brasileiras, de grande porte, que atuam no setor de construção pesada: Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. A opção por se fazer uma pesquisa do tipo “estudo de caso” também foi realizada tendo em vista a essência do que compreende um estudo desse tipo. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

As unidades de observação compreenderam profissionais de alta direção com experiência e conhecimento na área de internacionalização.

QUADRO 2
Unidades de Observação

Empresa	Cargo do entrevistado
Andrade Gutierrez (MG)	<ul style="list-style-type: none">• Diretor Internacional• Diretor do Núcleo Jurídico• Ex-Diretor do Núcleo Jurídico
Queiroz Galvão (RJ)	<ul style="list-style-type: none">• Diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia• Diretor Internacional
Mendes Júnior (MG)	<ul style="list-style-type: none">• Presidente

	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor Executivo Tecnologia – Engenharia (ex-diretor adjunto da área internacional) • Membro do Conselho Administrativo
Norberto Odebrecht (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> • Ex-presidente e membro do Conselho de Administração • Diretor de Relações Institucionais

Para o presente artigo, foram buscados dados em fontes primárias e secundárias. Dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas. Dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e/ou publicações das empresas, conteúdo dos *web sites* das construtoras e, no caso da Mendes Júnior e da Norberto Odebrecht, também foi utilizado material extraído de livros publicados por seus presidentes. Além disso, foram buscados dados em jornais e periódicos especializados e em pesquisas previamente realizadas.

Para o tratamento dos dados, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos (MALHOTRA, 2001). Bardin (2004) esclarece que o objeto da análise de conteúdo é a fala. Através de um conjunto de técnicas, o pesquisador “trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” (BARDIN, 2004, p. 38).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção, os conceitos expostos por Scott (1995) constituem a base conceitual relativa a instituições. No que tange ao estudo das respostas estratégicas às pressões institucionais, vai-se recorrer à tipologia de Oliver (1991), descrita anteriormente.

Durante a fase de exploração inicial do tema, as impressões preliminares que a autora colheu davam conta de que a indústria da construção pesada era um setor cujo componente institucional mostrava-se altamente presente, quer seja através das relações com o Estado, quer seja pela profissionalização do campo (“ser engenheiro”) ou mesmo em outros aspectos.

No entanto, a coleta de dados mostrou-se, em alguns momentos, delicada de ser realizada. Informalmente, muitos falam do assunto. Em uma entrevista formal, ao contrário, falar das relações com o Estado, por exemplo, mostrou-se mais complicado. No caso da indústria da construção pesada, talvez os aspectos mais presentes – quando se fala em instituições – sejam as formas pelas quais se configuram as relações com o poder público. Historicamente, a trajetória de desenvolvimento do setor acompanhou a trajetória política dos países. Foram as obras públicas de infra-estrutura que, primordialmente, deram oportunidades de crescimento às construtoras. Assim, as relações com entes públicos fazem parte do dia-a-dia das empresas de engenharia e construção, quer seja no Brasil ou em outros países do mundo. No caso da exportação de serviços de engenharia, a vinculação ao poder público também é forte, pois a atividade é altamente dependente de apoio governamental.

No caso da Mendes Júnior, os eventos mais marcantes no que se refere às respostas estratégicas às pressões institucionais podem ser encontrados na passagem da empresa pelo Iraque. Certamente, tais fatos mudaram sua história e, como tal, são fundamentais para o entendimento das respostas estratégicas às pressões institucionais.

Mendes e Attuch (2004, p. 119) explicam que a “estratégia internacional do Grupo Mendes Júnior era coerente com as políticas adotadas pelo governo brasileiro após o regime militar”. Tal postura dá indícios de uma resposta do tipo “aquiescência”, com uso da tática de obediência. Nessa situação, a obediência deve ser entendida como a submissão consciente a valores, normas ou requisitos institucionais. Seguir as políticas adotadas pelo governo brasileiro mostrava-se uma estratégia adequada e que trazia maiores possibilidades de sucesso à empresa.

A relação entre a Mendes Júnior e o governo brasileiro trazia bons resultados para ambos e foi positiva até meados de 1983, quando o governo iraquiano começou a atrasar os pagamentos devidos à construtora. Segundo Mendes e Attuch (2004, p.191) a empresa pensou em abandonar o Iraque, “mas foi coagida pelo governo brasileiro a permanecer”. Carlos Sat’anna, ex-presidente da Petrobrás, afirma que “naquele momento, a Mendes não era apenas uma empresa. Já era instrumento do governo” (MENDES e ATTUCH, 2004, p.188). Assim como em

passagem anterior, percebe-se a clara intenção da empresa em definir-se como vítima do governo brasileiro. Para tanto, busca apoio na fala de personagens que fizeram parte dos eventos ocorridos à época.

A solução para a continuidade das obras – interrompidas pela falta de recursos em 1987 – aconteceu em julho de 1989, quando a empresa e o Banco do Brasil assinaram um contrato de cessão de créditos, pelo qual o banco herdou direitos e assumiu as obrigações da Mendes decorrentes da obra no Iraque. A solução que parecia agradar ao governo brasileiro e à empresa não chegou a ser efetivada, o que gerou conseqüências das mais diversas naturezas. Com isso, a partir de 1990 todas as energias do grupo foram transferidas para o campo da negociação governamental.

Grupos de trabalho foram formados para que se chegasse a uma solução para o acerto de contas. Com a chegada de Fernando Henrique Cardoso à presidência, a orientação do governo mudou. Apesar dos pareceres e documentos favoráveis à construtora, o Banco do Brasil decidiu executar judicialmente a Mendes Júnior em 9 de agosto de 1995 (MENDES e ATTUCH, 2004). Com isso, a empresa enfrentou mais de 350 pedidos de falência, além de ser impedida de participar de concorrências públicas por ser considerada inadimplente em relação ao governo federal.

De janeiro de 1991 – quando o último funcionário da Mendes saiu do Iraque – até meados de 1995, a empresa parecia acreditar que o encontro de contas seria colocado em prática, algo que considerava como apropriado. Até o momento da execução judicial, em 1995, a empresa adotava uma postura que variava da obediência à barganha (OLIVER, 1991). Quando se viu ameaçada, decidiu reagir e mudou o tipo de resposta estratégica. A saída foi passar para uma estratégia de desafio, com o uso da tática de ataque. Nesse caso, explica Oliver (1991), a organização procura atacar as origens das pressões institucionais. Ao usar o ataque, a empresa tenta agredir, menosprezar ou veementemente denunciar valores institucionalizados e os atores externos que os expressam.

No plano dos Tribunais de Justiça, a empresa entrou com ação contra o Banco do Brasil em agosto de 1996, em Nova York, solicitando indenização pelo não-cumprimento de suas obrigações contratuais. Outra forma de ataque foi o lançamento do livro “Quebra de Contrato: o pesadelo dos brasileiros”, escrito pelo presidente da empresa em parceria com Leonardo Attuch. Por meio da apresentação de documentos, relatórios e pareceres, o livro apresenta a visão da empresa sobre os contenciosos judiciais dos quais faz parte. Em mais de 370 páginas a trajetória da Mendes Júnior é desenhada e a postura do governo, após a decisão de execução judicial, é atacada de forma bastante incisiva. Como toda obra de cunho autoral, também essa pode ser considerada tendenciosa em suas opiniões e versões dos fatos. Mas são os documentos, pareceres e correspondências oficiais, nela transcritos, que dão maior fidedignidade aos relatos apresentados.

Depois desses episódios, o presidente da empresa passou a ser um crítico mordaz e veemente da instituição governo. Em palestras, entrevistas e manifestações públicas, a crítica à quebra de contrato sempre faz parte da fala do entrevistado. Durante a entrevista que concedeu a autora, sua postura não foi diferente. Em boa parte de sua exposição estavam presentes críticas ao governo brasileiro e à falta de ética nas instituições.

No caso da construtora Norberto Odebrecht, uma primeira estratégia pôde ser observada quando seus representantes explicaram que a internacionalização acompanhou os movimentos da geopolítica brasileira. A empresa preferiu trabalhar em países com os quais o governo brasileiro mantivesse relações ou revelasse interesse em estreitar relações diplomáticas e comerciais.

Nesse caso, pode-se caracterizar a resposta estratégica da empresa como “aquiescência”, com uso da tática de obediência. Essa tática envolve uma submissão consciente a valores, normas ou requisitos institucionais. Das táticas de aquiescência, é a mais ativa pois pressupõe que a organização – de forma ativa e consciente – escolhe obedecer a pressões institucionais em antecipação a benefícios específicos que podem variar de apoio social a recursos ou previsibilidade.

Da mesma forma pode ser entendida a maneira como a empresa encara as pressões advindas da cultura local, com seus valores e típicas tradições. Segundo os entrevistados, a Odebrecht se preocupa em fazer parte da sociedade local, conhecer a cultura e respeitar os hábitos locais. “Temos que ser ‘locais’, não sermos vistos como estrangeiros lá fora”. Com essa postura, a empresa passa por processos isomórficos conscientes que a deixam mais semelhante às empresas locais. Nesse caso, a tática de obediência também parece ser a que mais bem descreve a resposta dada pela construtora às demandas institucionais.

Uma segunda resposta estratégica foi identificada nas falas dos entrevistados na construtora Odebrecht. Ao discorrerem sobre a importância de fazer composições com a sociedade local, um deles destacou que é de fundamental importância para ter sucesso no exterior a identificação dos formadores de opinião. Nesse grupo, foram destacados os sindicatos e a Igreja, os quais são, segundo o entrevistado, “tratados a pão-de-ló”. A intenção, implícita na fala, é a de cooptar os formadores de opinião.

A cooptação, como tática de manipulação, representa uma resposta mais ativa às pressões institucionais através da qual se pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. A identificação dos formadores de opinião e a preocupação da empresa em dar-lhes um tratamento diferenciado mostram a tentativa de fazer uso oportunístico dos elos institucionais (OLIVER, 1991). Por meio desses elos, a construtora pretende construir coalizões para demonstrar seu mérito e a aceitabilidade da organização a outros atores externos dos quais espera obter recursos e aprovação.

No que diz respeito à adaptação à cultura local, o diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia da Queiroz Galvão explicou que uma das dificuldades de se trabalhar no exterior é o enfrentamento à cultura de protecionismo às empresas nacionais. Segundo ele, por ser estrangeira a empresa encontra dificuldades. Para minimizar os transtornos, utiliza uma equipe mínima de brasileiros e procura prestigiar a mão-de-obra local. A preocupação, ao absorver pessoal de diferentes nacionalidades (e traços culturais distintos) é preservar e garantir os valores da empresa.

Assim, foi explicado pelo diretor que a empresa enfrenta um desafio muito grande no exterior, qual seja, “manter o básico e fazer adaptações”. A postura da empresa remete à estratégia de compromisso, a qual é a resposta mais apropriada para situações nas quais organizações são confrontadas com inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais (OLIVER, 1991). A tática de equilíbrio traduz a postura adotada pela Queiroz Galvão, pois através do seu uso a empresa tem a intenção de acomodar as expectativas de múltiplos atores externos e os seus interesses internos.

No caso da Andrade Gutierrez, três aspectos merecem ser destacados. O primeiro deles trata da influência dos sindicatos. A empresa já experimentou problemas em determinadas obras pelo fato do sindicato ser muito forte ou atuante, o que representou incremento nos custos originalmente projetados. Um dos países considerados problemáticos quanto à organização sindical é a Bolívia. O diretor internacional afirmou que a empresa não trabalha mais lá, porque os custos trabalhistas ficam muito caros. Não trabalhar mais na Bolívia caracteriza uma resposta estratégica do tipo fuga com uso da tática de escape (OLIVER, 1991). Ao usar essa tática, a organização pode sair de um domínio dentro do qual a pressão é exercida, o que efetivamente foi feito pela construtora.

O segundo aspecto diz respeito à postura em relação aos clientes. Na entrevista concedida à autora, o diretor internacional afirmou ser importante que, em cada país, os representantes da empresa estabeleçam relações com autoridades públicas e, no caso do mercado de obras privadas, com os executivos de alto escalão.

Segundo ele, é importante ter bom relacionamento com os contratantes, sejam públicos ou privados, pois isso favorece a negociação inicial ou mesmo o acerto de ajustes que surjam durante a execução da obra. Tal resposta estratégica assume uma posição mais ativa, conforme a tipologia de Oliver (1991), e pode ser caracterizada como uma estratégia de manipulação com uso da tática de cooptação.

Assim como identificado na construtora Odebrecht, aqui também foi percebido o uso

oportunistico de elos institucionais com o fim de construir coalizões que demonstrem o mérito e a aceitabilidade da Andrade Gutierrez perante atores externos, dos quais a empresa espera obter recursos e aprovação.

O terceiro aspecto identificado – no que se refere às respostas às pressões institucionais – diz respeito à organização do setor como um todo. Ainda que diga respeito às demais empresas, o assunto foi mencionado na Andrade Gutierrez e trata da força da indústria no sentido de exigir do governo melhorias à exportação de serviços de engenharia. Segundo o entrevistado, através do sindicato e de associações de classe organiza-se um *lobby* político para pressionar o governo a propor políticas que estimulem o setor. O entrevistado considera que a pressão das empresas poderia ser mais intensa ou organizada, mas que já tem dado resultados, pois o governo ouve as demandas e promete ajudar.

Tal resposta pode ser classificada como estratégia de manipulação com uso da tática de influência a qual, segundo Oliver (1991), geralmente é mais dirigida a critérios sobre práticas ou desempenho aceitáveis. Assim, ao fazer o chamado *lobby* político, as empresas pretendem influenciar na elaboração de critérios que beneficiem sua atividade.

Em outro momento, a pesquisa empírica procurou avaliar a ocorrência de isomorfismo entre as empresas estudadas. Processos isomórficos dizem respeito às mudanças sofridas pelas empresas na tentativa de aderirem às prescrições do ambiente institucional. Segundo Meyer e Rowan (1991), organizações bem-sucedidas em se tornarem isomórficas com ambientes institucionais conquistam a legitimidade e os recursos necessários para sobreviver. Os processos isomórficos, por conseqüência, resultam em formas e práticas organizacionais semelhantes ou homogêneas.

Considerando as quatro empresas analisadas, puderam-se observar, de modo geral, estruturas e processos semelhantes. O campo da engenharia, assim como em outras profissões, possui uma identidade claramente definida e posta como algo concreto e objetivo. A despeito das diferenças pessoais em termos de personalidade ou comunicabilidade, a autora considerou os entrevistados bastante parecidos em termos de suas falas e raciocínio. É provável que o predomínio de engenheiros, dentre os entrevistados, possa explicar muito dessa percepção.

A profissão de engenheiro, no Brasil, é das mais antigas e tradicionais. A ênfase na formação técnica tem sido a realidade da maioria das escolas de engenharia do país. Os profissionais, reunidos em empresas de engenharia e construção, fazem uso de linguagem, processos e tecnologias que são típicos da profissão e isso, por si só, já traz características isomórficas às construtoras. Conforme DiMaggio e Powell (1991), o processo de homogeneização é largamente afetado pelas profissões.

A profissionalização produz isomorfismo entre as construtoras de duas formas. A primeira refere-se à educação formal e à legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. A segunda é encontrada nas redes profissionais que transpõem organizações, entre as quais novos modelos são difundidos. Esse tipo de isomorfismo foi classificado, por DiMaggio e Powell (1991), como normativo.

Em relação a processos isomórficos, outro aspecto que se observou nas entrevistas é que a construtora Mendes Júnior foi tida, até a crise no Iraque, como organização modelo, cujas práticas eram disseminadas e imitadas (isomorfismo mimético). A conquista do mercado externo, de forma bem-sucedida, trouxe impactos às empresas do setor, que sentiram que também poderiam alcançar bons resultados.

Em termos de competência técnica, a Mendes Júnior também foi considerada como a mais influente. Em entrevista, um dos entrevistados afirmou que “a Mendes Júnior é a maior formadora de mão-de-obra especializada, principalmente em qualidade de engenharia”. Segundo ele, foi graças à Mendes Júnior que o Brasil virou um pólo de tecnologia de ponta em engenharia.

Outro aspecto que também contribui para a homogeneidade entre empresas é a flutuação de mão-de-obra entre concorrentes. Profissionais de uma empresa, ao serem contratados por outra, levam consigo um pouco da cultura da empresa de origem e acabam

disseminando, muitas vezes, práticas já institucionalizadas.

Sob esse aspecto, também a Mendes Júnior mantém forte influência no setor, pois muitos dos seus profissionais – demitidos por conta do enxugamento das atividades da empresa ou que receberam propostas para trabalhar em outras construtoras – atuam em suas antigas concorrentes. DiMaggio e Powell (1991) explicaram, a esse respeito, que modelos podem ser difundidos de modo não intencional, indiretamente pela transferência ou contratação de empregados.

Atualmente, no entanto, a empresa não é mais considerada como modelo a ser seguido, pelo menos nas construtoras que foram pesquisadas. Em relação à atuação internacional, a construtora Norberto Odebrecht foi considerada como referência de desempenho pelas demais.

O recrutamento de profissionais experientes, em empresas concorrentes, não é raro de acontecer no setor. A adaptação à nova empresa pode ser mais ou menos difícil, dependendo da flexibilidade do profissional em acolher a nova cultura organizacional e em abandonar a de sua antiga empregadora.

Matos (2005) relatou que desenvolveu projeto para a construtora Queiroz Galvão, com o objetivo de aculturação de profissionais seniores que foram contratados de empresas como Mendes Júnior, Odebrecht e Andrade Gutierrez, dentre outras. Ao final das atividades programadas, alguns dos depoimentos colhidos mostraram que cada profissional, ao sair de uma empresa, carregava muito dos valores e da cultura da organização de origem. E era com base neles que começava a agir e a avaliar a nova empresa.

Em uma reunião final de avaliação do processo com todos os envolvidos, [...] um deles, oriundo da Mendes Júnior [...] disse: “Estou impressionado com o alto grau de descentralização e autonomia. Um Responsável por Contratos, aqui, pode quase tudo”.

Nessa mesma reunião, outro profissional, vindo da Construtora Odebrecht, [...] ao se manifestar sobre o grau de autonomia para decidir disse: “Estou gostando muito do jeito da empresa, e me sentindo muito bem recebido e considerado. Porém, estou estranhando o alto nível de centralização. Tenho enfrentado grandes dificuldades com a pouca autonomia de decisão que tem um RECON” (MATOS, 2005, p. 134).

Das empresas estudadas, a mais recente em termos de atuação internacional é a Queiroz Galvão, cuja primeira obra internacional foi a construção de uma barragem no Uruguai, em 1984. E foi nessa construtora que se percebeu, de forma mais clara, que processos miméticos explicam, em parte, a saída para o mercado externo. Nas entrevistas realizadas na Odebrecht e na Andrade Gutierrez, além dos contatos mantidos com os demais entrevistados, sempre se fez presente a referência de que o sucesso da Mendes no exterior era um estímulo para que outras empresas se lançassem ao mercado internacional.

Na entrevista que concedeu à autora, o diretor da área internacional da Queiroz Galvão relatou que a empresa perdeu muito dinheiro em sua primeira obra internacional. A experiência foi considerada negativa, principalmente do ponto de vista financeiro. De modo geral, não somente esta obra como os primeiros projetos internacionais da empresa foram negativos em termos financeiros.

O diretor explicou que a empresa ainda não conseguiu “ganhar dinheiro”, pois “pagavam” pelas primeiras incursões internacionais. Neste caso, a permanência no mercado externo pode ser explicada, em parte, por processos isomórficos do tipo mimético. Ou seja, apesar do desempenho negativo, a QG permanece no exterior, pois vê empresas que têm sido bem sucedidas. E elas são o modelo para suas ações. Além disso, como explicaram DiMaggio e Powell (1991), a adoção de uma inovação – nesse caso, a internacionalização – pode significar legitimidade às operações de uma empresa, mais do que melhorar o desempenho.

Outra explicação para a permanência no exterior pode ser atribuída à expectativa

de que a empresa desenvolva *expertise* e que passe a ter resultados positivos. O diretor de Suporte à Gestão e Tecnologia, em sua entrevista, afirmou que a empresa acredita que conseguirá bons negócios no exterior.

O diretor da Área Internacional, ao ser questionado, explicou que a Queiroz Galvão decidiu ingressar no mercado internacional porque queria ser vista como uma das principais empresas da indústria e, para tanto, precisava atuar internacionalmente para ter a mesma visibilidade que as demais grandes do setor tinham (como Andrade Gutierrez, Norberto Odebrecht e Camargo Corrêa). Segundo o entrevistado, “nosso presidente costuma dizer que a empresa pagou cota para fazer parte do clube”. Em outras palavras, para obter os negócios de porte que as grandes obtinham, era preciso fazer parte do “clube das grandes”.

A busca da similaridade com outras empresas do setor pode ser entendida, sob a perspectiva de Meyer e Rowan (1991), como uma estratégia para tornar mais fácil de transacionar com outras organizações, atrair profissionais de carreira, ser conhecida como legítima e de boa reputação e se adaptar a categorias administrativas que definem elegibilidade para recursos públicos e privados e contratos,

O mesmo tipo de postura também foi encontrado na construtora Odebrecht. Só que, nesse caso, as empresas modelos foram consideradas as americanas, por disputarem um mercado entendido como mais competitivo. Segundo o entrevistado, atuar no mercado americano era importante para adquirir cultura de internacionalização em países com competição acirrada. Na expressão do diretor, a empresa precisava “desasnar” (deixar de ser “asno” (burro)). O isomorfismo mimético, nessa situação, ocorreu na forma como a empresa procurou aderir às prescrições no ambiente institucional, aprendendo as regras do jogo no mercado americano.

Assim, “fazer parte do clube” parece algo bastante presente na estratégia das construtoras pesquisadas, ainda que essa expressão tenha sido utilizada na Queiroz Galvão. Disputar o mercado americano, para a Odebrecht significou entrar para o clube das empresas mais competitivas. Também a Andrade Gutierrez demonstrou a preocupação de estar entre as melhores e, para isso, comprometer recursos para atuar perante clientes internacionais.

O QUADRO 3 sintetiza os achados de pesquisa.

QUADRO 3
Ambiente institucional: síntese

Subcategorias	Andrade Gutierrez	Mendes Júnior	Norberto Odebrecht	Queiroz Galvão
Respostas estratégicas às pressões institucionais	Problemas sindicais: <i>escape</i> ; Com clientes: <i>cooptação</i> ; <i>Lobby</i> político no setor: <i>influência</i> .	Escolha países: <i>obediência</i> ; No Iraque: <i>obediência</i> ; Pós-execução judicial: <i>ataque</i>	Escolha países: <i>obediência</i> ; Demandas institucionais: <i>obediência</i> ; Com formadores de opinião: <i>cooptação</i> .	Adaptação à cultura local: <i>equilíbrio</i> .
Processos isomórficos / homogeneização do campo	“Fazer parte do clube” <i>Isomorfismo normativo</i> : profissionalização do campo. Engenharia como profissão dominante. <i>Isomorfismo mimético</i> : Mendes Júnior como empresa modelo em internacionalização até a crise pós-Iraque. <i>Isomorfismo mimético</i> : Odebrecht como atual empresa modelo em internacionalização.			

5. Considerações finais

Na internacionalização de suas atividades, a análise dos aspectos relativos ao ambiente institucional evidenciou que as empresas sentem o impacto das instituições, em



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

especial do Estado, dos sindicatos e da cultura local. Perante eles, agem de forma a obter os resultados mais favoráveis às suas operações. A fase empírica do estudo evidenciou respostas estratégicas diferenciadas entre empresas e dentro de cada empresa, dependendo do aspecto ao qual se referiram.

Dentre as empresas estudadas, a Mendes Júnior pareceu ser aquela cujas respostas estratégicas foram as menos eficazes, o que pode ter concorrido, seriamente, para o encerramento, em 2004, das atividades internacionais. Em 1983, quando suas perdas financeiras ainda eram de menor monta, a empresa optou por ceder aos apelos do governo brasileiro e permanecer no Iraque. Sua saída, posteriormente, foi compulsória – em razão da guerra contra o Kuwait – e sua situação financeira ficou seriamente comprometida. Os contenciosos judiciais ainda aguardam por decisão em definitivo e, neste período, a empresa viu seu tamanho diminuir severamente.

Os estudos de caso empreendidos demonstraram que as respostas institucionais variaram, em alguns casos, ao longo da trajetória de amadurecimento das construtoras. Percebeu-se, ainda, que o nível de aceitação ou de resistência depende do aspecto institucional ao qual a empresa está sujeita. Ou seja, ela pode ter posições de submissão e de manipulação simultaneamente, mas para diferentes agentes institucionais.

Em relação aos processos isomórficos, identificou-se que eles ocorrem e representam, de modo geral, a tentativa de “fazer parte do clube”. Ou seja, a adoção de práticas gerenciais semelhantes pareceu ser influenciada pelo o que era realizado em outras empresas e no setor como um todo. A Mendes Júnior serviu como modelo, com a ressalva de que isto ocorreu somente na época em que ela alcançou um nível de crescimento e de envolvimento internacional intenso. Em fases mais recentes, a Norberto Odebrecht despontou como empresa modelo às demais do setor.

6. Referências bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã Editora, 1996.

DE BERNARD, F. Problemática das mundializações. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.59-68.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P. (ed.s.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v.12, p.145-164, 1991.

DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.

GONÇALVES, C.A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 12, Rio de Janeiro: IBGE, 2002, p.1-81.

KRUGMAN, P.R. e OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. 5.ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

LE GOFF, J. As mundializações à luz da história. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.24-29.



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

- LEWIN, Arie Y. e VOLBERDA, Henk W. Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organizational Science**: v.10, n.5, sept.-oct. 1999, pp.519-534.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATOS, P. **Construção Pesada**: estratégias de competitividade e resistência às crises. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2005.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEMEL-FOTÊ, H. Ensaio sobre a mundialização humana. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.308-316.
- MENDES, M. e ATTUCH, L. **Quebra de contrato**: o pesadelo dos brasileiros. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.
- MEYER, J W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.W; DiMAGGIO, P. (ed.s.). **The new institutionalism in organizational analysis**.Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, 1991, pp. 145-179.
- PATTERSON, P.G. e CICIC, M. A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. **Journal of International Marketing**, v. 3, n. 4, 1995, pp.57-83.
- PHENG, L.S. e HONGBIN, J. Estimation of international construction performance: analysis at the country level. **Construction Management and Economics**, n.22, p.277-289, March 2004.
- RODRIGUES, S. B. **The political and institutional dynamics of culture change**. In: Anais do Academy of Management Meeting 2003. Seattle: 2003.
- ROY, A. Alguns prejuízos colaterais da mundialização. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.258-260.
- SACHS, J. Globalização e países em via de desenvolvimento. In: BARRET-DUCROQ (org.). **Globalização para quem?** Uma discussão sobre os rumos da globalização. São Paulo: Futura, 2004. p.87-92.
- SELIGER, B. The impact of globalization: chances and risks for Russia as a transformation country. **Eastern European Economics**, v. 42, n.1, p. 5-24, jan/feb 2004.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: SAGE Publications, 1995.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.