

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VLADIMIR FURTADO DE BRITO

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NOS MERCADOS GLOBAIS.
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA REGIONAL: A CONSTRUTORA
NORBERTO ODEBRECHT S.A.**

**São Caetano do Sul
2008**

VLADIMIR FURTADO DE BRITO

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NOS MERCADOS GLOBAIS.

ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA REGIONAL: A CONSTRUTORA

NORBERTO ODEBRECHT S.A.

Dissertação de Mestrado em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
como requisito oficial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e
das Organizações.

Orientador: Professor Doutor Fábio Lotti Oliva.

**São Caetano do Sul
2008**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado força, saúde, disposição, coragem, paciência e determinação para chegar à conclusão deste trabalho.

Ao meu pai, Jair Pinto de Brito, e a minha mãe, Jacira Furtado de Brito, pois sem o apoio de ambos seria impossível me dedicar a este trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr.Fábio Lotti Oliva, pelos ensinamentos, paciência, incentivo, disposição e pragmatismo que me conduziram na pesquisa.

Aos professores Martinho Isnard e Leonel Mazzali pelas sugestões de correções no trabalho.

A todos os professores do Programa de Mestrado da USCS, pelos ensinamentos e compreensão.

À Marlene, Neusa, Ana Maria e demais funcionárias da secretaria do PMA, pela paciência e ajuda.

Meus sinceros agradecimentos aos membros da equipe Odebrecht Mariana Gomes, Heider Aquino Nascimento, Ciro Barbosa, Fernanda Câmera e ao engenheiro externo Judson Rohr. Sem a experiência real de vocês, essa pesquisa não se realizaria.

Sinceros agradecimentos aos professores e amigos Claudemiro Neto (UFBA) e Antônio Carlos Luque (FACCAMP) e Reinaldo Ferreira (USP) pelas conversas informais qualificadas que me ajudaram muito na condução e finalização desse trabalho.

A todos aqueles que de forma direta e indireta ajudaram a tornar possível o desenvolvimento desse trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de horas necessárias para produção de unidades de vinho e tecido na Inglaterra e em Portugal.	Pg. 16
Tabela 2 - Origem dos recursos necessários para financiar os IDE'S	Pg. 22
Tabela 3 - Diferenças entre as abordagens da Teoria neoclássica e de Hymer sobre os motivos dos IDE'S.	Pg. 23
Tabela 4 - Efeitos dos IDE'S nos países receptores.	Pg. 27
Tabela 5 - Ações recomendadas para os Estados sobre as multinacionais.	Pg. 28
Tabela 6 - Estratégias das EMN identificadas por Hymer.	Pg. 37
Tabela 7 - A Teoria da Internalização.	Pg. 47
Tabela 8 - O Paradigma Eclético da Produção Internacional.	Pg. 49
Tabela 9 - O Modelo de Uppsala.	Pg. 53
Tabela 10 - O Modelo Nórdico.	Pg. 55
Tabela 11 - Teorias de internacionalização com enfoque mais econômico.	Pg. 57
Tabela 12 - Teorias de internacionalização com visão comportamental.	Pg. 58
Tabela 13 - Proximidades e diferenças entre a teoria de Hymer e a Odebrecht	Pg. 81
Tabela 14 – Quadro das estratégias de internacionalização da Odebrecht	Pg. 96
Tabela 15 - Ranking Mundial das grandes construtoras	Pg. 99
Tabela 16 - Instrumentos de apoio aos IDE'S dos países desenvolvidos	Pg. 103
Tabela 17 – Formas de entradas nos mercados externos	Pg. 114
Tabela 18 – Proximidades e diferenças entre Hymer e a Odebrecht	Pg. 115
Tabela 19 – Proximidades e diferenças entre as outras teorias e a Odebrecht	Pg. 116

SUMÁRIO

Capítulo 1. Introdução, 11.

- 1.1 A problematização, 11.
- 1.2 O objetivo, 12.
- 1.3 A delimitação do estudo, 13.
- 1.4 Justificativa e origem do estudo, 13.
- 1.5 Vinculação à linha de pesquisa, 13.

Capítulo 2. O Referencial conceitual, 14.

- 2.1. Antecedentes, 14.
- 2.2. As contribuições de Hymer, 20
 - 2.2.1 A desconstrução do paradigma neoclássico, 21.
 - 2.2.2 As razões para a internacionalização das produções, 23.
 - 2.2.3 Ações dos Estados com as Empresas Multinacionais (EMN), 24.
 - 2.2.4 Políticas públicas possíveis para as EMN, 27.
 - 2.2.5 Mudanças nos sistemas administrativos das EMN, 28.
 - 2.2.6 As estratégias para expansão das EMN, 34.
 - 2.2.7 A atuação das EMN no mundo competitivo, 37.
- 2.3. As teorias sobre internacionalização pós-Hymer, 40.
 - 2.3.1 A Teoria do Ciclo do Produto, 40.
 - 2.3.2 A Teoria da Internalização, 44.
 - 2.3.3 O Paradigma Eclético, 47.
 - 2.3.4 A Teoria da Escola de Uppsala, 50.
 - 2.3.5 A Escola Nórdica de Negócios Internacionais, 53.

Capítulo 3. Metodologia, 59.

- 3.1 Tipo de pesquisa e objetivos, 59.
- 3.2 Instrumentos de pesquisa, 61.
- 3.3 Procedimento para coleta de dados, 62.
- 3.4 Procedimentos para análise dos resultados, 62.
- 3.5 Entrevistas, 63.

Capítulo 4. Estudo de Caso. Análise e discussão dos resultados, 64.

- 4.1 A Construtora Norberto Odebrecht S.A., 64.
- 4.2 O processo de internacionalização da Odebrecht, 79.
- 4.3 As estratégias de internacionalização da Odebrecht, 88.
- 4.4 O mercado internacional de serviços de engenharia e a gestão do conhecimento, 97.
- 4.5 Políticas públicas para internacionalização, 102.

5. Considerações finais, 109

Referências, 115.

Anexo 1: Questionário apresentado à empresa, 121.

Anexo 2: Roteiro de perguntas para entrevistas e conversas informais, 122.

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é identificar as estratégias utilizadas pela Odebrecht S.A. em seus processos de internacionalização. Como objetivo secundário, verificar as proximidades e distâncias entre esses movimentos reais e os conceitos e postulados teóricos contidos na obra de Stephen Hebert Hymer, um dos precursores em estudos sobre o tema, além de outras escolas e autores de pensamento econômico e administrativo relevantes que tratam do assunto. Outro objetivo foi verificar como as políticas públicas externas do estado brasileiro entre 1º de janeiro de 2003 até 31 de dezembro de 2006 auxiliaram nesse processo. Verificou-se que, entre os autores e escolas estudados, a Teoria da Escola de Uppsala é a que mais se aproxima do processo de internacionalização da Odebrecht S.A. devido os processos de internacionalização analisados como graduais, incrementais, crescentes e vistos por meio de uma seqüência de modos de operação, assim como na escolha de mercados externos a serem atendidos. Também, a construção de redes globais de relacionamentos tecnológicos, técnicos, pessoais, financeiros, profissionais e outros têm importância nas práticas e estratégias dessa empresa. No caso da Escola Nórdica de Negócios internacionais, o conceito de empreendedor internacional pode se encaixar nas figuras dos empresários-parceiros assim como no sistema de delegação planejada. Sobre o apoio e incentivo nas políticas externas públicas do Estado brasileiro no período citado, vimos que somente em meados de 2002, o BNDES aprovou diretrizes para o financiamento aos investimentos externos de empresas brasileiras para estimular suas inserções internacionais. Nesse sentido, em relação às políticas públicas praticadas por outros países, as práticas brasileiras estão bem atrasadas. Mesmo assim, vimos que a Odebrecht já conquistou o estágio de empresa global que se financia em vários países e mercados ao mesmo tempo. Por outro lado, se verificou que o apoio às empresas brasileiras que decidem pela internacionalização ocorre muitas vezes de forma indireta, principalmente em missões externas do governo brasileiro que são acompanhadas por empresários de vários setores com o objetivo de prospectar novos negócios, o que é uma prática muito comum em quase todos os países pesquisados.

A B S T R A C T

The main point of this research is to identify the strategies used by Odebrecht S.A. in its processes of internationalization. In order to do so and as a second point, to verify if there are proximities and distances between these real movements and its concepts and theory postulates within the work of Stephen Hebert Hymer, one of the predecessors of this study theme, not mentioning of schools of economical and business thoughts that also deal with this subject. Another point is to verify how the public external politics of the Brazilian state, from January 1st of 2003 until December 31st of 2006, help this process. It was noticed that, among the authors and schools studied, the Theory of the School of Uppsala is the one that most get close to the internationalization process of Odebrecht S.A. due to the processes of internationalization analyzed as graduals, incremental, increasing and observed by a sequence of operational ways, such as on the choice of the external markets to be served. Also, the construction of global networks, technological relations, technical, personal, financial, professionals and others have practical matter in the strategies of this company. In the case of the Nordic School of International Business, the concept of the international entrepreneur may fit in the image of the partner-business, as well as on the system of planned delegation. About the support and motivation in the public external politics of the Brazilian State in the mentioned period, we observe that only in the mid 2002, the BNDS approved the directives to finance the external investments for Brazilian companies in order to stimulate its insertion in the international market. It was also observed that, in relation to the public politics applied in other countries, the Brazilian practices are obsolete. Even so, we see that Odebrecht have already taken the stage of a global company, that finances itself in many countries and markets at the same time. On the other hand, we verify that the support to the Brazilian companies that choose the internationalization occurs many times in a indirect way, especially in the missions of the Brazilian government abroad, that are followed by business men of several areas with the goal of prospecting new businesses, a very common practice in many researched countries.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 A problematização

Desde o início da década de 90, com a rápida abertura comercial realizada pelo governo Collor, o Brasil começou a se expor à concorrência internacional. Inicialmente, essas importações prejudicaram muitos setores da economia brasileira que, devido à décadas de protecionismos, não estavam preparados para tal nível de competição.

No governo de Fernando Henrique Cardoso, principalmente devido à continuidade da abertura comercial, a estabilidade econômica conquistada e à mudança ocorrida no papel do Estado, as empresas e empresários brasileiros começaram a aprender mais sobre o “mundo globalizado” e se interar sobre novas tecnologias e mercados iniciando uma reação que se refletiu no aumento de nossas exportações e no atual saldo positivo de nossa Balança Comercial. Como mostra De Negri (2007), as exportações brasileiras cresceram cerca de 150% no período compreendido entre 2000 e 2006, ultrapassando US\$ 130 bilhões em 2007, que resultou em um saldo positivo próximo dos US\$ 40 bilhões.

Essas transformações, que ocorreram também no comportamento e ações das empresas brasileiras e se refletiram no desempenho das exportações e dos investimentos diretos no exterior (IDE), estão longe de serem totalmente compreendidas. Mesmo se tratando de um movimento relativamente recente, até pouco tempo atrás, as explicações se concentravam nos aspectos macroeconômicos, situando-o como um movimento de expansão externa como resposta às restrições internas da demanda. Essas explicações, apesar de suas importâncias, não permite compreender completamente as mudanças que ocorreram e estão ocorrendo nas empresas brasileiras.

De fato, em relação aos IDE'S e segundo dados da Unctad¹, O Brasil recebeu, em 2007, US\$ 18,7 bilhões de investimentos e investiu US\$ 28,2 bilhões, sendo que esses investimentos realizados no exterior foram 1.028% acima dos US\$ 2,5 bilhões em 2006. Como foi noticiado e é de domínio público, esses dados estão distorcidos, afetados pela compra da mineradora canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), em uma operação que somou US\$ 17 bilhões se tornando a maior aquisição

¹ www.unctad.org . Acessado em 24/10/2007

realizada por um país emergente em um país desenvolvido. Mas mesmo descontado essa compra, o total dos IDE'S realizados por empresas brasileiras é considerável.

As companhias brasileiras de grande e médio porte começaram, nos últimos dez anos, a abrir espaço para suas atuações em todos os continentes. Corrêa (2008) cita algumas: Petrobrás, Marco Pólo, Votorantin, Embraer, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Gerdau, Embraco, Natura, WEG, Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Coteminas, Cutrale, Randon, Tigre, Sadia e Banco Itaú são empresas brasileiras que se tornaram as primeiras multinacionais atuando em todo mundo. Não é nossa pretensão nesse estudo analisar todo esse processo. Procuraremos analisar apenas um caso, mas que traga subsídios para futuras pesquisas e estudos para o entendimento do movimento geral.

O tema da pesquisa está relacionado ao processo e às estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A., empresa brasileira da Região Metropolitana de Salvador (BA), exportadora de serviços de engenharia.

As estratégias de internacionalização da empresa podem ser definidas como um conjunto de normas, decisões, medidas e ações que visem acionar a capacidade do setor externo em impulsionar o crescimento de uma empresa. Nesse conceito, segundo Oliveira (2006) dos modos ou formas de entrada de uma empresa em mercados externos destacam-se: exportação, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e o estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias.

1.2 O objetivo

Nesse sentido, o objetivo principal dessa pesquisa é identificar as estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. Como objetivos secundários,

a) revisar as estratégias de internacionalização dessa empresa segundo os referenciais conceituais e teóricos da Evolução das Organizações e sobre a Internacionalização de Empresas construídos principalmente por Stephen Hebert Hymer além de outros relevantes autores e escolas de internacionalização de empresas e

b) verificar se esse processo de internacionalização, que teve seu início em 1979, teve algum tipo de incentivo nas políticas públicas de Estado.

1.3 A delimitação do estudo

A pesquisa tem por objetivo a identificação das estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. e verificar até que ponto esse processo pode ser explicado pelo referencial conceitual construído por Stephen Hymer. Para isso, torna-se necessário verificar todo o processo de internacionalização da empresa, desde seu início em 1979 até os dias atuais.

1.4 Justificativa e origem do estudo

As justificativas para escolha desse tema são diversas. A primeira é de ordem estritamente pessoal e pode ser considerada até como razão precursora da origem do estudo: o pesquisador é professor de economia internacional há mais dez anos e diversas instituições de ensino superior tendo, com isso, muito interesse além de ter acumulado alguma experiência e publicações sobre o tema (Brito, 1992, 1998, 1998^a, 2003). Aliado a isso, a disciplina “Internacionalização de produtos e empresas regionais”, ministrada pelo Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva no PMA da USCS no 1º semestre de 2007, ajudou a definir a pesquisa. Uma segunda justificativa seria a importância do tema no atual momento da economia brasileira, onde muitas empresas estão seguindo o caminho da internacionalização e essa pesquisa, que apresenta uma experiência de sucesso, poderá contribuir para as discussões e na possibilidade de auxílio para empresas que queiram se internacionalizar. Uma terceira justificativa é que se trata de uma investigação sobre exportação de serviços e muitas empresas utilizam a literatura existente, que trata mais da exportação de produtos, como referencial para seus estudos e ações. Daí a originalidade da pesquisa.

1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa

A pesquisa proposta nesse projeto está vinculada à linha da Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade (L1), uma das linhas que compõem a área de concentração Gestão e Regionalidade e das Organizações, integrante do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

CAPÍTULO 2 – O REFERENCIAL CONCEITUAL

2.1 – Antecedentes

Stephen Herbert Hymer (1934-1974) economista canadense é considerado como um dos precursores da moderna escola de pensamento econômico e administrativo que privilegia a análise da economia internacional feita por estudos e pesquisas sobre o comportamento, investimento, estratégia e re-organização industrial das firmas em seus processos de internacionalização.

De fato, segundo Dunning (2003) com sua dissertação de doutorado “*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments*” defendida em 1960 (aos 26 anos), mas somente publicada em 1976, dois anos após sua morte, Hymer promoveu um avanço nos estudos até então existentes sobre as organizações industriais e fatores que procuram explicar seus investimentos diretos externos (IDE’S).

Até então, segundo Dunning (2003) e Hemais (2004), a grande maioria das análises sobre o processo de internacionalização das firmas privilegiava o enfoque macroeconômico em aspectos que vão desde as relações comerciais e financeiras entre países, tipos de produtos comercializados, produtividade das firmas, resultados no balanço de pagamentos, taxas de câmbio e outros. Com a repercussão do trabalho de Hymer, as pesquisas começaram definitivamente a se interessar pelo comportamento e decisões das firmas ou da multinacional propriamente dita. Para compreendermos melhor a importância de sua contribuição, um breve retrospecto sobre a história do desenvolvimento do tema se faz necessário.

Compreender a economia mundial, o comércio internacional, o investimento direto no exterior e os processos de internacionalização das firmas. Esses desafios têm sido instigantes para muitos pesquisadores e interessados no tema durante muito tempo. Segundo Hunt (1989), as teorias sobre a globalização e o comércio internacional assim como o processo de internacionalização de produções e firmas são muito antigas e registradas desde o século XVI com os primeiros escritos de autores Mercantilistas como os ingleses Thomas Mun e Josiah Child, os franceses Barthélemy de Laffemas e Antoine de Montchrestien e o italiano Antônio Serra. Mesmo assim, segundo Cardoso (2007) a expressão “empresa multinacional” só foi cunhada por Raymond Vernon em

1971, o que mostra, entre outras coisas, a pouca atenção que era dada ao comportamento e estratégias das empresas nesse processo.

Como é de domínio público, os mercantilistas não são considerados como uma escola única de pensamento econômico e sim uma doutrina que caracteriza o período histórico da Revolução Comercial (séculos XVI-XVIII) marcado pela desintegração do feudalismo e pela formação dos Estados Nacionais. Os textos e recomendações desses autores diferem conforme a situação do país, seus recursos e o modelo do governo vigente, mas alguns pontos são comuns como a importância de uma política econômica que estimule saldos positivos nas relações comerciais e financeiras internacionais entre os países mesmo que para isso se recorra a práticas protecionistas e ações militares em defesa dos respectivos e estratégicos interesses comerciais. Como se vê, as análises mercantilistas trazem recomendações até beligerantes para garantir resultados positivos no balanço de pagamentos dos países. O acúmulo de reservas internacionais (ouro e prata) era o principal objetivo dos Estados-nações recém formadas.

Dando seguimento as teorias antecedentes sobre os processos de internacionalização ou de globalização, visto como o estreitamento de laços entre os países e empresas, segundo a definição de Nye (2002), o tema não é novo para os estudiosos no assunto. O pioneiro na defesa dos benefícios do liberalismo econômico interno e externo foi Adam Smith em seu clássico “A riqueza das nações”, de 1776, quando escreve sobre o mundo novo que se abria para a Europa e as novas perspectivas existentes quando da descoberta da América e da nova rota da seda contornando o cabo da Boa Esperança, ultrapassando o obstáculo muçulmano².

Também, quando discorre sobre a riqueza das novas colônias, ele afirma que o comércio e relações entre dois países é vantajoso mesmo que um deles pratique subsídios, reservas de mercados e outras políticas protecionistas, pois o país que compra estaria comprando-as mais baratas, liberando rendas internas para outras aquisições e possíveis novos investimentos, além de forçar suas indústrias a serem mais produtivas. Enquanto isso, o país que estivesse praticando essas políticas mercantilistas estaria mantendo produções artificiais³, que acabariam custando caro ao país que as mantivesse. Esses são os principais argumentos da sua reconhecida *Teoria das Vantagens Absolutas*.

² Smith, 1983, v. II, págs. 74-78.

³ Op. cit. caps. IV e V.

Mesmo David Ricardo, o primeiro economista a construir uma teoria completa de economia internacional, afirma: o livre comércio internacional pode beneficiar dois países, mesmo que um deles produzisse todas as mercadorias comercializadas mais eficientemente do que o outro, com sua famosa *Teoria das Vantagens Comparativas* e o Comércio Internacional, em que cada país deveria se especializar e comercializar internacionalmente mercadorias em que tivessem vantagens comparativas em relação a outros. Também, foi um dos primeiros economistas a argumentar que, como o capital era relativamente imóvel entre as nações, era preciso elaborar uma teoria separada do comércio internacional, diferenciando do comércio interno do país.

Ricardo argumentava que um país não precisava ter uma *Vantagem Absoluta* na produção de qualquer mercadoria, para que o comércio internacional entre ele e outro país seja mutuamente benéfico. Vantagem absoluta significava maior eficiência na produção ou o uso de menos trabalho na produção de qualquer mercadoria. Dois países poderiam beneficiar-se com o livre comércio, se cada um tivesse *Vantagem Relativa* na produção. Vantagem relativa significava que a razão entre o trabalho incorporado às duas mercadorias diferia entre os dois países, de modo que cada um deles poderia ter, pelo menos, uma mercadoria na qual a quantidade relativa de trabalho incorporado seria menor do que a do outro país. Dessa forma, para ele, toda ampliação do comércio internacional “contribuiria bastante decididamente para aumentar a massa de mercadorias e os benefícios totais” e toda restrição ao comércio internacional, portanto, reduziria a “soma dos benefícios” (Ricardo, 1982, p. 111).

A tabela 1 resume essa teoria. Como se vê, Portugal tem vantagens na produção de vinho e tecidos ou são necessárias menos horas de trabalho para produzir ambas as mercadorias do que o número de horas necessárias na Inglaterra. Levando em consideração sua teoria do valor-trabalho, ou que as horas de trabalho incorporadas na fabricação de qualquer mercadoria seriam proporcionais aos seus preços, Portugal teria vantagens absolutas em relação à Inglaterra tanto na produção de vinho como de tecido.

Tabela 1 – Número de horas necessárias para produção de uma Unidade de tecido e de vinho, na Inglaterra e em Portugal.

	Tecido	Vinho	PV/PT	PT/PV
Inglaterra	100	120	1,2	0,83
Portugal	90	80	0,88	1,12

Fonte: Hunt (1989)

Nesse exemplo, em Portugal seriam necessárias 90 horas de trabalho para a produção de uma unidade de tecido e 80 horas para produção de vinho enquanto que na Inglaterra as mesmas unidades custariam 100 e 120 horas, respectivamente. Isso significaria que, em Portugal, o vinho precisaria apenas de 88% do trabalho exigido pelo tecido e, conseqüentemente, o preço do vinho equivaleria a apenas 88% do trabalho exigido pelo tecido. Na Inglaterra, o trabalho incorporado ao vinho e seu preço equivaleriam a 120% do trabalho do preço do tecido. Dessa forma, Portugal usaria relativamente menos trabalho na produção de vinho e, conseqüentemente, o preço seria mais baixo. Por outro lado, Portugal usaria 112% do trabalho incorporado à produção de vinho para produzir tecido e seu preço equivaleria a apenas 83% do preço do vinho. Assim, a Inglaterra usaria relativamente menos trabalho para produzir tecido do que vinho, embora se utilize mais trabalho em termos absolutos. A conclusão para políticas públicas é clara: ambos os governos deveriam incentivar e estimular produções em que seus países tenham vantagens relativas em relação a outros no comércio internacional. Essa teoria dominou o pensamento econômico e orientou políticas públicas durante todo o século XIX e uma parte do século XX.

Atualmente, teorias sobre produções naturais e artificiais, vantagens relativas e absolutas não são muito consideradas. O fato é que, após a crise de 1929 e as contribuições teóricas de John M. Keynes, a participação dos Estados na condução, planejamento e desenvolvimento das economias consolidou-se em tudo mundo. De qualquer forma, existe uma resposta consensualmente aceita para essas teorias: com o crescimento das rendas em todo mundo, cada vez parcelas menores seriam gastas com a compra de alimentos e outros produtos agrícolas (vinho, no exemplo ricardiano) sendo que parcelas cada vez maiores da renda seriam destinadas à demanda de bens industrializados, tecidos, no caso. Como os países exportadores desses produtos seriam poucos e os produtores e exportadores de bens primários seriam muitos, o próprio mercado mundial se encarregaria de criar um cenário de comércio mundial desigual e injusto: com o crescimento da demanda mundial haveria uma tendência dos preços das comodites serem cada vez mais comprimidos na relação aos bens industriais, ou seja, seriam necessárias exportações cada vez maiores de bens primários para compra das mesmas quantidades de bens industrializados.

Ainda considerando as teorias sobre comércio internacional existentes nos séculos XIX e início do século XX, cabe o registro das contribuições de autores neoclássicos como John Stuart Mill, Jean-Baptiste Say, Alfred Marshall, Pigou e outros.

Resumindo esse pensamento⁴, existiria uma função de produção em que qualquer produto poderia ser realizado com infinitas combinações dos fatores produtivos, como terra, trabalho, capital, tecnologia, recursos naturais e etc. É claro que os empresários vão escolher aquela combinação menos custosa e/ou mais lucrativa. Então, seria normal que países onde existe pouco capital e tecnologias relativas fiquem com partes das produções menos intensivas nesses fatores e mais intensivas em trabalho, terras e outros recursos naturais. Em sentido inverso, os países mais desenvolvidos produziriam mercadorias mais intensivas em capital e tecnologia. A dotação relativa de fatores econômicos como fator explicativo das localizações das produções seria um fato normal para a ciência econômica que não necessariamente criaria situações de dependência e as produções se dividiriam mundialmente tendo os custos de produção como determinantes de suas localizações e movimentos.

Para Dunning (2003) o primeiro economista que coloca uma divisão, uma separação entre os comportamentos e movimentos das empresas e dos mercados foi Ronald Coese como seu artigo “A natureza da firma”, de 1937. Mas, para o próprio Dunning, sua análise não aprofunda muito a questão colocando a atuação interna da firma como determinada unicamente pelos empresários e não pelos mercados. Também, a necessidade da existência de “contratos” com prazos mais longos com os fatores produtivos, fornecedores e mercados, que garantiriam horizontes de produção e planejamento para produções e redução dos custos, o que questionaria a existência da figura do “leiloeiro walrasiano”. Para Coese, a estrutura existente nas empresas é hierarquizada e planejada, longe do “liberalismo” pregado para o sistema e fora da coordenação e determinação dos mecanismos de mercados móveis, flexíveis e extremamente dinâmicos. Mais modernamente, mas ainda usando o instrumental neoclássico, James M. Buchanan (1993) e Douglass C. North (1992), prêmios Nobel de economia em 1986, adicionam os “custos institucionais e de transação”, como impostos, taxas, corrupção, burocracia, desempenho das instituições públicas, respeito às leis, segurança dos investimentos e do próprio país, custos dos bens públicos e outros como determinantes adicionais dos investimentos externos.

Cabe destacar que nesse seu artigo sobre antecedentes das teorias de internacionalização, Dunning não cita as contribuições de J.A. Schumpeter sobre o poder das firmas em determinar os rumos dos mercados. Segundo Napoleoni (1990),

⁴ Uma síntese do pensamento neoclássico é encontrada em Miglioli, Jorge, “Acumulação de capital e demanda efetiva”, caps. 1,2 e 3. Ed. T.A. Queiroz, São Paulo/SP, 8ª reimpressão, 1995.

desde 1912 esse economista austríaco estava desenvolvendo trabalhos que dão destaque a questão das decisões, comportamento e organização das firmas como determinantes dos movimentos dos mercados, embora sua obra mais reconhecida (*Ciclos econômicos*) só tenha sido publicada em 1939. Em sua análise, a atuação das empresas poderia “quebrar” o quadro estático de equilíbrio walrasiano por meio da introdução de novas tecnologias e/ou novos métodos produtivos, descoberta de novos mercados, colocação de um novo produto no mercado, descoberta de uma nova fonte de matérias-primas e/ou pelo estabelecimento de uma nova organização de uma determinada indústria. Com isso, estaria se modificando as posições de equilíbrio existentes anteriormente. Cabe ressaltar que, através da concorrência e da disseminação de informações, este novo rearranjo de posições conduziria a um novo equilíbrio, só que em um nível de emprego e rendas maiores.

Os mecanismos de mercado, na melhor tradição da Lei de Say, continuam dominando o pensamento econômico e administrativo ocidental sobre a internacionalização até a obra seminal de Hymer. De fato, não se registra mudanças substanciais em relação ao pensamento clássico e neoclássico que culminou no Teorema Heckscher-Ohlin, do economista sueco Eli Heckscher e do seu discípulo Bertil Ohlin. O pensamento dominante continua tentando explicar o comércio internacional e o processo de internacionalização das firmas a partir da abundância ou da escassez relativa dos fatores de produção nos países, que países tenderiam a produzir, comercializar, exportar e investir em bens nos quais contam com abundância de fatores. As firmas procurariam se localizar e se movimentar internacionalmente dentro dessa perspectiva, ou seja, as exportações e os investimentos diretos no exterior teriam os preços e custos dos fatores de produção (formados no mercado) como principais determinantes.

Analisando o comércio internacional pelo comportamento das firmas, o próprio Hymer (1983) afirma que trabalhos pioneiros e anteriores aos seus foram realizados por dois economistas: o francês M. Byé em 1958 e a norte-americana Edith T. Penrose em 1959, com seu já clássico *The Theory of the Growth of the Firm* e seus estudos sobre os investimentos diretos no exterior das companhias norte-americanas de petróleo. Também são citadas as contribuições e trabalhos de Charles P. Kindleberger (seu orientador) principalmente no ponto sobre internacionalização de empresas em relação à distribuição eficiente dos recursos mundiais.

O fato é que desde 1960, segundo Hemais e Hilal (2004), com o importante trabalho de Stephen Hymer, o tema de Negócios Internacionais ganhou espaço próprio dentro do grupo de assuntos pesquisados pelas Ciências Econômicas e Administrativas. Para eles, as teorias que procuram explicar o processo de internacionalização das firmas podem ser divididas em dois grupos: o primeiro, com um enfoque mais econômico e o segundo, partindo de pressupostos da Teoria Organizacional da própria firma, ou seja, um enfoque mais administrativo. Hymer, como veremos, discute os dois.

2.2 – As contribuições de Hymer

Como é destacado por Buckley (1990), os trabalhos de Hymer sobre globalização, negócios internacionais, internacionalização de empresas, internalização das produções, investimento direto externo ou o nome que queria se dar ao processo de expansão das empresas multinacionais, são referenciais para qualquer estudo mais profundo sobre o tema. Mesmo assim uma breve contextualização se faz necessária.

Em 1945, com o fim da 2ª Guerra Mundial, Hymer tinha apenas 11 anos de idade. É nesse mundo de reconstrução e mudanças que ocorrem suas contribuições à ciência econômica e administrativa. No cenário da pós-Segunda Guerra, só os EUA apareciam como grande comprador, vendedor e, em última instância, prestador de recursos para a reconstrução mundial, já que a Europa, Rússia, Japão e China estavam com suas estruturas produtivas e sociais quase que completamente destruídas. Mesmo com essa indiscutível superioridade, segundo Albuquerque (2005), o período compreendido entre o imediato pós-2ª Guerra e o desmoronamento do Império Soviético (1989) é conhecido como “Guerra Fria” e foi marcado por uma polarização entre duas potências, os Estados Unidos e a União Soviética, cada uma tentando exercer a hegemonia sobre uma parte do mundo.

O fato é que o avanço da influência soviética no leste europeu, China, Ásia Central, Oriente Médio, África e América Latina levaram os EUA a uma política de contenção desses movimentos. Os investimentos diretos externos e linhas de crédito, tanto oficiais quando de empresas norte-americanas, assim como outras articulações econômicas e políticas com os governos dos países com alguma importância, faziam parte dessa estratégia. Além disso, o processo de internacionalização de grandes empresas, inicialmente norte-americanas e depois européias e japonesas, começa a desenhar um novo cenário para a economia mundial, ou seja, as empresas que antes

exportavam produtos começam a fundar unidades produtivas e de comercialização desses produtos no exterior. É nessa conjuntura mundial que se realizam os trabalhos de Hymer.

2.2.1 A desconstrução do paradigma neoclássico

Durante sua curta vida acadêmica, segundo Graham (2002), Stephen Hymer publicou vários livros e um pouco mais de 30 artigos, muitos deles em publicações respeitáveis, como *The American Economic Review* e na revista trimestral de Oxford, *Contributions to Political Economy*. Segundo Dunning (1985), a principal contribuição de sua tese de doutorado (1960) foi quebrar a tradição neoclássica de comércio internacional, até então dominante e baseada no princípio da firma Marshalliana e no Teorema Heckscher-Ohlin. Para eles, Hymer descreve o processo de internacionalização das firmas e o investimento no exterior como uma extensão internacional da teoria organizacional das firmas.

Uma de suas contribuições mais destacadas foi mostrar que, nas empresas internacionalizadas, existia uma relativa divisão no local em que procuravam recursos para seus investimentos. Em um levantamento feito entre as décadas de 1950 e 1960, verificou que “60% do total de ativos de sucursais e filiais estrangeiras norte-americanas são financiados com recursos norte-americanos, enquanto que 40% o são com recursos locais” (Hymer, 1983, p 28). Além disso, os investimentos diretos no exterior teriam outras razões que não o lucro máximo e imediato, como manutenção de mercados, comportamento de rivais, reorganização das plantas indústrias em um nível global e outras.

Com isso, estaria se negando um paradigma neoclássico e do Teorema Heckscher-Ohlin de que o processo de internacionalização das firmas deve ser analisando como uma composição financeira de portfólios, de formação uma carteira de investimentos internacionais a mais lucrativa possível para as empresas. Nessa lógica, as empresas procurariam recursos e capitais onde fosse mais baratos ou nos países mais ricos.

Tabela 2 - Origem dos recursos necessários para financiar os IDE'S

Teoria neoclássica	Os capitais necessários para financiar os IDE'S seriam obtidos onde fossem mais baratos, ou seja, nos países mais desenvolvidos.
Hymer	Sua pesquisa mostrou que, nas EMN norte-americanas, existia divisão sobre a origem dos financiamentos: 60% eram captados no país central e 40% no país onde se realizavam os IDE'S.

Fonte: Baseado em Graham (2002)

Ainda sobre a negação desse paradigma neoclássico, Graham (2002) esclarece essa contribuição: o fato levantado em sua pesquisa de que o maior volume de investimentos diretos no exterior (IDE'S) de firmas norte-americanas no pós-2ª Guerra ocorrerem na Inglaterra e no Canadá, países que tiveram seus parques produtivos menos destruídos quando se comparados a outros países da Europa. Isso não faria sentido na teoria clássica e neoclássica. Nessas teorias os IDE'S seriam realizados onde os capitais fossem relativamente mais escassos, ou seja, estaria se negado outro paradigma neoclássico e do Teorema Heckscher-Ohlin de que o processo de internacionalização das firmas deve ser analisado como uma composição de carteira de investimentos internacionais a mais lucrativa possível, o que os levaria a investir seus capitais onde fossem mais escassos.

Na mesma direção, Hymer também mostra que investimentos ainda menores foram realizados nos países em desenvolvimento, onde o fator de produção capital era ainda menor do que o existente na Inglaterra e Canadá e até mesmo em outras nações do continente europeu. Para Graham, as teorias macroeconômicas até então existentes sobre o IDE'S das empresas não eram adequadas para explicar esse movimento. Dessa forma, os investimentos externos seriam mais bem compreendidos no contexto da organização industrial e não nas teorias clássicas e neoclássicas de investimento internacional. Para ele, Hymer praticamente re-fundou o campo de pesquisas sobre organização industrial.

Outra contribuição seria entender que o agente econômico principal dos IDE'S eram as empresas multinacionais, o que levou Hymer a estudar as razões por que essas

empresas tinham tomado essas decisões de realizar IDE'S. Ainda para Graham, Hymer analisa a estratégia das empresas multinacionais, ou a estratégia da organização industrial, como uma busca de seus gerentes e/ou proprietários para se estabelecer em outros países como monopolistas ou como participante de um oligopólio reduzido, o que as levariam a negociações governos para realizar IDE'S em seus países.

Tabela 3 – Diferenças entre as abordagens da Teoria neoclássica e de Hymer sobre os motivos dos IDE'S

Teoria neoclássica sintetizada no Teorema Heckscher-Olin.	Os IDE'S seriam realizados como estratégia de diversificação dos portfólios, das carteiras de investimentos das empresas com objetivo de maximizar os lucros.
Hymer	Manutenção dos mercados, comportamento das firmas rivais e reorganização das plantas industriais em um nível global. Controlar e integrar às ações da matrix as operações internacionais.

Fonte: Baseado em Hymer (1983) e Graham (2002)

2.2.2 As razões para a internacionalização das produções

Segundo Graham (2002) a pergunta principal colocada por Hymer em sua tese era por que uma organização industrial escolhe negociar, investir e produzir no exterior, em uma outra nação soberana com suas leis e costumes diferentes do seu país sede, se ela pode exportar ou licenciar o produto e/ou os processos produtivos? Para Graham a resposta de Hymer é relativamente insuficiente: garantir o controle das operações internacionais e o conseqüente poder de mercado. Entretanto, essa simples pergunta acabou por formar um padrão comportamental aceito de que as empresas podem se internacionalizar e administrar atividades no exterior, por quaisquer desses três modos: a exportação, licenciamento ou enfrentar as dificuldades operação de uma subsidiária local no exterior. Para Hymer, os riscos e em realizar IDE'S seriam compensados em

negociações que garantiriam algum “poder de mercado” ou aumento de seu “grau de monopólio” para as firmas que escolhessem esse caminho.

Para Ietto-Gillies (2002) o trabalho de Hymer sobre as corporações multinacionais pode ser dividido em duas fases. A primeira, em que ele insere sua dissertação de doutorado, consistiria em seu trabalho pioneiro no campo das operações internacionais de empresas nacionais. A segunda, a fase marxista do autor, consistiria em uma série de artigos publicados principalmente nos anos de 1970 em quem são colocados as ações, proximidades, fronteiras e interesses entre os países como uma explicação para a extensão e movimento da produção internacional. Sobre sua tese de doutorado, ainda segundo Ietto-Gillies (2002), Hymer, além de romper com o paradigma neoclássico, tenta resolver o problema de definição e das razões dos investimentos diretos no estrangeiro assim como identificar os motivos que levariam uma empresa controlar uma outra no exterior. Para Ietto-Gillies (2002), seriam três as razões: 1) a propriedade e existência de vantagens específicas da empresa (patentes, recursos para investimentos, tecnologia e etc.) aliadas ao desejo de explorar lucrativamente com isso as operações internacionais; 2) ganhar o controle de firmas em mais de um país, o que poderia eliminar a concorrência entre eles e a 3) diversificação dos riscos operacionais. Esses seriam os motivos e passos iniciais da internacionalização das firmas.

2.2.3 Ações dos Estados com as empresas multinacionais (EMN)

Ainda para Ietto-Gillies (2002), na tese de Hymer, as ações dos Estados aparecem apenas marginalmente, figurativamente, no processo de internacionalização das firmas e/ou de multinacionalização de suas empresas nacionais. Em sua análise, o papel principal dos Estados seria a de promover um ambiente interno estável e encorajador para a construção de uma estrutura econômica interna para que suas empresas possam desenvolver vantagens competitivas que possam ser usadas em operações internacionais. A extensão da participação dos Estados no processo de internacionalização das firmas seria mais desenvolvida na segunda fase de Hymer ou na série de artigos publicados nos anos de 1970.

No seu primeiro artigo analisado, “O impacto das empresas multinacionais”, escrito em 1968 e só publicado em 1972, Hymer coloca logo no início uma das razões do IDE’S: controlar e integrar operações internacionais. De fato, o próprio autor afirma

que “através do investimento direto uma empresa pode controlar outra, estabelecida no estrangeiro, e integrar suas políticas de preço e produção desta última em seus próprios planos” (Hymer, 1983, p. 11). Quais os impactos e resultados dessa integração dos negócios sobre o comércio internacional?

Para Hymer, o ponto positivo desse movimento de internacionalização das empresas seria a transferência de capitais de países onde são mais baratos transferindo-os sob a forma de investimentos para países onde são mais escassos. Além disso, essas firmas utilizariam de seus acessos maiores aos mercados internacionais de bens, serviços, capitais, habilidade e eficiência da mão de obra, capacidade empresarial e tecnologias promovendo uma integração maior do país receptor à economia mundial.

Do lado negativo, ele nos alerta para problemas criados pelas grandes dimensões e pelas posições dominantes de certas empresas multinacionais importantes que seriam “a eliminação da concorrência, e colocar graves problemas políticos, ao concentrar poder de decisão na potência financeira” (Hymer, 1983, p. 12). Para ele, esse problema poderia ser resolvido com políticas governamentais que estimulem a concorrência. Sobre esse ponto, Hymer faz um levantamento “com dados incompletos e que já estariam superados, não podendo senão sugerir conclusões provisórias” (Hymer, 1983, p.14) sobre as dimensões e posição no mercado das empresas multinacionais importantes indicando que a maioria dos IDE’S é realizado em setores e mercados com estruturas oligopolizadas, ou seja, poderia haver uma correlação entre os IDE’S e o alto grau de concentração dos mercados escolhidos, como reafirma Hymer:

“Possuir uma empresa no estrangeiro apresenta inúmeros inconvenientes, em decorrência dos riscos de mudanças, das dificuldades em obter informações e coordenar decisões a grandes distâncias, das políticas nacionais discriminatórias em relação a estrangeiros etc. Para compensar todos esses inconvenientes, são necessárias vantagens especiais, dificilmente encontradas nos setores concorrencias, nos quais é fácil ingressar” (HYMER, 1983, p. 13).

Nesse artigo, Hymer divide sua análise sobre os IDE’S em duas visões, a econômica e a administrativa. De fato, em relação à primeira, o mais comum é considerar os IDE’S como uma forma adicional de colocação de poupança externa nos países receptores através dos fluxos financeiros internacionais com resultados geralmente positivos em seus respectivos balanços de pagamentos. Do outro lado, o próprio autor afirma que

“As empresas assumem indubitavelmente um ponto de vista diferente: suas decisões de investimento se baseiam menos na perspectiva de taxas de lucro a curto prazo que na necessidade de garantir uma posição competitiva no mercado” (HYMER, 1983, p. 19).

Assim, estaria se formulando uma análise inicial de estratégias empresariais de atuação em mercados com maiores graus de monopólio como um dos determinantes dos IDE'S. Além dessa característica (atuar mais em mercados concentrados) Hymer também coloca nesse artigo os ganhos de escala como determinantes dos IDE'S. Nesse caso, para garantir rendas e preço de quase-monopólio, verifica-se a compra e/ou associação ou ainda fusões com outras empresas concorrentes existentes no país escolhido. Em suas palavras:

"A melhoria da coordenação no interior da empresa aumentará as distorções dos mercados causadas pelo poder de monopólio, ao elevar o preço de venda para realizar o lucro máximo.... Em sentido contrário, diminuirá a distorção nas trocas internacionais, já que poderá distribuir a produção de forma mais eficiente. Estará em condições de eliminar produtores ineficientes a de concentrar a produção para reduzir custos" (HYMER, 1983, p. 22).

Mesmo assim os IDE'S trazem uma série de benefícios, tanto para os países que exportam capitais como para os que importam. Segundo Hymer,

“Os primeiros porque seus quadros, seus técnicos e seu capital recebem uma taxa de remuneração mais elevada no estrangeiro do que no país de origem, e os segundos porque obtêm fatores de produção a custo menor que o que deveriam pagar se eles próprios fornecessem, admitindo-se sem dúvida que pudessem procurá-los sozinhos.” (HYMER, 1983, p. 31).

Como vemos, ele destaca nesse artigo muitos fatores positivos no processo de internacionalização das empresas. Alguns citados: aporte de capitais e recursos em geral, maiores proximidade dos países receptores ao mercado internacional de capitais, melhoria dos quadros de recursos humanos, técnicas mais modernas e eficientes de administração, controle e obtenção de informações, ganhos de escala e produtividade, introdução de novos produtos e tecnologias nos mercados, melhoria da qualidade empresarial e gerencial, ou seja, os IDE'S criariam efeitos multiplicadores de renda, emprego, tecnologias e muitos outros na administração das empresas.

Tabela 4 – Efeitos dos IDE`S nos países receptores

Efeitos positivos	Entrada de capitais com efeitos positivos no Balanço de Pagamentos, maior acesso os mercados externos, melhoria nos quadros humanos, aumentos nas produções e produtividades, melhoria da qualidade empresarial e gerencial, acesso a tecnologias mais modernas e etc.
Efeitos negativos	Concentração de poder econômico, mercados mais oligopolizados e menos competitivos.

Fonte: Baseado em Hymer (1983)

O fator negativo seria a concentração de poder econômico e seus efeitos, que deixariam os mercados menos competitivos, mais concentrados e oligopolizados, o que pode se refletir em preços e lucros maiores para o setor escolhido em detrimento de outros mais concorrências e, portanto, com preços e lucros relativamente menores, ou seja, uma maior concentração do lucro empresarial.

2.2.4 Políticas públicas possíveis para as EMN

Sobre esse tema, Hymer começa uma discussão sobre políticas governamentais para, pelo menos, diminuir esses problemas, descartando a hipótese de cooperação internacional entre países receptores. Para ele, apesar da profundidade, especificidades e dificuldades envolvidas nessa discussão, as políticas públicas em relação aos IDE`S das multinacionais, “pode-se vislumbrar três tipos de remédios para os problemas criados pela empresa internacional” (Hymer, 1983, p. 31).

O primeiro seria não fazer nada ou nenhuma política governamental específica para o tema. A justificativa para essa atitude passiva residiria na complexidade do problema. Para ele, “cada caso de integração internacional dos negócios apresenta aspectos positivos e negativos e é difícil dizer se provoca uma redução de custos ou, simplesmente, um aumento de lucros, sem aumentar o bem-estar geral” (Hymer, 1983, p. 31). Em razão disso, seria legítimo questionar se os governos teriam capacidade de realizar avaliações corretas e de proporem soluções adequadas. Os erros possíveis dos

governos poderiam ter resultados mais negativos em prazos mais longos do que os incertos benefícios obtidos no curto prazo.

Uma segunda política pública possível de ser aplicada às empresas multinacionais envolveria controles, cooperações e regulamentações, ou seja, acordos entre os governos e representantes das multinacionais sobre suas ações, políticas de preço, investimento, quantidade produzida, oferta de insumos, de emprego, de fusões e aquisições de outros concorrentes locais e outros pontos.

A terceira recomendação seria a de tentar eliminar, ou ao menos reduzir, as barreiras de ingresso nesses mercados aumentando a concorrência, diminuindo barreiras ao ingresso e outras ações que reduzam o poder das empresas internacionais. Hymer conclui seu artigo recomendando que governos de países devam, assim como fazem os EUA, apoiar financeiramente suas empresas em seus processos de internacionalização. Para ele, as desconfianças entre os países e governos seriam fatos correntes, normais. O mais importante seriam discussões sobre o tamanho e dimensões dessas empresas e seus respectivos poderes sobre os mercados.

Tabela 5 – Ações recomendadas para os Estados sobre as multinacionais

Ações para as empresas nacionais que queiram se internacionalizar	Promover um ambiente econômico, político e social estável e encorajador para que suas firmas possam crescer internamente e atuar no exterior. Disponibilizar linhas de crédito para isso.
Ações para empresas internacionais que atuam no mercado interno	Para reduzir os problemas de poder de mercado, concentração e os maiores ganhos advindos da situação de oligopólio os governos deveriam estimular a concorrência atraindo outras firmas rivais para esses mercados.

Fonte: Baseado em Hymer (1983) e Ietto-Gillies (2002)

2.2.5 Mudanças nos sistemas administrativos das EMN

Sobre esse ponto, Hymer (1983, p. 35) começa seu ensaio, *A empresa multinacional e a lei do desenvolvimento desigual*, com um breve histórico da firma

multinacional e o crescimento de suas dimensões. Segundo ele, a revolução industrial se iniciou quando se verificou a tendência dessa firma figurativa crescer de tamanho “passando da oficina à fábrica, daí à empresa nacional, à empresa multidivisional e atualmente à empresa multinacional” (Hymer, p.36). Para ele, a origem das atuais multinacionais estaria nessa pequena oficina existente na Inglaterra em meados do século XIX e não nas grandes companhias inglesas formadas por ações, como a Hudson’s Bay Co., a Royal African Co. e a East Índia Co. já existentes desde o mercantilismo, que ele compara a dinossauros predadores de recursos naturais e que faliram por seus gigantismos e ineficiências administrativas.

A partir de então ele começa uma análise mais focada nas teorias de organização das firmas, realçando que esse crescimento tem sido quantitativo e qualitativo. Em cada etapa de seus crescimentos, essas empresas foram adquirindo estruturas administrativas mais complexas para coordenar suas atividades e planejar suas sobrevivências, crescimento e internacionalização.

Após a 2ª Guerra Mundial, a maioria das empresas multinacionais (EMN) vinha dos EUA, onde a empresa privada tinha atingido suas maiores dimensões e níveis de desenvolvimento no atendimento do mercado interno quando começam a atuar no cenário de produção global. Desde finais da década de 50, empresas européias e japonesas também iniciam suas entradas nessa disputa, inclusive com penetração nos mercados dos países em desenvolvimento onde, em suas palavras, “a concentração de capital nacional não é suficientemente grande em volume para operar em escala mundial” (Hymer, 1983, p. 36).

Em sua análise, o processo de evolução administrativa e da evolução das empresas e de suas formas de organização tem três fases. A pequena e unifuncional oficina e a empresa familiar pertencente a um único empresário e espalhadas por todo o país representa apenas o primeiro passo no desenvolvimento da organização industrial. O segundo passo seria o rápido crescimento das economias no começo do século XX, principalmente nos EUA, e o grande movimento de fusões e aquisições, que foram reunindo milhares de pequenas empresas locais e regionais transformando-as em grandes corporações nacionais e que assumiam diversas funções e produções ao longo de diferentes regiões dos EUA. Já nessa fase, uma nova estrutura administrativa se foi desenvolvendo: a empresa familiar, controlada rigidamente por poucos indivíduos em contato quase que direto com todos os participantes do processo produtivo, foi dando lugar à pirâmide administrativa da corporação, pois “o capital adquiria novos poderes e

novos horizontes. O domínio da coordenação consciente se ampliava ao mesmo tempo em que se contraía o da divisão do trabalho dirigida pelo mercado” (Hymer, 1983, p. 43).

Esse novo cenário, coordenação e controle de operações geograficamente dispersas, exigia novas organizações empresariais que, agora, diferenciavam escritórios locais dos escritórios centrais. Os escritórios locais administravam as operações de sua área e o escritório central supervisionava os escritórios locais (Hymer, p.44). As empresas passam a desenvolver um sistema orgânico de administração, dando lugar ao surgimento da moderna corporação. As funções de administração de empresas se dividiram em órgãos (departamentos) financeiros, de pessoal, de compras, de operação etc. Essa divisão horizontal do trabalho criou novas possibilidades de racionalização e especialização das produções assim com maiores possibilidades de incorporações de progressos técnicos em diversas áreas e departamentos. Paralelamente a isso, também se criou um sistema vertical de controle para interligar e coordenar os departamentos, aumentando a capacidade dos controladores nas tomadas de decisões, ou o departamento da direção central, cuja função principal era a de coordenar, avaliar e planejar a sobrevivência, o planejamento e o crescimento do organismo como um todo.

Para Hymer, essa nova forma organizativa da empresa tinha grande flexibilidade em razão de sua estrutura descentralizada que poderia criar novos produtos para atender demandas locais sem alterar o resto de sua estrutura, podendo até criar produtos rivais na mesma indústria, aumentando com isso sua participação do mercado e dando, com isso, uma sensação de mercado concorrencial. Essa evolução na organização empresarial é assim analisada:

“A empresa moderna se acha a uma grande distância da pequena oficina e também da empresa marshalliana. O capitalista marshalliano dirigia sua fábrica de um escritório no 2º andar. No final do século, o presidente de uma grande empresa nacional se instalava em um edifício mais alto, talvez no sétimo andar, com maior perspectiva de poder. Hoje em dia, os administradores das grandes empresas multinacionais dirigem do alto de arranha-céus; nos dias claros, quase se pode ver o mundo dali.” (HYMER, 1983, p. 47)

Em sua pesquisa, grandes empresas multinacionais modernas surgiram nos EUA e começaram a se deslocar para países estrangeiros logo após se completar sua integração em escala continental, pois suas novas estruturas administrativas e seus

maiores poderes financeiros lhes davam condições para fazer isso. Após suas transformações em grandes corporações nacionais, ao invés de se unirem (segundo o autor, a legislação norte-americana anti-dumping dificultava muito isso) essas grandes empresas aprenderam a transformarem-se em internacionais investindo em clientes, fornecedores e concorrentes no estrangeiro. Os IDE'S se transformam em novas armas para a concorrência oligopolista.

“Algumas empresas, por exemplo, compradoras oligopolistas de matérias-primas produzidas em muitos países estrangeiros, temiam enfrentar uma monopolização das fontes de abastecimento. Através do investimento direto nas empresas produtoras estrangeiras podiam conquistar a segurança implícita no controle de suas encomendas de matérias-primas. Outras empresas investiam no exterior para controlar as saídas na comercialização e maximizar as quase-rendas provenientes de suas descobertas tecnológicas e da diferenciação de produtos. Algumas dirigiram-se ao exterior simplesmente para prevenir a possível concorrência” (HYMER, 1983, p.47).

E é expondo essa evolução que o autor desenvolve seu argumento sobre as multinacionais e o processo de desenvolvimento desigual: as iniciativas e o centro de decisões sobre os IDE'S seriam tomados no exterior, nos países e escritórios centrais onde se localizariam as matrizes, e não no país receptor. Como esses países teriam menores disponibilidades e ofertas internas de capital, seus crescimentos econômicos, assim como maiores acessos a tecnologias e ao mercado internacional de capitais e outros possíveis benefícios, ficariam dependentes dos movimentos dessas grandes empresas internacionais, ou seja, um dos “motores” dinâmicos das economias em desenvolvimento ficaria fora de suas fronteiras.

Para essas grandes empresas, esse sistema apresentava vantagens, como o reforço das linhas de autoridade e controle. Uma outra vantagem das empresas multinacionais estaria na sua perspectiva global, o que poderia levar a uma divisão ou até uma especialização por países, de realizar a produção mundial por partes, formando uma hierarquia mundial por nacionalidades. Entretanto, essa possibilidade de organização empresarial pode criar dificuldades. Para Hymer, as multinacionais enfrentariam um dilema. Primeiramente, teriam que se adaptar às circunstâncias locais de cada país, o que exigiria decisões mais descentralizadas. Em segundo lugar, a coordenação de atividades em diferentes partes do mundo, com possíveis interesses e circunstâncias diferentes, exigiriam mais controle e centralização.

A resposta para tal dilema teria que ser administrativa ou “de criar uma estrutura organizacional que equilibre a necessidade de coordenação com a necessidade de adaptação a um mosaico de línguas, leis e costumes” (Hymer, 1983, p.55). Outra solução apontada seria a divisão do trabalho baseada na nacionalidade. A administração dos negócios diários e cotidianos de cada país seria deixada aos nacionais do país os quais, devido a suas vivências e experiências, poderiam solucionar de forma mais rápida e eficiente problemas locais e estreitar relações com os governos.

A comunicação e acompanhamento dessas ações e decisões das filiais instaladas e operando no exterior teriam que ser aceitas pelo centro, responsável pelos trabalhos de planejamento, coordenação além da criação e acompanhamento dos negócios e das estratégias globais.

Outra forma citada de como as empresas multinacionais pode dificultar o crescimento econômico dos países menos desenvolvidos é através de suas ações sobre a capacidade tributária. Em suas próprias palavras:

“Um importante instrumento governamental para a promoção do crescimento é o gasto em infraestrutura e serviços de apoio. Mediante o fornecimento de transporte e comunicações, educação e serviços sanitários, um governo pode criar uma força de trabalho produtiva e aumentar o potencial de crescimento de sua economia. O grau em que pode permitir-se financiar estes gastos depende de sua arrecadação tributária” (HYMER, 1983, p. 56).

Entretanto, para ele, estes gastos e a própria arrecadação podem ser limitados pela capacidade dessas empresas em manipular preços e volume de produções além da possibilidade de deslocar seus recursos produtivos para outro país. Isto também pode relacionar e direcionar os IDE'S para os países em que a existência de uma infraestrutura instalada compense os impostos mais altos ou que tenha impostos mais baixos, colocando dificuldades para os países menos desenvolvidos em arrecadar recursos dessas empresas para investimentos em prazos mais longos e que possam atrair outras indústrias para a instalação e operação local.

Em sua análise, a relação entre as multinacionais e os países em desenvolvimento é semelhante a que existe entre as corporações nacionais nos EUA e os governos estaduais e municipais. Como a concorrência e disputa por esses investimentos são grandes, essas empresas podem muito bem fazer acordos com as autoridades locais para diminuição e até isenção de impostos. Além disso, a presença da empresa multinacional criaria outros desequilíbrios regionais, como uma dependência

maior do país sede, onde se localiza a matrix e os escritórios centrais além da maior influência social e cultural de seus executivos teriam na vida do país que as recebe. Isso porque as subsidiárias das empresas multinacionais se encontram, geralmente, entre as maiores empresas do país em que operam podendo até influenciar nas decisões políticas do país receptor. É claro que esses efeitos negativos serão maiores quando maior o poder de mercado, o grau de monopólio local da empresa multinacional e menor for o país que está recebendo seus IDE'S.

Como podemos ver, Hymer sugere que há uma incompatibilidade entre os IDE'S das empresas multinacionais e desenvolvimento econômico e social nos países receptores. Para ele, “a viabilidade do sistema de empresas multinacionais depende do grau em que os povos toleram a desigualdade a que dá lugar” (Hymer, 1983, p. 59). Segundo Bailey (2002) a correção desse dilema teria que ser feita por investimentos domésticos como parte das estratégias regionais para ajudar trabalhadores não incluídos nos campos de ação dessas grandes empresas e que não estão sendo afetados positivamente por esses IDE'S. Mas eles mesmos reconhecem que estes investimentos corretivos domésticos podem criar outros desequilíbrios e desigualdades de renda e emprego internos dentro de regiões nos países periféricos. Além disso, a perda relativa de poder dos Estados como consequência do crescimento interno das empresas multinacionais colocaria dificuldades adicionais para solução desses problemas. Para Hymer, os Estados deveriam elaborar estratégias para “o fornecimento de níveis mínimos de saúde educação, alimentação e vestuário à população em sua totalidade, eliminando as formas mais óbvias de sofrimento humano” (Hymer, 1983, p. 65).

Em uma síntese, as mudanças nas estruturas administrativas para melhor operação das EMN seriam:

1 - Criação de novas estruturas administrativas mais complexas, descentralizadas, flexíveis e específicas nos escritórios centrais, dedicadas exclusivamente para administrar, integrar e controlar operações no exterior;

2 – Os escritórios locais administrariam operações em sua área e o escritório central supervisionaria essas operações;

3 – Essa estrutura mais descentralizada poderia criar produtos e serviços específicos para atender demandas locais sem alterar o resto da estrutura da empresa;

4 – Por atuar em países com diferentes costumes, leis e línguas, recomendam-se adoção de uma espécie de divisão do trabalho baseada na nacionalidade, ou seja, a administração e operação dos negócios diários de cada país seriam deixadas aos nacionais que poderiam resolver qualquer problema de forma mais rápida e eficiente e

5 – A comunicação e acompanhamento dessas ações e decisões locais teriam de ser feitas e aceitas pelo escritório central, responsável pelos trabalhos de planejamento, coordenação, criação e acompanhamento dos negócios e das estratégias globais.

2.2.6 As estratégias para expansão das EMN

Em outro ensaio, “As empresas multinacionais norte-americanas e a concorrência japonesa no pacífico”, publicado originalmente em 1970, Hymer inicialmente analisa a transição da economia mundial, onde os países em desenvolvimento promovem seus processos de industrialização durante as décadas de 30, 40 e 50 superando a estratégia antiga centro/periferia. Nesse período, vários programas de desenvolvimento vão criando áreas urbanas densamente povoadas e com significativas infra-estruturas estatais e de serviços e também com um aumento nos níveis de educação e qualificação profissional de apoios necessários à indústria.

“A antiga ordem orientava o comércio de cada país subdesenvolvido para as respectivas metrópoles. Isso está mudando, criando um novo cenário multilateral onde as relações entre países se diversificam incluindo relações entre países em desenvolvimento e promovendo alterações nos centros de gravidade que, no pós-2ª guerra mundial tinha os EUA como principal centro. Agora, estaria havendo uma perda relativa de poder dos EUA com o surgimento de novos centros hegemônicos com a Europa, Japão e certamente a Rússia e China” (HYMER, 1983, p. 69).

É nesse novo cenário mundial que as estratégias e IDE'S das empresas multinacionais têm um papel significativo. De fato, as atuações dessas grandes empresas e suas estratégias globais começam a ser decisivas para compreender os novos caminhos da economia internacional. Também, segundo Hymer, começa a surgir um movimento de descolamento do interesse dessas firmas em relação aos de seus países de origens.

“Muitas empresas norte-americanas possuem atualmente (década de 1970) cerca de 30 ou 40%, e às vezes mais, de suas operações no estrangeiro e se sentem limitadas por seus vínculos com os Estados Unidos. Também, muitas empresas européias e japonesas começam a comprar ativos financeiros e de capitais das firmas norte-americanas, e vice e versa, conduzindo a um novo sistema caracterizado mais por uma perspectiva comum que por rivalidades e concorrências nacionais. Isso não significa que essas empresas não necessitem de apoio dos Estados nacionais, mas sim que, em grande medida, transcenderam sua nacionalidade e procuram usar todos os governos, entrando em acordos para alcançar objetivos comuns sobre uma base global” (HYMER, 1983, p. 72).

A partir de então, Hymer apresenta dados e análises do comportamento da economia japonesa e de como seus IDE'S estavam crescendo mais do que os realizados pelas empresas norte-americanas e européias. Ele conclui que, da maneira que estava ocorrendo, o novo processo de internacionalização do Japão estava mostrando sinais de reforço ao processo de integração e inserção mundial através de empresas multinacionais. Isso confirmaria sua análise inicial de uma relativa perda de poder hegemônico por parte dos EUA (em comparação com o existente na década de 1950) e o surgimento de uma economia internacional mais multilateral e interpenetrada.

Também, das possibilidades de surgimentos de acordos e associações entre esses três principais atores (EUA, Europa e Japão) para estabelecer filiais, negócios conjuntos, acordos de assistência técnica, contratos de compras etc., formando um cenário em que os grandes países, ao invés de competirem entre si, entrarem cada vez mais em acordos sobre os temas mais diversos e de interesses comuns. Nesse cenário mais cooperativo, “para a empresa multinacional, as fronteiras nacionais estão sendo traçadas com tinta invisível” (Hymer, 1983, p. 79).

Esse crescimento do sistema de empresas multinacionais é acompanhado por mudanças significativas em suas estruturas administrativas. Nas palavras de Hymer:

“Quando uma empresa se desenvolve da oficina à fábrica, e desta para a empresa com fábricas e funções múltiplas, à empresa de produtos múltiplos, até a empresa multinacional, o espaço na qual atua vai se tornando cada vez mais diferenciado. Passa a ser constituído por um número cada vez maior de sub-partes que podem mexer-se com relativa independência uma da outra. Isso aumenta a flexibilidade e o potencial da corporação” (HYMER, 1983, p. 79).

Para Hymer, a expansão da empresa internacional compreende um duplo movimento. Se, por um lado, difunde capital e tecnologia, por outro, centraliza o controle estabelecendo uma rede verticalmente integrada em que áreas diferentes

(recursos humanos, logística, financeiro, produção, distribuição etc.) se especializariam em atividades diferentes. Esse duplo movimento, descentralização nos níveis inferiores e maior centralização no nível superior, não são contrários e sim complementares. Agora, essas empresas estão capacitadas para cobrir um espaço geográfico muito maior. Isso exige uma maior autonomia nos níveis inferiores permitindo maiores agilidades na solução de problemas locais. Paralelamente, maiores e melhores informações sobre os negócios internacionais são passadas para o escritório central, o que aumenta sua capacidade de planejamento global.

Para mostrar suas dinâmicas e superioridades em relação a outras firmas de menor porte, Hymer afirma:

“A qualquer momento, as empresas modernas têm projetos em sua fase inicial, produtos na fase intermediária e produtos na fase final. Sua força provém de serem capazes de manejar os três ao mesmo tempo e acoplar as diferentes etapas da pesquisa, produção e comercialização mediante informação muito mais integrada” (HYMER, 1983, p. 80).

Esse sistema de funcionamento das empresas multinacionais, na análise de Hymer, não proporcionaria independência nem autonomia nacionais assim como não reduziria problemas de pobreza e desigualdade. Criaria, sim, um aumento nas contradições entre os países centrais, onde ficariam localizados os escritórios centrais com suas atividades de receber, analisar e processar informações, planejamento, formação de estratégias, desenvolvimento e pesquisa de novos produtos, e os países periféricos que seriam responsáveis por atividades operacionais.

Para os países em desenvolvimento, se seus governos conseguirem abrir seus mercados e criar uma dinâmica interna de concorrência oligopolista com multinacionais norte-americanas, européias e japonesas, podem diminuir os poderes de mercado dessas grandes empresas e aumentar suas capacidades de manobra.

Mas, como alerta Hymer, “à medida que as empresas se interpenetrem em seus mercados e desenvolvam perspectivas globais, as empresas dominantes do centro formando uma frente única” (Hymer, 1983, p. 84) os poderes de negociação dos países periféricos irão diminuir. Outra contradição citada por Hymer e criada pelo sistema multinacional de empresas:

“Seria entre os interesses das grandes empresas, que possuem mobilidade internacional, e as pequenas empresas e o trabalho, que não o possuem, bem como entre as classes médias dos diferentes países em relação a sua posição na administração, entre o trabalho de altos salários em um país de baixos salários em outro; entre as elites que compartilham alguns benefícios do sistema e os grupos excluídos que não compartilham” (HYMER, 1983, p. 86).

Essas tensões podem ser permanentes e o alívio sugerido viria se possível, com melhorias nas condições tributárias, fiscais e de créditos para as empresas que estiverem fora do sistema. Em relação aos países em desenvolvimento, eles não se deparariam com mercados livres onde se podem vender mercadorias, comprar tecnologias e tomar capitais emprestados, pois esses acessos só seriam possíveis com fusões e interações com as grandes empresas multinacionais que estariam fora de seus controles, obrigando-os a procurarem acordos, negociações com essas empresas, assim como com governos nacionais dos países centrais e algumas instituições que podem apoiá-los.

Outra forma de modificar as relações básicas de dependência sugerida por Hymer seria a de os países em desenvolvimento participarem mais das cúpulas decisórias das firmas multinacionais de modo que seus problemas e necessidades sejam ouvidos, o que tornaria o sistema mais participativo e menos hierarquizado. Os conflitos possíveis e interesses diversos entre as empresas norte-americanas, européias e japonesas podem fazer surgir oportunidades para esse tipo de ação.

Tabela 6 – Estratégias das EMN identificadas por Hymer

1- Procurar estreitar relações institucionais com representantes dos governos locais.
2 – Estar preparado para acordos, associações, trabalhos conjuntos, sociedades, acordos de assistência técnica, fusões, joint-ventures e outras formas de associação com produtores locais e até com outras empresas multinacionais presentes no mercado em questão.
3 – Maior autonomia de decisões e ações para as filiais no exterior.

Fonte: Baseado em Hymer (1983)

2.2.7 A atuação das EMN no mundo competitivo

Em outro ensaio, *A internacionalização do capital* (Hymer, 1983, p. 95), publicado originalmente em 1971, Hymer coloca que “a empresa multinacional, ou o sistema de empresas multinacionais apresenta três aspectos relacionados: os

movimentos internacionais de capital, a produção capitalista internacional e o governo internacional” (Hymer, 1983, p. 95). Por movimento internacional do capital entendam-se os IDE’S feitos pelas grandes empresas em suas filiais e subsidiárias no exterior. Por produção capitalista internacional, a incorporação de trabalhadores e estruturas produtivas de outros países em uma produção mundial mais integrada. Por governo internacional, a diminuição relativa dos poderes e influência dos Estados nacionais em relação às grandes empresas multinacionais que, como já foi citado, vem tendo um descolamento de seus interesses particulares em relação aos interesses e objetivos dos Estados nacionais onde elas tiveram suas origens.

Com isso e com o crescimento da rivalidade entre grandes empresas multinacionais, principalmente norte-americanas, européias e japonesas, colocam-se duas novas razões para os IDE’S: a concorrência entre essas grandes unidades produtivas por parcelas maiores do mercado mundial e o acesso ao mercado de créditos, que possibilitam essas expansões.

Essa nova concorrência mundial teria uma dinâmica própria, com movimentos incessantes de entrada e saída de novos produtos e tecnologias nos mercados. Ao contrário da opinião clássica de Adam Smith, de que a concorrência podia converter interesses privados em interesse geral reduzindo os custos de produção, para Hymer essa nova concorrência concentraria mais as produções dificultando o acesso de novos produtores a esses mercados.

Para Hymer (1983, págs. 98-102), a concorrência internacional nas décadas de 1950 e 1960 criava nessas empresas três motivos para os IDE’S e suas respectivas expansões: em primeiro lugar, ver um rápido crescimento nos mercados dos bens em que atuam; em segundo, ver uma mão-de-obra mais barata, o que torna produzir no exterior mais lucrativo e em terceiro, ver que seus concorrentes crescem mais rápido nesses mercados que elas próprias, apoderando-se de parcelas maiores dos mercados mundiais. Nesse período, em sua análise, as disputas concentravam-se principalmente na Europa e Japão. Nas décadas de 1970 e 1980, as disputas entre essas grandes empresas multinacionais se deslocariam para os países do terceiro mundo, onde o excedente populacional de mão-de-obra é grande e a capacidade empresarial local é relativamente reduzida.

A concorrência entre essas grandes empresas, que poderiam igualar os resultados dessa disputa traduzindo-se em maiores produções e preços menores, para Hymer, seria substituída pela formação de mercados oligopolizados onde essas firmas reconheceriam

suas mútuas interdependências e “se esforçam para se apossar de fatias maiores do bolo sem destruí-lo” (Hymer, 1983, p. 104). Ao contrário do ambiente concorrencial com base na nacionalidade das empresas, viríamos surgir cada vez mais um mercado mundial constituído por uma divisão oligopolista internacional de mercados e ao surgimento de acordos e conluíus entre as partes.

Outra força que trabalharia na formação de um sistema internacional mais concentrado e centralizado do capital seria o sistema de crédito. Em sua análise, existe um paralelismo entre o surgimento das empresas multinacionais e a criação do mercado internacional de capitais. As necessidades de empréstimos a curto prazo e financiamentos de investimentos por parte da empresa internacional estimulou o sistema financeiro internacional a se integrar mundialmente gerando cenários de expansões, dependência e endividamento.

Por outro lado, o desenvolvimento do mercado internacional de capitais dá às empresas multinacionais condições plenas de desenvolverem projetos de maior alcance e envergadura além de favorecer as fusões e incorporações, o que lhes dá vantagens consideráveis na competição e possíveis associações com empresas locais. Como podemos ver o desenvolvimento e expansão do sistema financeiro e de acesso aos créditos internacionais foi fundamental para o surgimento, expansão e manutenção do sistema de empresas multinacionais.

Nessa direção, pode-se afirmar que os Estados nacionais que queiram ter suas empresas atuando globalmente devem estimular e criar canais adequados para o fornecimento de créditos e empréstimos relativamente subsidiados a essas empresas e/ou a outros grupos econômicos locais que estejam dispostos a investir em produções e entrar e competir nesses mercados.

Dessa forma, os pontos da obra de Hymer que serão verificados no processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. serão:

- 1 – A trajetória da empresa;
- 2 – As razões e motivos para sua internacionalização;
- 3 – As origens dos recursos para financiar seus IDE'S;
- 4 - As políticas públicas do Estado brasileiro de apoio a esse processo;
- 5 – As mudanças em seus sistemas administrativos com a internacionalização e
- 6 – As estratégias utilizadas nesse processo.

2.3 – As teorias sobre a internacionalização pós-Hymer

Como afirmam Hemais (2004), Dunning (2003), Graham (2002)) e Calvet (1981), com seus estudos sobre o processo de internacionalização das empresas, Hymer praticamente fundou um novo campo de estudos e pesquisas para as ciências econômicas e administrativas.

Mesmo assim, o próprio Hymer (1983) reconhece que os poderes de mercado, as vantagens únicas que coloca como necessárias aos IDE'S, também podem ser exploradas por meio de exportação ou licenciamento. Dessa forma, a existência de um alto grau de monopólio, um poder de mercado considerável, não seria uma vantagem suficiente, portanto, para explicar as decisões de se investir no mercado externo. Sobre esse ponto, Graham (2002) afirma que Hymer pouco avança. O trabalho de Hymer explicaria, assim, as transações entre países e entre países e empresas, mas não necessariamente o investimento direto externo.

Após o trabalho de Hymer, surgiram outros trabalhos, pesquisas e teorias. Como o objetivo principal dessa pesquisa é o estudo das estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A., achamos apropriado cita-las para melhor entendimento desse processo. Dessa forma, apresentaremos um breve resumo das principais teorias e suas contribuições ao debate.

2.3.1 – A Teoria do Ciclo do Produto

Uma teoria citada por Hemais (2004), Dunning (2003) e Calvet (1981) no grupo que privilegia o enfoque econômico do processo de internacionalização das empresas é a Teoria do Ciclo do Produto, cujo principal representante é Raymond Vernon (1931-1999), um contemporâneo de Hymer. Essa teoria começou quando o autor pesquisava as perdas da indústria eletro-eletrônica norte-americana nas décadas de 60 e 70 diante dos avanços dessa indústria na Europa e, principalmente, no Japão. Segundo Calvet (1981) o artigo seminal de Vernon que a originou é intitulado “*International investment and international trade in the product cycle*”, publicado no *Quartely Journal of Economics*, em maio de 1966.

O próprio Vernon, logo no início desse artigo, qualifica-a como sendo não mais que “uma linha promissora de generalizações e sínteses que, a meu ver, parece ter sido um pouco negligenciada pela corrente principal de Teoria do Comércio” (Vernon, 1966,

p 13-14) demonstrando sua insatisfação com os postulados da teoria neoclássica até então dominante. Entretanto, ainda sobre esse artigo, segundo Pessoa (2007), Vernon não rompe totalmente com esses postulados, mas

“estabelece um elo entre o padrão de demanda e padrão de inovação e imprime um sentido dinâmico à noção clássica de vantagens comparativas de custos, evidenciando assim o equívoco de se considerar a condição de vantagem/desvantagem comparativa de custos como sendo função exclusiva da dotação de fatores, como se estes fossem conceitos intercambiáveis” (PESSOA, 2007, p. 2-3).

Para Vernon (1966), a construção de seu modelo teórico de determinantes dos IDE'S exige algumas hipóteses como:

1 – As empresas localizadas nos países desenvolvidos não diferem muito entre si, no que se refere ao acesso ao conhecimento técnico-científico requeridos à criação de novos produtos;

2 – Essa criação de novos produtos vai depender da capacidade empresarial de perceber as oportunidades econômicas com as aplicações práticas desse conhecimento na produção;

3 – comprovada a existência de demanda para os novos produtos, supõe-se que o empresário se sente motivado a atendê-la, investindo em sua produção para desfrutar da renda monopolítica a ela associada se essa renda compensar os investimentos iniciais na atividade de inovação e

4 – O modelo do ciclo do produto trata especificamente de produtos industriais voltados para consumidores de alta renda e poupadores de mão de obra.

Dentro dessa lógica, o ciclo do produto teria três fases: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase, de **introdução** do novo produto no mercado, seria vivida por países mais desenvolvidos, com grande poder de mercado e bons níveis de educação que permitiriam que investimentos fossem realizados em novas pesquisas e desenvolvimentos (P&D) na própria criação e consolidação do produto devido à demanda interna existente nesses países.

Essa fase inicial seria complexa, uma vez que até mesmo os condicionantes mais imediatos do processo produtivo trariam consigo elevados graus de indeterminações e incertezas principalmente pelo fato de que as características do novo produto não serem ainda padronizáveis e os insumos e as especificações finais do produto ainda estarem sujeitas a alterações. Também existiriam incertezas relacionadas às dimensões da demanda, aceitação do produto pelo mercado, aos esforços das firmas rivais em criar produtos concorrentes, entrada de novos produtores na indústria e às especificações e fornecimentos dos insumos necessários para sua produção.

A segunda fase do ciclo do produto corresponderia à sua fase de **crescimento** quando o produto já estaria consolidado em nível local e global e as exportações e/ou a demanda externa é crescente, o que iniciaria um processo de produção em massa de alcance mundial. Nessa fase, ocorrerão mudanças importantes no âmbito da concorrência: o número de produtores aumenta, a oferta cresce e se torna mais diversificada (o que se supõem investimentos e esforços para maiores diferenciações do produto e preços) enquanto a demanda também estará crescendo. A ameaça a do aumento da concorrência é presente o que levaria as empresas a iniciativas e estratégias de preservação dos mercados.

Também, à medida que a demanda cresce globalmente, as características do produto evoluem para um maior grau de padronização, o que vai afetar de forma determinante as condições de produção. A definição de um conjunto fixo de normas para o produto cria possibilidades técnicas para realização de economias de escala mediante produção em massa de alcance mundial. Essa estabilidade técnica e produtiva, além do crescimento da demanda em países potencialmente competitivos, levaria a empresa detentora do monopólio da inovação a iniciarem planos e quantificar riscos de estabelecer instalações produtivas fora de seu país de origem, ou seja, de realizar os IDE'S. Paralelamente a esse movimento, barreiras à entrada e outras políticas protecionistas criariam competidores externos e a produção se espalha por outros países.

Vernon (1966) define como “forças de localização” esse movimento em que a importância dos trabalhos de criação e tecnologia vai diminuindo e vão crescendo a importância relativa dos fatores capital e mão-de-obra, além da importância de fatores internos às economias particulares nos países importadores. É nesse momento que os países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens competitivas para a localização da produção de certas categorias de produtos. Do que se conclui que quanto mais padronizado for o produto maior tende a ser o fator de atração exercido por países com

custos de mão-de-obra e outros recursos naturais mais baixos. Já a produção de bens mais sofisticados e/ou refinados tende a se localizar próxima dos países/mercados de origem dos principais complexos industriais. Em uma síntese: nessa terceira fase, de **maturação**, a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável, o que levaria a firma procura minimizar os custos e a produção seria transferida para países com custos mais baixos, como os países em desenvolvimento.

Segundo Pessoa (2007) o próprio Vernon sintetizou as insuficiências da Teoria do Ciclo do Produto como teoria geral para explicar os IDE'S. Em sua análise, a performance e os padrões das exportações a dos IDE'S teria se modificado ao longo dos anos 70 e devem continuar se modificando, alterando seus determinantes. As principais críticas de Vernon, segundo Pessoa, seriam:

- 1- tendência ao crescimento de outros países (principalmente Europa e Japão) diminuindo a condição dos EUA como local preferencial para o surgimento das inovações e
- 2- o surgimento de redes mundiais de produção e distribuição, introduzindo novos produtos simultaneamente em vários mercados e criando tecnologias e inovações específicas para cada país e mercado.

Mesmo assim, essa teoria continuaria tendo alguma utilidade para explicar os IDE'S de alguns produtos, principalmente bens de consumo duráveis (como automóveis, forno de micro-ondas, televisores e outros eletro-eletrônicos) pois muitas firmas continuariam a produzir e desenvolver produtos em escala global dividindo etapas de suas produções em países com características distintas e os IDE'S continuariam tendo algum tipo de determinação em decorrência do tipo de vantagem competitiva que cada país pode oferecer.

Entretanto, para nosso objetivo, que é pesquisar os motivos e estratégias utilizadas por uma firma que exporta serviços de engenharia, a teoria do ciclo do produto tem pouca validade explicativa.

2.3.2 – A Teoria da Internalização

Para Hemais (2004) e Alonso (1994) os principais autores dessa teoria são Peter Buckley e Mark Casson que a desenvolveram procurando explicar, criar uma racionalidade aos processos de internacionalização das empresas.

Essa teoria parte da idéia central de que existem imperfeições nos mercados e que a empresa, como estrutura organizativa, nasce para integrar mercados e pode internalizar aquelas transações que o mercado realiza de maneira ineficiente e/ou com custos maiores. Dessa forma, a empresa, com sua melhor organização, pode influenciar na determinação e definição dos preços/custos de alguns insumos e produtos intermediários. Como já visto, a idéia de que as empresas, e não somente os mercados, podem determinar preços/custos não é nova tendo seu predecessor em Coese (1937).

Em relação ao comércio internacional, essa teoria parte da constatação de que um mercado de um determinado país pode ser atendido de quatro formas:

- 1- por empresas locais,
- 2- por subsidiárias de empresas externas sediadas no país,
- 3- por exportações para este mercado por empresas locais sediadas no exterior e
- 4- por exportações para este mercado por empresas multinacionais (Buckley, 1976).

O modelo considera que a divisão entre uma dessas formas de atendimento ao mercado se daria por conta dos efeitos de duas variáveis (Buckley, 1976). A primeira delas é o efeito **localização**, ou seja, a empresa escolheria para cada uma de suas atividades aquela localização que lhe proporcionasse menores custos. Vários fatores influenciariam nas decisões sobre a localização dos IDE'S como a existência de retornos crescentes de escala, incorporação de outras atividades, dimensões do mercado, existência de imperfeições nos mercados, a atuação dos governos externos como possibilidade de intervenção, taxas e tarifas de importação, oferta de insumos e muitas outras.

A segunda variável é o efeito **propriedade**, que se sustenta no princípio de que pode ser mais eficiente para a empresa organizar as atividades internamente do que vendê-las ou cedê-las a outras empresas sediadas em um país estrangeiro.

A premissa básica continua: a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações mais ineficientes ou mais dispendiosas quando realizadas pelo mercado do

que quando realizadas na estrutura da empresa. Em outras palavras, a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso garante que as capacidades e recursos criados no exterior se tornem competências essenciais da empresa (Buckley, 1976). Dessa forma, torna-se mais vantajoso desenvolver transações na empresa (entre as subsidiárias, entre empresas licenciadas ou *joint-ventures*) do que entre diferentes empresas.

Transações envolvem desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão e principalmente conhecimento. Quanto maiores forem as transações baseadas em conhecimento e tecnologia, maior a tendência para a internalização, logo maior a probabilidade de a empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior, afastando-se da simples exportação.

Ainda segundo Buckley (1979), os principais custos da internalização das atividades seriam:

- 1- os custos fixos de operação em vários mercados;
- 2- custos em razão de ajustes de escala entre os mercados;
- 3- custos de comunicação entre filial e matriz e
- 4- custos relativos à posse e controle de ativos em mercados externos.

Para os autores as empresas vão internalizar suas atividades até o momento em que o custo marginal de uma nova internalização exceda os seus benefícios ou receitas marginais. A empresa se tornaria multinacional quando os mercados onde ela internaliza a sua atuação se situam além das fronteiras de um único país.

Dadas essas considerações, o efeito localização explicaria *onde* seriam realizadas as operações de produção, enquanto que o efeito propriedade indicaria *quem* teria o controle dessas atividades. Apesar disso, Buckley (1979) alerta que para entender melhor a divisão entre padrões de atendimento aos mercados também devem ser consideradas outras variáveis como fatores específicos da indústria, fatores específicos da região, fatores específicos do país e fatores específicos da empresa.

O foco principal dessa teoria está em identificar e avaliar que tipos de falhas de mercado promoveriam os IDE'S e como a internalização de mercados podem reduzir custos e criar vantagens para a empresa, ou seja, estaria implícita a idéia que as EMN

podem formar um sistema alternativo ao mercado na organização de transações comerciais.

Dessa forma, o principal determinante dos IDE'S seriam os custos de transação. Segundo Borini (2006) a teoria do custo de transação tem como principal referência o trabalho de Williamson (1975) com base nos trabalhos de Coase (1937). Para esta corrente teórica, os mercados são imperfeitos e apresentam falhas estruturais. Por conta disso, as transações entre diferentes agentes apresentariam custos. Esses custos de transação supõem que os agentes econômicos apresentariam uma tendência a internalizar as atividades até o momento em que o custo marginal de internalização ultrapasse os custos de transação no mercado.

Para essa teoria, as empresas que decidirem explorar os mercados externos na sua forma menos complexa, ou seja, por meio de exportações, enfrentam custos associados à busca de informações e/ou cumprimento de contratos (custos de transação) e custos derivados da renda relativa apropriada pelos importadores com a venda do produto da empresa.

Quando uma empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como por meio de alianças estratégicas, subsidiárias próprias ou adquiridas, surgem novos custos, chamados custos de internalização, relacionados à obtenção de maiores conhecimentos do mercado, construção da empresa no exterior, controle e coordenação das atividades, custos dos investimentos e outros. Quando esses custos forem menores que os de transação, a empresa decide se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Dessa forma, as decisões sobre os IDE'S vão passar por uma análise entre os custos de transação e custos de internacionalização.

Para Hemais (2004) existiria um caminho criado por Buckley e Casson para os processos de internacionalização das produções: primeiramente, as empresas começariam exportando seus produtos. Se o mercado externo for pequeno e/ou instável, “não existiria incentivo para a firma substituir a exportação por outra forma de participação” (Hemais, 2004, p. 25).

Se o mercado for de tamanho médio, a firma continuará no forma de licenciamento. Só se passará aos IDE'S se o mercado tiver dimensões lucrativas e/ou promete entrar em fase de expansão. Mesmo assim, ainda para Hemais (2004), Buckley e Casson indicam uma única certeza: o investimento direto nunca será realizado antes do licenciamento e isso nunca será feito antes das exportações e consolidação desse produto no mercado.

Na teoria da Internalização, os custos de pesquisa, produção, transação, ambientais e outros (que determinariam os IDE'S) são muito mais aprofundados do que na teoria neoclássica (que também têm os custos como principais determinantes) e nem todas essas variáveis podem ser controladas pelas firmas. A tabela 6 procura apresentar uma síntese dessa questão.

Tabela 6 – A Teoria da Internalização

CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS
Custos Ambientais	Incerteza, complexidade
Custos de Transação	Frequência, especificidade
Custos Comportamentais	Racionalidade limitada, oportunismo.

Fonte: Oliva (2007) ⁵

2.3.3 – O Paradigma Eclético

Como o próprio nome indica, o Paradigma Eclético não é uma teoria nova que procura explicar o processo de internacionalização das firmas. O próprio Dunning (2003) reconhece isso, pois se utiliza muito os trabalhos de Hymer (1972) e de Buckley e Casson (1979) para desenvolver seu modelo. O que ele fez foi integrar elementos teóricos de diversos ramos da teoria econômica desses autores e das teorias clássica e neoclássica da produção, comércio e investimento direto internacional em uma outra síntese que procura ser mais esclarecedora.

O Paradigma Eclético, também designado de OLI, as iniciais de *Ownership, Location e Internalization*, traduzidos como Propriedade, Localização e Internalização, é um modelo que procura explicar os IDE'S propondo que os determinantes das ações das empresas estão na interação desses três diferentes fatores, que variariam com o país, a indústria e características da firma, a saber:

1- Vantagens de propriedade, ou a extensão e natureza das vantagens competitivas específicas da firma que lhe proporcionaria um diferencial sobre as demais empresas atuantes no país onde a firma opera.

⁵ Quadro apresentado em sala de aula na disciplina Internacionalização de Produtos e Empresas Regionais no IMES, 2007.

2- Vantagens de localização, ou as vantagens específicas que uma determinada localização possui e geralmente não podem ser transferidas para outras regiões por meio do comércio externo.

3- Vantagens de Internalização ou as tendências que as firmas que possuem uma vantagem competitiva de vir a combinar esta vantagem com as vantagens de localização somadas e/ou em substituição aos mecanismos de mercado. A empresa se beneficiaria ao manter suas vantagens competitivas internas a própria empresa.

Dunning (2000) destaca que a firma precisa da interação entre essas três variáveis para se decidir sobre seus IDE'S e essa conjunção, assim com as decisões baseadas nela, serão muito contextuais. Considerando isso, Dunning (2000) aponta quatro diferentes tipos de atividades como principais motivadoras dos IDE'S:

1- A procura de disponibilidade de recursos (*resource seeking*), que tem por objetivo o acesso a recursos naturais e/ou fator trabalho com preços baixos.

2- Procura de mercado (*market seeking*), que tem por objetivo acesso e/ou atendimento a um mercado específico.

3- Procura de eficiência (*efficiency seeking*) que procura uma divisão mais eficiente de trabalho ou especialização de um portfólio de ativos externos e internos.

4- Procura de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*) que teria como objetivo proteger e/ou aumentar as vantagens específicas da firma ou reduzir a dos seus concorrentes.

Para o próprio Dunning (2003) a importância relativa de cada uma das quatro atividades se alterariam no tempo. Atualmente, a procura por atividades de eficiência e de ativos estratégicos estaria em maior evidência do que a procura por recursos naturais e da procura por novos mercados. Ele também avalia que o crescente movimento de cooperação entre empresas de uma mesma indústria mudaria a validade do Paradigma Eclético para o entendimento dos IDE'S e do próprio processo de internacionalização das empresas. A cooperação é por ele entendida como um meio de reduzir as falhas de mercado e viria a reduzir as vantagens de firma na internalização das atividades. Essa

mudança nas condições de mercado tem sido acompanhada por uma reorganização nas atividades das empresas, diminuindo a internalização de atividades ao longo da cadeia produtiva com aumento proporcional em atividades onde a empresa tenha maiores vantagens específicas. Essa tendência destacada por Dunning pode ser verificada no caso das estratégias externas da Odebrecht, principalmente na formação de consórcios com várias empresas de porte mundial da construção civil pesada para realização conjunta de grandes obras em diversos países em que cada uma dessas multinacionais do setor se dedicaria a uma parte do total da obra. Essas partes do trabalho poderiam estar divididas seguindo o conceito das vantagens específicas de cada firma.

Resumidamente, o Paradigma Eclético procura explicar que, quando uma firma procura iniciar uma produção internacional, deve ter alguma vantagem sobre seus competidores. Dado isso, a firma irá internalizar se souber que essa é a melhor decisão a ser tomada. A localidade escolhida para a produção internacional estaria diretamente relacionada com a capacidade tecnológica mundial e sua distribuição entre os países, ou seja, a produção pode ser dividida em países diferentes e, depois, integrada e distribuída. A tabela abaixo procura destacar os principais pontos desse paradigma.

Tabela 7 - O Paradigma Eclético da Produção Internacional

<ul style="list-style-type: none"> • VANTAGENS ESPECÍFICAS: Aquisição de ativos internacionais; Marcas, patentes, tecnologias; Administração de ativos. • VANTAGENS DE INTERNALIZAR: Capacidade de transferência de ativos • VANTAGENS LOCACIONAIS Estruturais, juros, câmbio, políticas; Transacionais: mão-de-obra, matéria-prima.
--

Fonte: Oliva (2007) ⁶.

⁶ Quadro apresentado em sala de aula na disciplina Internacionalização de Produtos e Empresas Regionais no IMES, 2007.

As teorias apresentadas até o momento para explicar os processos de internacionalização das firmas são, no entendimento de Hemais (2004), mais vinculadas às teorias econômicas e não permitem compreender totalmente as transformações das firmas e indústrias multinacionais. Dessa forma, passaremos agora a expor as duas teorias que, segundo Hemais (2004, p. 17), “privilegiam mais o enfoque da Teoria Organizacional da Administração”, a saber, a Teoria da Escola de Uppsala e da Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

2.3.4 – A Teoria da Escola de Uppsala.

Segundo Hemais (2004, p. 27), “um ponto importante que se deve creditar à escola de Uppsala foi o fato de fazer com que os Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional”.

Hilal (2003) informa que, em meados da década de 70, começou a ser publicada uma série de trabalhos da Universidade de Uppsala, mostrando a forma como as empresas suecas internacionalizavam seus negócios. Esses trabalhos destacaram alguns pontos importantes que caracterizaram um movimento e se tornaram os fundamentos do que no início da década de 80 se consolidou como a Teoria de Internacionalização da Escola de Uppsala, também conhecida como *U-Model* ou Modelo U, e do que viria ser, mais tarde, os postulados da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que sucedeu a Escola de Uppsala, tratando de suas principais controvérsias e ampliando suas linhas de pesquisa.

A hipótese inicial desse modelo de internacionalização é que a firma internacional é definida como “uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos competências e influências” (Hilal, 2003, p. 110).

Os dois principais autores dessa Escola são J. Johnanson e J. Vahlne que construíram um arcabouço teórico do processo de internacionalização da firma colocando em foco principal o desenvolvimento da firma individual e, mais especificamente, na sua aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os mercados externos para adicionar valor à firma.

Esse processo de internacionalização seria crescente, mas gradual e incremental em razão das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo

mercado. Essa forma incremental se refletiria nas firmas por meio de uma seqüência de modos de operação, com também por meio de uma seqüência na escolha de mercados externos a serem atendidos.

Para Johnanson e Vahlne (1977) essa seqüência de modos de operação começaria com um pequeno envolvimento, geralmente com exportações diretas. É quando se tem a oportunidade de começar a ter informações e conhecimentos sobre esse novo mercado. O envolvimento aumenta a partir de maiores conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, distribuição e vendas, podendo a firma chegar a um alto nível de envolvimento que seria representado pelos IDE'S na construção de subsidiárias no país estrangeiro.

Essa seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos, continuaria até a entrada sucessiva em mercados cada vez mais distantes, à medida que a firma ganha experiência em operações internacionais.

Mesmo assim, segundo essa escola, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância do mercado externo em relação ao país de origem da firma matriz. Supõe-se que as firmas têm melhores e maiores informações e conhecimentos de seus ambientes mais imediatos e próximos. Dessa forma, no começo de seus processos de internacionalização, as firmas procurariam mercados externos iniciais os mais próximos possíveis.

De acordo com Johnanson e Vahlne (1990), o processo de internacionalização parece muito com o ato de andar cautelosamente em um terreno desconhecido. As operações no exterior implicam em atravessar fronteiras nacionais, o que cria incertezas. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, canais de distribuição, procedimentos burocráticos, barreiras tarifárias e não-tarifárias, o regime cambial e suas flutuações, de como se conseguir informações e muitas outras variáveis se somam para aumento da incerteza.

Além disso, os pesquisadores da Escola de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza também está relacionada com o conceito de “distância psíquica”: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento econômico, social e institucional, nível e conteúdo educacional, idioma, linguagem de negócios, linguagem cotidiana, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Dentro dessa lógica, os processos de internacionalização das firmas começariam naqueles mercados no exterior com maiores proximidades psíquicas em relação à firma matriz.

A partir dessas constatações, Johnanson e Vahlne (1992), analisando os padrões do processo de internacionalização que estavam observando nas firmas suecas, fizeram algumas considerações: em primeiro lugar, notaram que as firmas pareciam começar suas operações no exterior em países relativamente mais próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam nesses novos mercados por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam suas operações em outros países com suas próprias unidades de vendas ou por meio de subsidiárias. Os IDE'S somente ocorreriam depois de vários anos exportando e/ou com associações locais que permitissem maiores conhecimentos desse mercado externo.

Como se pode depreender, a principal variável que influenciará nas decisões das firmas será o conhecimento do mercado externo, definido por Carneiro (2007) como uma série de informações sobre o mercado que seria repassado à matriz na forma de relatórios sobre o andamento dos negócios dificuldades e vantagens encontradas e etc. Entretanto, como esse conhecimento, essa experiência internacional, é cumulativo, o processo de internacionalização da firma começaria por países mais próximos e, gradualmente, se estenderia para mais distantes. Dessa forma, o processo de internacionalização das firmas como um movimento gradual, cumulativo, evolutivo e em que a distância psíquica teria papel determinante nas decisões sobre os IDE'S é a principal contribuição da Escola de Uppsala sobre o tema.

Entretanto, Johnanson e Vahlne (1992) reconhecem a importância determinante que o tamanho do mercado, suas perspectivas e outras variáveis econômicas no processo de internacionalização das firmas. Também, consideram que esse modelo não pode ser aplicado a firmas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fatores superariam a distância psíquica como determinante.

Finalmente, Johanson e Vahlne (1992) colocam que o processo de internacionalização atual acaba por desenvolver redes de *networks*, ou rede de relacionamentos, como forma de maior aproximação dos clientes e diminuição das distâncias psíquicas. Essas redes, que estão desempenhando papel central na internacionalização das firmas, principalmente no desenvolvimento das *networks* industriais, mudariam as estratégias de entrada em mercados externos das firmas propostas no modelo da Escola de Uppsala.

Mesmo assim, o conceito de distância psíquica e do processo de internacionalização das firmas como um movimento gradual, cumulativo e evolutivo está muito próximo das ações e estratégias adotadas pela Odebrecht em sua fase inicial, que começou na América do Sul e só depois, principalmente pelo conhecimento adquirido, conseguiu fechar contratos em outros continentes.

Tabela 8 – O Modelo de Uppsala

<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas do Comportamento Organizacional • Decisões incrementais; • Distância psíquica: Idioma, cultura Ética nos negócios Graus de desenvolvimento Riscos X Aprendizado
--

Fonte: Oliva, 2007⁷

2.3.5 – A Escola Nórdica de Negócios Internacionais

Como afirmam Hilal (2003), Hemais (2004) e Carneiro (2007), com o desenvolvimento das redes de relacionamento, as *networks*, o esquema seqüencial de internacionalização baseado nas distâncias psíquicas da Escola de Uppsala fica comprometido para explicar o processo de internacionalização de todas as empresas. Outras variáveis começam a ser consideradas como determinantes ao processo de internacionalização das firmas, a saber:

- 1- empreendedorismo,
- 2- tamanho dos mercados,
- 3- relacionamentos específicos com outras firmas,
- 4- relacionamentos potenciais além-fronteiras,
- 5- custos de implementação de novos sistemas administrativos de gestão,
- 6- mudança na estrutural mental de seus executivos e outras.

⁷ Quadro apresentado em sala de aula na disciplina Internacionalização de Produtos e Empresas Regionais no IMES, 2007.

Segundo Hemais (2004) e Hilal (2003), um dos principais representantes dessa Escola Nórdica de Negócios internacionais é S. Andersson, que coloca um peso significativo no papel do empreendedor como força iniciante do processo de internacionalização da firma.

Andersson (2000) afirma que as teorias sobre a internacionalização até aqui apresentadas não respondem todas as perguntas necessárias a um bom entendimento do processo, já que a internacionalização é um movimento complexo e muitos outros fatores devem ser incluídos para ampliar a compreensão sobre ele. Dessa forma, o autor inclui a famosa figura do empreendedor dentro do processo. O empreendedor seria o responsável pela introdução de novos métodos e produtos na produção, pela abertura de novos mercados, pela conquista de novas fontes de recursos e matérias-primas e pela reorganização da indústria. Também, ele teria a habilidade de lidar com diferentes combinações e arranjos, desenvolvê-los e perceber formas apropriadas de ações e convencer terceiros a investir em seus projetos.

Nessa análise, existiriam três tipos de empreendedores: os primeiros seriam os técnicos, que trabalhariam na introdução de novos produtos e/ou métodos de produção. Trabalham com inovações técnica sendo a tecnologia o principal objeto de seus trabalhos. Os segundos seriam empreendedores de marketing que trabalhariam com a abertura de novos mercados e consolidação dos produtos neles. Finalmente, os terceiros seriam os empreendedores estruturais que trabalhariam em criar novas organizações de qualquer indústria. Geralmente, trabalham em empresas já maduras e tentam reestruturar indústrias e empresas trabalhando em nível corporativo para implementar novas idéias, novas combinações e novos negócios. Dentro dessa visão, a internacionalização não é um objetivo independente.

Os mercados externos seriam escolhidos de acordo com a situação econômica e competitiva, sempre preferindo fusões, aquisições e joint-ventures para reduzir a competição. Como as multinacionais são empresas maduras, já estabelecidas no mercado internacional, esse tipo de empreendedor se torna um importante ator internacional, pois esse tipo de empreendedorismo se torna importante para a competição de forma mais eficiente.

Segundo Alem (2005) esse comportamento seqüencial dos IDE'S é chamado de Modelo Integrado de Empreendedorismo Internacional, *Inovation-Reated Model* ou *I-model* ou um modelo de estágios das firmas em seus processos de internacionalização que são analisados como uma extensão do pensamento da Escola de Uppsala. Esse

modelo considera cada estágio uma inovação da firma. A inovação é definida incluindo novos conhecimentos, melhorias nas técnicas e métodos de produção, distribuição e vendas. As vantagens competitivas derivadas desse processo podem antecipar necessidades tanto no mercado interno como no externo. Entretanto, essa abordagem que enfatiza o papel do empreendedor nos processos de internacionalização merece qualificações. Uma delas refere-se à não distinção de comportamentos entre a grande e a pequena empresa. Para Reid (1981), nas pequenas empresas a influência do gestor seria bem maior, já que as decisões estariam mais centradas nele, enquanto na grande empresa o poder é, geralmente, mais diluído.

Na análise de Alem (2005) esses modelos seqüências são contestáveis, pois o movimento de internacionalização das empresas não necessita obrigatoriamente de características evolutivas, compostas por etapas seqüências rígidas e impositivas, sendo importante a adoção de uma postura contingencial que inclui o movimento evolutivo, que vai das exportações até a multinacionalização, como uma de suas possibilidades. Assim sendo, as empresas podem participar do mercado internacional de modo permanente ou de maneira eventual. As estratégias de entrada nos mercados internacionais não devem ser tomadas como determinísticas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo. Podem ocorrer casos intermediários ou mesmos casos específicos de empresas que não são exportadoras contínuas.

Por fim, cabe a observação sobre esses últimos modelos: eles têm as exportações como estratégia principal de internacionalização. Desse modo, estando o exportador realmente comprometido com o setor externo, ele naturalmente buscará, de acordo com o mercado atendido, melhorar seu desempenho, que pode criar necessidade de investimentos no país cujo mercado é o principal destino de suas exportações.

Tabela 9 – O Modelo Nórdico

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evolução do Modelo de Uppsala • Distância Psíquica X Riscos • Modelo seqüencial de internacionalização • Empreendedorismo internacional <p>Redes Organizacionais</p> |
|---|

Fonte: Oliva (2007) ⁸

⁸ Quadro apresentado em sala de aula na disciplina Internacionalização de Produtos e Empresas Regionais no IMES, 2007.

No caso de Odebrecht, as decisões de iniciar seu processo de internacionalização foram tomadas em reuniões do Conselho Administrativo da empresa em 1978, quando se diagnosticou que problemas econômicos com as dívidas internas e externas comprometeriam as finanças do Estado brasileiro na década de 1980. Como as obras públicas (federais, estaduais e municipais) em infra-estrutura eram o principal mercado da empresa, decidiu-se que a procura e conquista de mercados externos seria a principal razão de existência e da própria sobrevivência da empresa. Dessa maneira, formou-se um núcleo estratégico de estudos internacionais na firma para desenvolver conhecimentos e redes internacionais de relacionamentos, iniciando o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

Ainda segundo Andersson (2000), o campo de pesquisas sobre a internacionalização das empresas ainda está aberto e não existem teorias gerais que expliquem todos os processos de internacionalização de todas as empresas em todos os países. Um tratamento melhor seria encontrar categorias de firmas por setor, produtos que se comportam de forma semelhante e tentar criar teorias e conceitos de médio alcance, partindo do princípio de que empreendedores diferentes adotam estratégias diferentes e levam o processo de internacionalização em direções diversas.

Em resumo, o autor e a própria Escola Nórdica de Negócios Internacionais não nega totalmente as outras teorias. Só defende que uma visão multidisciplinar seria mais apropriada para melhor compreensão do complexo movimento de internacionalização.

A tabela 11 mostra um resumo das teorias apresentadas que privilegiam o enfoque mais econômico do processo de internacionalização das empresas.

Tabela 11 - Teorias de internacionalização com enfoque mais econômico

Teorias	Breve Resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada no trabalho de Hymer que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas aumentariam suas participações nos mercados locais através de fusões, aquisições e ampliações de suas capacidades. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da firma, também aumentaria seus lucros. Entretanto, existiriam limites para expansão interna e, a partir de então, os lucros obtidos dos altos graus de monopólio seriam investidos no exterior, gerando processo semelhante de concentração em mercados estrangeiros.
Teoria da Internalização	Proposta por Buckley e Casson, sua ênfase é na eficiência com que as transações entre unidades produtivas são organizadas e se utiliza dos custos de transação como razão para explicar quando se deve utilizar um mercado externo à empresa ou uma internalização (organização interna) para uma determinada operação. Uma análise dos benefícios versus custos determinaria a grau de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	Originada nos trabalhos de Dunning, considera que as EMN possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” em relação aos seus rivais e que elas as utilizam para estabelecer produções em locais atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular (como uma tecnologia específica da empresa, por exemplo) ou derivadas da propriedade de ativos complementares, como a capacidade de criar novas tecnologias. As EMN possuem ainda vantagens de “internalização” para manter o controle sobre sua rede de ativos.. Dunning defende que o Paradigma Eclético não deve ser analisado como uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seus estudos.

Fonte: Baseado em Carneiro (2007)

A seguir, uns breves resumos das teorias sobre internacionalização que procuram explicam-las através de abordagens que se baseiam mais em Teorias Comportamentais e Organizacionais das empresas.

Tabela 12 - Teorias de internacionalização que privilegiam o enfoque comportamental

Teoria	Breve Resumo
Modelo de Uppsala	Uma teoria que procura explicar a internacionalização das empresas através de um mecanismo de etapas seqüenciais. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimentos sobre mercados e operações no exterior; além de seu comprometimento cada vez maior com os mercados externos. A ordem de seleção dos países para internacionalização seguiria uma relação direta com a proximidade psíquica (ou inversa com a distância psíquica) entre o país alvo e o país de origem.
Networks	Essa abordagem, uma extensão do modelo de Uppsala, considera que os mercados devem ser vistos como redes de empresas. Quando associada à internacionalização, temos a idéia de que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Dessa forma, as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. Com isso, tanto o aprendizado como o desenvolvimento de rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização.
Empreendedorismo Internacional	Essa teoria, também uma extensão da teoria de Uppsala, visa explicar a expansão internacional de novas empresas através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também procura estudar as diversas motivações que os levaram às operações internacionais. Esse pensamento não seria aplicado somente às novas empresas já que firmas já estabelecidas também teriam que se tornar empreendedoras para competir de forma mais eficiente.

Fonte: Baseado em Carneiro (2007)

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Nesta seção estão relacionados e descritos os aspectos metodológicos relativos ao tipo de pesquisa realizada, bem como outros relacionados à mesma. Trata-se de uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (2007) objetiva familiarizar-se com o objeto de sua análise a fim de explicitá-la e chegar à construção de hipóteses.

O projeto diz respeito a uma pesquisa onde o planejamento aqui especificado já tem como parte integrante de sua base de sustentação um levantamento bibliográfico preliminar de considerável extensão. A pesquisa teve entrevistas com líderes e funcionários da Odebrecht, bem como com outro engenheiro que trabalhou muito tempo no setor, mas em outras empresas. Com isso, a análise dos resultados obtidos foi feita através de diversas fontes de informações. É sustentado nessa base conceitual e empírica que se pretende chegou às considerações finais sobre a pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa e objetivos

Trata-se de um estudo de caso que, segundo Gil (2005, p. 137), “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Segundo Yin:

“O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos na vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos”. (Yin, 2007, p. 20)

Dessa forma, como recomenda Yin, foi adotada a estratégia de um estudo de caso exploratório das estratégias utilizadas no processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

A definição de um estudo de caso utilizada é de Schramm⁹ em que “a essência de um estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou o conjunto de decisões: os motivos pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

⁹ Citado por Yin, 2007, p. 31.

Na pesquisa, por que e como a Construtora Norberto Odebrecht S.A. se internacionalizou? Como isso foi feito? De que forma? Quais as mudanças nos processos organizacionais e administrativos da empresa? Essas respostas foram obtidas sempre procurando contextualiza-las em relação ao momento econômico do país. Os dados primários para a pesquisa foram obtidos em pesquisas de campo com entrevistas realizadas com profissionais da empresa e no Núcleo de Memória Odebrecht. Os dados secundários, em seu *site* na Internet, bem como em publicações e artigos científicos referentes ao tema.

As entrevistas na empresa foram realizadas com funcionários e dirigentes e tinham como objetivo testar as hipóteses sobre proximidades e diferenças entre o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. e o movimento, ações e comportamentos das empresas multinacionais colocadas por Hymer ao longo de sua obra.

Embora a obra de Hymer trate principalmente do comportamento das empresas multinacionais norte-americanas nas décadas de 50, 60, 70 e suposições sobre a década de 80 do século passado, suas contribuições ainda são referentes para tentar explicar os IDE'S de empresas que se internacionalizaram, verificar suas relações com os governos internos e externos, a escolha dos locais (países) onde serão realizados os IDE'S, as associações e/ou tipos de acordos locais, possíveis acordos (divisão de mercado) com outras multinacionais concorrentes.

Também, as origens dos financiamentos, flexibilidade das estruturas produtivas e administrativas, evolução do tamanho da firma, os sistemas administrativos utilizados para coordenação de atividades em locais distantes e outras questões que poderão confirmar ou não a relevância da obra de Hymer para o atual movimento de internacionalização de empresas.

Como se vê na qualidade das perguntas, foi uma pesquisa de ordem qualitativa de um estudo de caso. Como alerta Gil (2007) o procedimento de análise e interpretação podem ser os mais variados, mas o mais importante é a preservação da totalidade da unidade da pesquisa, ou seja, nunca esquecer nem se desviar dos objetivos da pesquisa que terá como objetivo principal verificar as estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A.

3.2 Instrumento da Pesquisa

Para construção da pesquisa e por tratar-se de uma investigação empírica foram utilizados os instrumentos recomendados por Yin (2007), documentação, entrevistas e outras fontes, que proporcionaram uma viabilidade externa à pesquisa, assim como os instrumentos utilizados em estudos de caso, procurando convergências e divergências com nossos objetivos. O procedimento para coleta de dados foi feito principalmente por entrevistas com representantes da empresa e para análise dos resultados foi utilizada a estratégia também proposta por Yin (2007) denominada “baseando-se em proposições teóricas”, combinada com o uso da técnica analítica conhecida por “construção da explanação”. A combinação dessas técnicas permitiu a exploração do problema assim como a verificação sobre as proximidades e diferenças desse processo específico de internacionalização com as proposições existentes na obras de Hymer.

Além disso, como recomenda Yin (2007, p. 39), o desenvolvimento de projetos de estudo de caso necessita seguir quatro condições relacionadas à qualidade do projeto, a saber, validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Em relação à validade do constructo, procurou-se mais de que uma fonte de informações que forneceu dados sobre o processo de internacionalização da empresa em questão para que, dessa forma, se estabeleça o encadeamento de fatos e evidências que confirmem a unidade do estudo.

Sobre a necessidade da condição da validade interna, foi verificada se a internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht ocorre como etapa seqüente do próprio desenvolvimento da empresa e também das baixas perspectivas de crescimento do mercado doméstico no início do processo.

Uma exposição histórica do movimento de internacionalização da empresa nos ajudou, por meio do acúmulo de evidências convergentes, na construção de uma explanação convincente.

Na validade externa procurou-se inferir as proximidades e diferenças entre o caso de internacionalização dessa empresa com as proposições contidas nas pesquisas de Hymer.

Por fim, na questão da confiabilidade, procurou-se, pela qualidade das perguntas a serem realizadas, reproduzir na pesquisa as questões colocadas por Hymer para verificar se o caso de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. segue o mesmo caminho (ou um caminho próximo) aos seguidos pelas empresas norte-

americanas que se internacionalizaram ou se tem características próprias, específicas da realidade brasileira.

Ainda segundo Yin (2007), uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de um estudo de caso é a elaboração de um protocolo de pesquisa. A elaboração de um protocolo é como a construção de um roteiro de pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. Como pesquisa e em uma visão geral do projeto, estudou-se as estratégias de internacionalização da Odebrecht para verificar as proximidades e distâncias entre esse caso e as proposições teóricas de Hymer, os procedimentos de campo e as questões em estudo estão expostos no formulário contido no apêndice 1 desse projeto.

3.3 Procedimento para Coleta de Dados

Para fins de coleta de dados, primeiramente foi realizada entrevistas com dirigentes e funcionários da empresa que participaram direta e indiretamente do seu processo de internacionalização. Em segundo lugar, como se trata de um Estudo de Caso (único), cuja fonte de informações é focada em pessoas, procurou-se verificar se essas informações possuíam aderência em documentos oficiais da empresa e em outros trabalhos e pesquisas já realizadas.

3.4 Procedimentos para Análise dos Resultados

Apesar das várias fontes de obtenção de dados da presente pesquisa, há uma característica comum entre elas que é a natureza qualitativa. Como se trata de uma pesquisa de estudo de caso único buscou-se convergência das evidências levantadas no decorrer da pesquisa e isso se fez por uma triangulação dos dados e informações obtidas através de documentos, de registros e das entrevistas.

Diante disso e como os dados coletados vieram de narrativas, produzimos análises e quadros que auxiliaram na manutenção do encadeamento das evidências. Isto porque as evidências foram levadas em consideração durante a análise dos resultados, utilizando-se uma estratégia analítica geral.

Como procedimento para a coleta de dados foi feito principalmente por entrevistas com representantes da empresa, para análise dos resultados foi utilizada a

estratégia também proposta por Yin (2007) denominada “baseando-se em proposições teóricas”, combinada com o uso da técnica analítica conhecida por “construção da explanação”. A combinação dessas técnicas permitiu a exploração do problema assim como a verificação sobre as proximidades e diferenças desse processo específico de internacionalização com as proposições existentes nas teorias de Hymer

3.5 Entrevistas

As entrevistas e conversas informais foram realizadas com Heider Aquino Nascimento, líder de uma área de finanças da empresa; Mariana Gomes, integrante de uma equipe da área de Planejamento; Ciro Barbosa, engenheiro civil com experiência na Argentina e EUA; Fernanda Câmara, da equipe de Relações Institucionais e com o engenheiro Judson Rohr, com experiência de mais de 30 anos nesse mercado tendo trabalhado em outras empresas sendo que, atualmente, é integrante de uma equipe de planejamento da Dow Química, Camaçari/BA. No total, foram realizadas seis entrevistas e conversas informais, quatro na fase de pesquisa, uma na ocasião da visita ao Núcleo de Memória da empresa e uma realizada posteriormente na fase das considerações finais.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – A Construtora Norberto Odebrecht S.A.

A Construtora Norberto Odebrecht (CNO) foi fundada em 1944 em Salvador, Bahia, pelo engenheiro civil Norberto Odebrecht, então com 24 anos de idade, em resposta à situação crítica de insolvência pela qual passava a empresa de construção de seu pai, o também engenheiro civil Emílio Odebrecht.

Antes disso, em 1856, seu avô, o engenheiro agrimensor Emil Odebrecht, formado pela Universidade de Greifswald, na Prússia, imigra da Alemanha para o Brasil, desembarcando em Santa Catarina para trabalhar em demarcação de terras, instalação de linhas telefônicas e construção de ferrovias sendo que muitas dessas atividades ocorreram em condições adversas, tendo ainda participado como engenheiro militar voluntário na Guerra do Paraguai. As virtudes pessoais, profissionais e sociais de Emil vão se refletir na vida de cada um dos seus netos. Seu filho Emílio, recém formado em engenharia civil, junto com um colega, funda em 1923 uma empresa de engenharia na Bahia, a Odebrecht & Cia., e é considerado como um dos pioneiros responsáveis pela introdução da técnica de construção civil pelo concreto armado no Nordeste brasileiro.

Entender a família Odebrecht, com sua formação e educação luterana, cujas características são o amor ao trabalho e a retidão de caráter, virtudes estruturais da atual filosofia Odebrecht, é fundamental para uma melhor compreensão da trajetória dessa empresa, de uma pequena firma local para uma empresa nacional, internacional e, depois, global.

Entretanto, para um maior entendimento de tudo isso, é necessário uma breve contextualização. Como é de domínio público, no período que corresponde à década de 1850 até a década de 1930, o Brasil começou a desenvolver e investir em importantes áreas de infra-estrutura básica, a saber, estradas de ferro, portos, edifícios públicos, sistemas de saneamento, transporte, estradas, pontes e outras. O movimento maior era a necessidade de escoar as exportações de café, cacau, açúcar e outros produtos agrícolas e minerais e importar bens de consumo duráveis e máquinas e equipamentos.

Com o aumento do comércio e da urbanização, a demanda de energia elétrica também começou a crescer, o que levou à necessidade de construção de barragens e usinas hidroelétricas. Todo esse período foi importante porque criou a demanda necessária para o desenvolvimento do setor de construção pesada.

A ausência de capacitação tecnológica foi um grande problema para realizar essas obras e, como não existiam empresas nacionais capacitadas, a demanda era atendida basicamente por construtoras estrangeiras.

Entretanto, esse cenário começa a mudar no período do pós-guerra quando o governo brasileiro começou a investir no transporte rodoviário. As estradas rodoviárias desse período eram construídas na maioria das vezes sem pavimentação e com péssimas condições de uso, o que reforçava a urgência na criação interna de capacitação tecnológica.

Ainda no governo Getúlio Vargas, criou-se a Lei Joppert, de 1945, onde o Estado privilegiava a contratação de construtoras nacionais para realização dessas obras. Essa Lei é considerada como um marco para o início do desenvolvimento de grandes empresas de construção pesada no país.

O período de 1956 a 1961, durante o governo de Juscelino Kubitschek, também foi significativo para o setor da construção civil pesada com investimentos para construção de barragens, usinas hidroelétricas, portos, o rodoviarismo e a construção de Brasília. Foi um momento em que o Estado forneceu, através de seus diversos instrumentos de política econômica, condições favoráveis para o surgimento das grandes construtoras brasileiras. Segundo Bethlem (1999), algumas dessas empresas de construção pesada estiveram durante muito tempo entre as dez maiores empresas do Brasil.

A Construtora Norberto Odebrecht não surgiu desse movimento e nem trilhou esse caminho. A maior construtora em faturamento do Brasil, segundo Oliveira Júnior (2007), surgiu de uma grave crise e, até meados da década de 1950, atuou localmente em Salvador e no interior da Bahia.

No início da década de 1940, com 21 anos e ainda no terceiro ano do curso de engenharia da Escola Politécnica da Salvador, Norberto Odebrecht assumiu a empresa de seu pai em péssimas condições financeiras. Durante a Segunda Guerra Mundial, houve falta de material de construção no Brasil, o que aumentou muito seus preços. Como a empresa paterna, a Odebrecht & Cia., já fora contratada com preços fixos para as obras, seus custos aumentaram a ponto de colocar a empresa sob o risco de falência.

Norberto Odebrecht foi obrigado a fechar a empresa do pai e, em 1944, iniciou a Odebrecht a partir dos recursos existentes na antiga empresa. Segundo o próprio Norberto, “recebi de meu pai o mais importante ativo que uma empresa pode ter: pessoas educadas para servir” (Odebrecht, 2004, p. 2).

Na mesma entrevista, Norberto Odebrecht revela que tinha obrigações morais, familiares e pessoais para continuar o trabalho na empresa do pai. Segundo seu relato, desde os 15 anos já convivia com mestres-de-obras que lhe deram as primeiras aulas sobre construção.

Trocou a mensada pelo trabalho assalariado e aprendeu ser pedreiro, serralheiro, armador, chefe de almoxarifado, responsável por transporte. Aprendeu também a cortar ferro, dobrá-lo e usá-lo na construção de armaduras para colunas, vigas e lajes; revestir paredes com argamassa, entalhar madeira e operar uma forja. Nesse período, segundo seu relato, começou a ter suas primeiras experiências práticas de administração e gerência.

Após uma doença que o deixou na cama por 47 dias, Norberto percebeu que a empresa não podia depender só dele. Então, ainda em 1945, convidou os jovens estudantes de engenharia Francisco Valadares e Otto Schaeppi para ajudá-lo a estruturar a empresa que surgia naquele momento, a Construtora Norberto Odebrecht Ltda. (CNO). No fim da década de 1940, a empresa já era uma das maiores da Bahia.

O problema da dívida da empresa do pai foi solucionado ao serem realizados três pactos: um pacto político com o Banco da Bahia que lhe permitiu o refinanciamento das dívidas e captação de novos clientes; um pacto econômico que garantiu aos clientes obras de qualidade como menores prazos e custos; e um pacto social, que deveria promover uma maior união entre empresários e trabalhadores na empresa.

Na prática, parte dos lucros obtidos com as obras era distribuída aos que participaram diretamente da obra e parte era destinada ao pagamento das dívidas da Odebrecht & Cia. Com essas ações, a nova empresa conseguiu liquidar todas as dívidas em 1948.

No campo técnico da construção, a empresa inovou na forma como realizava suas obras. A prática comum na época era levantar toda estrutura de concreto do edifício e então realizar cada etapa seguinte, como paredes, reboco, porta e janelas, acabamento e etc. Esse esquema foi mudado para a realização de todas as etapas paralelamente, se possível.

O edifício Belo Horizonte, um prédio de nove andares construído para a imobiliária Correa Ribeiro é considerado como um marco no desempenho da empresa nessa época, pois foi construído em nove meses quando o prazo padrão da época era de três anos. Com isso, a Odebrecht ganha fama de eficiência, inovação e de entregar obras antes do prazo acordado.

Depois de muitas outras obras locais, é também dessa época o surgimento de uma lenda que marca a empresa: “o livro preto da Odebrecht”. De fato, Norberto e outros engenheiros, administradores e advogados registravam vários processos e experiências da empresa relacionadas desde a construção, compra de insumos, tratamento de clientes e subordinados, soluções técnicas efetivadas e até seleção de pessoal. Essas anotações foram compiladas e organizadas em um livro de capa escura. A idéia era de que, com essas informações, empregados mais experientes pudessem ajudar no desenvolvimento de novos empregados.

Entretanto, a leitura e domínio do conteúdo desse livro começaram a ser visto como uma forma de ascensão profissional pelos funcionários de empresa, o que o levou a ser muito lido e discutido por todos, gerando uma cultura e a uma forma de competição saudável de aprendizado e treinamento que ia desde o pedreiro até o novo engenheiro contratado. O desenvolvimento dos funcionários começou a fazer parte da base filosófica da empresa.

Desde então e depois de certo tempo envolvidos com problemas na justiça trabalhista, a CNO passou a ter mais cuidado e dar mais atenção aos conceitos administrativos e também se preocupar mais com o bem estar de seus funcionários, o que se tornou outra marca da empresa: o desenvolvimento de um *esprit de corps* entre seus empregados e a empresa.

Outra marca inovadora desse período: a descentralização produtiva e administrativa em suas obras. A idéia era identificar, integrar e desenvolver jovens com talento para o empreendedorismo. Assim, os mestres-de-obra passaram a serem responsáveis pela formação desses futuros líderes e também foram se formando como uma espécie de ‘empresários’ de obras. Deles dependia o esquema de descentralização que ocorreu nos canteiros de obra.

Como o prazo era um fator crítico, muitas vezes os mestres-de-obra solicitavam materiais de construção mais caros para agilizá-las. Essa independência chamou a atenção, pois não era comum no setor que procedimentos como compras, admissão e outras ações fossem decididas por esses funcionários. Boa parte dos ganhos contratuais

obtidos com a entrega antecipada das obras eram distribuídos entre os que participaram diretamente delas, uma política de delegação de responsabilidades que estimulou a produtividade de seus empregados por meio de recompensa financeira que até os dias de hoje faz parte da filosofia das empresas Odebrecht.

Em 1950, a CNO construiu sua primeira usina hidroelétrica. A usina de Correntina era pequena, mas possibilitou a aquisição de um conhecimento que levou a empresa a ser uma das principais construtoras nessa área.

A década de 1950 foi importante na trajetória da CNO. Mesmo com o cenário nacional positivo para o setor da construção pesada (e talvez por isso mesmo) a CNO começa seu processo de diversificação de atividades.

Em 1952 foi fundada a S.A. Ituberá Comércio e Indústria (Saici) em associação com os grupos Firestone e Matarazzo. O objetivo dessa empresa era explorar os recursos naturais da região de Ituberá para fabricação de borrachas (seringueiras) e óleos (dendezeiros). Em pouco tempo, instalou uma pequena hidroelétrica e uma serraria para transformar a madeira extraída em folhas de compensado imunizadas. Depois dessa primeira diversificação de atividades realizada por associação para crescimento e integração, outras vieram.

Mesmo assim, Dantas (2007) considera que a verdadeira fase de diversificação dos negócios, de entrada em outros setores não vinculados à construção pesada, da CNO começa efetivamente em 1976, quando o Conselho da Administração da empresa divulga oficialmente os novos objetivos:

- 1) a administração de cada um dos negócios considerados individualmente e
- 2) administração da carteira de negócios, entendida como administração das relações entre negócios existentes e desenvolvimento de novos negócios.

A partir de então, a diversificação de negócios da CNO, sempre por meio de fusões, associações e aquisições, ganha força e movimento. Atualmente, envolve empresas dos ramos da mineração, siderurgia, metalurgia, navegação, serviços de apoio à manutenção de máquinas e equipamentos, indústria metal-mecânica, empreendimentos imobiliários, cimento, aço, indústria de pré-moldados, asfalto, seguros, previdência, mercado financeiro, empresas de perfuração de solos, tecnologias

de ponta de eletrônica e automação, montagem industrial, telefônica, energia elétrica, papel e celulose, concessões rodoviárias e, com destaque, a indústria petroquímica.

Voltando a década de 1950, em 1954, outro marco na história da empresa: o contrato com a então recém fundada (novembro de 1953) Petrobrás para construção do oleoduto Catu-Candeias de cerca de 80 km e que levava o óleo extraído do campo de Catu para a refinaria de Mataripe. Essa parceira será fundamental para a expansão e consolidação em nível nacional da empresa.

De fato, com o sucesso da obra, forma-se uma espécie de parceria entre a Petrobrás e Odebrecht, que já dura quase 58 anos incluindo obras como construção e montagem de refinarias, plataformas marítimas, estações de tratamento de águas, laboratórios, instalações de apoio, pontes, canais, barragens, armazéns, casa de força, dragagens, residências, clubes, estradas, edificações, portos e a perfuração de 140 poços no mar.

Muitos desses projetos contribuíram para o avanço técnico da CNO por representarem desafios para a engenharia civil da empresa. Essa aliança também permite a CNO uma trajetória positiva de crescimento que irá transformá-la em uma corporação nacional, ganhando fôlego financeiro e técnico para seu futuro processo de internacionalização.

Em 1955, a CNO passou a ter a forma jurídica de sociedade anônima começando a se chamar Construtora Norberto Odebrecht S.A. A mudança teve como objetivo possibilitar a participação de funcionários da empresa no seu capital social.

Enquanto o forte movimento nacional da construção civil pesada estava em Brasília, a CNO atuava na região Nordeste, com a construção do Círculo Operário; do Estaleiro Fluvial da Ilha do Fogo, no Rio São Francisco; do cais e do ponto de atracação em Canavieiras, e outros portos, a empresa consolida sua atuação regional no Nordeste aproveitando o financiamento de obras regionais pela Sudene. As dificuldades geográficas e climáticas para realização dessas obras, que necessitavam de logísticas complexas, ajudaram e capacitaram as equipes da empresa para novos e maiores projetos.

A criação da Sudene (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) proporcionou um período de expansão para a região. Sediada em Recife, onde a CNO abriu uma filial em 1962, esse órgão passou a coordenar e financiar um grande número de obras em infra-estrutura nas regiões Norte e Nordeste. Definitivamente, a CNO aproveitou essa oportunidade.

Nesse período e consolidando sua atuação regional, a CNO trabalhou na construção de plantas industriais na região Nordeste. Zebiden (2007) apresenta uma lista dessas obras. Algumas mais relevantes: construção da fábrica da montadora de veículos da Willys-Overland e os parques industriais da Companhia de Borracha Sintética (Coperbo) e das Tintas Coral do Nordeste, as três em Pernambuco, da Alpargatas (CE) e da Rhodia, na Bahia. Em obras de infra-estrutura, duas foram marcantes pelas complexidades e dificuldades em logística: a Barragem de Pedras, na Bahia e a Ponte Propriá-Colégio sobre o Rio São Francisco e na divisa de Sergipe com Alagoas, obra com 832 m. de extensão e fundações com profundidades de até 70m.

No final da década de 1960, com mais de 500 obras em seu histórico e a experiência de ter realizado obras de grande porte e complexidade logística considerável, a CNO já era uma das principais construtoras do Nordeste. Esses trabalhos regionais de porte considerável capacitaram à empresa e suas equipes para novos desafios, agora de alcance nacional. Também, até o final dessa década a CNO já tinha incorporado onze empresas a seu grupo para auxiliar a atividade de construção. Empresas de fundações, de mineração, de construção metálica, de suprimento de insumos básicos, de transporte, de bombeamento de concreto, de produtos pré-moldados e outras.

Outro momento de grandes investimentos e financiamentos públicos em obras de infra-estrutura ocorreu na década de 1970, período conhecido como do “milagre econômico”. De fato, segundo Lago (1990) o período de 1967 a 1973, no governo Médici, as obras públicas, organizadas no PED (Plano Estratégico de Desenvolvimento) e coordenadas pelo então Ministro da Fazenda, Antônio Delfim Neto, tiveram papel relevante nos gastos públicos e influência positiva nos índices de crescimento econômico verificados.

No período seguinte, de 1974 a 1980, já no governo Geisel, o país ainda mostra taxas consideráveis de crescimento econômico e de gasto públicos com obras de infra-estrutura. Essas obras eram derivadas do 2º PND (Plano Nacional de Desenvolvimento). Porém, como analisa Carneiro (1990), esse crescimento teria sido conseguido por meio de uma “marcha forçada”, com aumento no endividamento interno e externo do setor público e a elevação dos índices de inflação. Em relação à CNO, a construção do edifício-sede da Petrobrás, com 27 andares e 117 m de altura, no Rio de Janeiro em 1969 é considerada como outro marco da trajetória da empresa representando sua expansão para a região sudeste do país. A década de 1970 apresenta novos desafios e

diversificação em relação os produtos finais: construção de metrô, usinas nucleares, emissários submarinos, aeroportos e pontes com grandes vãos. As demandas por trabalhos das construtoras, nesse período, exigiam mais atributos no gerenciamento de grandes projetos simultâneos, controle de equipamentos e tecnologias de ponta e cumprimento de prazos do que atuação na construção propriamente dita.

São resultados desse período o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, o campus da Universidade da Guanabara, atual UERJ, e a Usina Nuclear de Angra dos Reis. A empresa também começa a atuar em outras regiões do país, como a construção da Ponte Colombo-Salles, ligando a Ilha de Santa Catarina ao continente e a recuperação do Teatro do Amazonas, confirmando a presença e atuação nacional da construtora.

Todas essas obras de engenharia especial foram entregues até meados da década de 1970, quando a empresa já se consolida nacionalmente. Paralelamente a isso, além da maior capacitação tecnológica, a estrutura organizacional da CNO vai evoluindo, se sofisticando, se tornando flexível (como expôs Hymer) para atender particularidades locais e adquirido conhecimentos técnicos. Nesse período, a matriz se desenvolve para gerenciar várias grandes obras espalhadas por todo país.

Um outro marco da empresa ocorreu quando, em 1973, participou da construção do Pólo Petroquímico da Camaçari, na Bahia. O trabalho nesse setor despertou interesse do grupo e, em 1979, com a compra de 20% das ações preferências da Petroquisa, a entrada nesse setor é consolidada.

Atualmente, o ramo petroquímico da Odebrecht é o que mostra maior participação relativa nas receitas do grupo. Entretanto, como o objetivo desse trabalho é pesquisar a internacionalização do grupo no ramo de serviços de engenharia, deixaremos esse ponto importante para futuras pesquisas.

O setor público, de um modo geral, sempre foi o principal cliente da empresa, tendo em vista sua significativa participação em construções de infra-estrutura como barragens, hidroelétricas, termoelétricas, usinas nucleares, linhas de transmissão, edificações, rodovias, ferrovias, metrô, túneis, pontes, viadutos, aeroportos, portos, saneamento, irrigação, mineração, montagem, oleodutos, gasodutos, óleo e gás.

Na década de 1980, os altos índices de inflação mostravam o desequilíbrio econômico e financeiro do setor público brasileiro e a grave crise econômica por que passava o país. As diversas tentativas de estabilização econômica (Plano Cruzado I e II, Plano Bresser e o Plano Verão) não apresentaram muitos resultados para tanto. Os

reflexos desse período para as obras de infra-estrutura nacionais foram de paralisação quase que completas.

Entretanto, a CNO já tinha diversificado suas áreas de atuação e, em relação a serviços de engenharia pesados, estava trabalhando em mercados externos, o que manteve uma relativa estabilidade em sua estrutura e campos de atuação.

Relativa porque os maiores investimentos do grupo nesse período foram realizados pela Odebrecht Química S.A. e por sua subsidiária Empresas Petroquímicas do Brasil (EPB). Em 1979, depois de 34 anos de atuação no segmento de engenharia e construção, a Odebrecht continua com seu processo de diversificação de suas atividades com participações acionárias e composição das diretorias na Companhia Petroquímica de Camaçari, Salgema, Poliolefinas S.A. e Unipar.

Um outro grande acontecimento para a Odebrecht em 1980 foi a incorporação da CBPO, Companhia Brasileira de Projetos e Obras, fundada em 1931 pelo engenheiro paulista Oscar Americano da Costa, que, na época, era a sexta maior construtora do Brasil em faturamento e com uma extensa lista de obras de vulto realizadas em quase 50 anos de existência.

Essa compra fortaleceu a empresa em sua qualificação na área de construção pesada, pois a CBPO era uma das maiores construtoras brasileiras, com um corpo técnico de alto nível que já tinha realizado obras como as usinas de Itaipu, Xavantes, Capivara, Nova Avanhandava, Rosana e Foz do Areia, entre outras; e mais as rodovias Imigrantes, dos Trabalhadores e Castelo Branco, entre outras.

A década de 1980 foi marcada por re-estruturações, re-organizações e diversificação nas áreas de atuação do grupo. Em 1981, a Odebrecht Participações e Investimentos S.A. (Opisa) passou a se chamar Odebrecht S.A. (OSA), assumindo a condição de holding, abrindo capital e transformando diretores, integrantes e participantes de obras em acionistas.

Em 1981 foi criada a holding Odebrecht S.A. (OSA), empresa que representa e consolida o grupo, com o objetivo de manter a unidade filosófica e proporcionar o re-direcionamento estratégico do conjunto de empresas que formam a sociedade.

Com essa mudança, a OSA assume o controle direto de todas as empresas não relacionadas à construção e também a responsabilidade pelas estratégias de negócios, investimentos e na contratação de recursos humanos de alto nível. Na linha da descentralização, a parte operacional de cada empresa controlada continua sob comando de seus respectivos diretores e/ou líderes.

Essa descentralização e a participação nos resultados dos diretamente envolvidos nas obras acabaram por formar a base do que ficou reconhecido como Princípios, Conceitos e Critérios da TEO ou Tecnologia Empresarial Odebrecht, que se tornou uma “marca” da empresa.

A TEO merece comentários. Todos os funcionários da Odebrecht que tive contato por meio de entrevistas ou conversas informais falaram com conhecimento, respeito e admiração dela. A TEO está organizada em um livro de três volumes com o título *Sobreviver, crescer e perpetuar* destinados para melhorar a organização e resultados da empresa. É quase que um guia comportamental e profissional para orientar ações dos integrantes da empresa. “É uma reunião de conhecimentos empresariais, formados por Princípios, Conceitos e Critérios, nascida e aprimorada na prática cotidiana de servir a Clientes e de produzir riquezas econômicas e sociais” (Odebrecht, 2006). O livro é composto por concepções filosóficas, critérios, planos e programas para ações e uso da TEO, além de alguns capítulos voltados para orientações para o sucesso. Sua primeira edição, muito pequena, é de 1968, quando a empresa só trabalhava no Brasil.

Desde então, a TEO vem crescendo com relatos de experiências de sucesso e desafios construtivos para a empresa e seus funcionários, além de procurar desenvolver e sistematizar o hábito de se trabalhar com base em planos e programas de ação. Sua última edição (2006) apresenta muitas considerações, experiências e relatos.

Além de tudo isso, desenvolve muito o conceito de *Patrimônio intangível*, que seria constituído pela cultura, educação, virtudes, conhecimentos, competência, dedicação e habilidade de Líderes de Equipes eficientes para realização de trabalhos. Tudo isso traria mais clientes para a empresa, “que teria o grande desafio de estruturar-se como uma Organização de Pessoas e Conhecimentos” (Odebrecht, 2006, p. 22).

Atualmente, a TEO é considerada como a base para novos estudos, pesquisas e a busca de novos conhecimentos pelos funcionários, reforçando e estimulando o *esprit de corps*, ou a formação de uma “família”, existente no grupo. Certamente, para elaboração da TEO, como reconhece o próprio Norberto Odebrecht, pesou fortemente sua sólida formação familiar luterana e sua crença nas pessoas.

A TEO também trabalha na elaboração das características e das competências que são desenvolvidas na OSA, CNO e Braskem. Seu objetivo é criar um referencial para o comportamento e ações das empresas e de seus funcionários. As Características são:

- 1) Espírito de servir; ambição de propósitos; criatividade e inovação.
- 2) Objetividade e determinação; maturidade e confiabilidade; espírito positivo e construtivo; mobilidade e adaptabilidade.

As Competências seriam:

- 1) Descentralização através da delegação planejada e
- 2) Parceiras; capacidade de empresariar, liderança; educação pelo trabalho; capacidade de conceituar e agir; capacitação específica; satisfação do cliente e excelência de resultados (Odebrecht, 2006, p. 23).

Voltando à década de 1980, outros fatos marcantes desse período: em 1984 a OSA fundou o Núcleo da Memória Odebrecht (fundamental para essa pesquisa) com objetivo de preservar a história de conquistas, desafios, erros e acertos do grupo.

Em 1985, Emílio Odebrecht assume o cargo de Diretor-Presidente da CNO. Nesse ano, a estrutura da OSA é formada definitivamente, considerando a responsabilidade por resultados da holding com sua organização dinâmica, formação e atuação de um Centro de Resultados de negócios e de suas empresas/unidades e da implementação de um Sistema de Comunicação criado e implantado entre seus diversos níveis operacionais, ou seja, a holding, unidades, negócios e empresas. Nesse mesmo ano, outra obra de destaque: a entrega da Rodovia Transmaranhão, com 1.194 km de extensão, ligando o extremo Norte ao extremo Sul do Estado.

Em 1986, a compra da Tenenge – Técnica Nacional de Engenharia. Com essa aquisição a Odebrecht ganhou força no segmento de construção industrial. A Tenenge tinha sido fundada em 1955 pelo engenheiro paulista Antônio Maurício da Rocha e, ao longo de sua história, já tinha participado das montagens de quase a totalidade do

complexo siderúrgico nacional e da instalação de mais de um terço do parque hidrelétrico do país.

Em 1987, a primeira obra no Equador: o Projeto de Irrigação Santa Elena, na região de Guayaquil e, em 1988, outro marco na história do domínio de técnicas de engenharia pela CNO, a entrega da plataforma semi-submersível Petrobrás 18, para produção em águas profundas, Essa plataforma teria aumentado a produção brasileira de petróleo em 100 mil barris/dia.

Em 1989, começou a ser desenvolvido o SAD, Sistema de Apoio à Decisão, para auxiliar os gerentes de contratos de obras na obtenção de informações para melhorar suas atuações que ganharam complexidade com o crescimento dos negócios internacionais de construção.

Em maio de 1991, Norberto Odebrecht transferiu o cargo de Diretor-Presidente da, agora já re-estruturada e transformada em holding, a Odebrecht S.A. (OSA) para seu filho Emílio Odebrecht.

Em 1998, Norberto Odebrecht deixou definitivamente os negócios, transferindo o cargo da presidência do Conselho de Administração da Odebrecht S.A. para seu filho, Emílio.

Em 1999, foi criado o Fórum de Engenharia com o objetivo de promover, integrar, desenvolver e difundir os conhecimentos da CNO. Comunidades virtuais foram criadas para possibilitar esse intercâmbio.

Em 2000, a Revista norte-americana Engineering News Records (ENR), considerada uma referência internacional do setor de construção pesada, elege CNO como a empresa líder na construção internacional de usinas hidrelétricas. Nesse ano, foi inaugurado o complexo Turístico Costa do Sauípe, na Bahia, o maior empreendimento hoteleiro do país.

Também em 2000, a Odebrecht participa sob o regime de consórcio de um dos maiores e mais modernos empreendimentos realizados pela Ford Motor Company em todo mundo: o Complexo Industrial Ford Nordeste.

Em 2001, o fim da construção da Usina termoeletrica de Três Lagoas. Essa construção de engenharia especial foi a primeira usina térmica movida a gás natural, executado no Mato Grosso do Sul. Também nesse ano, a Odebrecht inicia a construção da segunda ponte sob o Rio Orinoco, na Venezuela.

Em relação às políticas de re-estruturações, também em 2001 a OSA recomprou ações em poder de acionistas minoritários e cancelou o registro da empresa na

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). No mesmo ano, um levantamento da empresa verificou que cerca de 1.600 empresas, entre pequenas e médias, exportavam para 30 países onde a Odebrecht atuava.

Essas exportações, desde botas, roupas, máquinas, equipamentos e outros produtos, como eram financiados pelo governo, tinham níveis de inadimplência próximos de zero. Também nesse ano, Emílio Odebrecht sai do cargo de Diretor-Presidente da OSA assumindo o cargo de Presidente do Conselho. Em mesmo período, seu filho, Marcelo Odebrecht, assume a Presidência da CNO.

Em 2002, a OSA promoveu o 3º Encontro de Engenheiros para integração, desenvolvimento e difusão de trabalhos e pesquisas no ramo. Também nesse ano a conclusão das Hidrelétricas de Lajeado (850 MW), em Tocantins, e Cana Brava (450 MW), em Goiás, além da conquista de dois novos contratos: a Hidrelétrica do Peixe (452 MW), também em Tocantins, e a Hidrelétrica de Irapé (375 MW), em Minas Gerais. Nesse ano, a Odebrecht está classificada entre as cinco maiores construtoras mundiais de hidrelétricas.

Em 2003, a OSA teve seu milésimo integrante a completar 25 anos de tempo de serviço no grupo (para o final de 2008, espera-se que esse número seja maior que 1.500) além de promover cursos, debates e palestras sob novas formas de administração e gerenciamento de obras.

Em 2004, a Odebrecht foi reconhecida com a maior exportadora de serviços do país e comemora seus 60 anos e a marca de 25 anos de exportação de serviços. Em 2005, com objetivo de aprimorar e difundir a TEO, a CNO criou o Programa de Desenvolvimento de Empresários (PDE). Nesse mesmo ano, é criada a Lumina Engenharia Ambiental Ltda. Em 2006, a consolidação da estrutura atual do grupo em dez vetores:

1) **A Odebrecht S.A. (OSA)**, controladora da holding de empresas não vinculadas à construção civil, é a empresa que representa e consolida o Grupo. Está voltada para a manutenção da unidade filosófica e para o direcionamento estratégico conjunto das empresas onde procura promover o desenvolvimento de pessoas e fortalecer e preservar o espírito de Grupo. É presidida por Emilio Odebrecht, presidente do Conselho de Administração e detém a totalidade do capital da Construtora Norberto Odebrecht S.A., da Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda., da Odebrecht Óleo e Gás Ltda., da

Odebrecht Engenharia Ambiental Ltda. e da Odebrecht Empreendimentos Imobiliários, além do controle acionário da Brasken S.A. e da ETH Bioenergia.

2) **A Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO)**, presidida por Marcelo Odebrecht, é responsável pelo setor de construção civil pesada, prestação de serviços integrados de engenharia, projetos, suprimento e gerenciamento de obras civis, industriais e de tecnologia especial, desenvolvimento de projetos imobiliários e turísticos, prestação de serviços de engenharia ambiental, montagem eletromecânica de plantas e engenharia especializada em petróleo e gás.

3) **A Braskem S.A.**, presidida por José Carlos Grubisish, contratado no mercado, é responsável pelo ramo químico e petroquímico, produção de matérias-primas para empresas petroquímicas de segunda geração, produção de resinas termoplásticas e pela produção de cloro-soda.

4) **ETH Bioenergia S.A.**, investimentos no setor de açúcar e álcool, com foco na produção de etanol e açúcar e na co-geração de energia.

5) **Odebrecht Investimentos em Infra-estrutura Ltda.**, desenvolvimento e administração de projetos de infra-estrutura com foco em concessões e parcerias público-privadas.

6) **Odebrecht Empreendimentos Imobiliários S.A.**, responsável pela construção de edificações, que marcam toda a história do grupo. São mais de 60 anos de atuação na área imobiliária, com obras executadas no Brasil, Angola, Venezuela, Estados Unidos e Alemanha. Atualmente, a empresa atua de forma integrada e planejada em projetos residenciais, empresariais, comerciais e de turismo em todo Brasil.

7) **Odebrecht Óleo & Gás Ltda.**, responsável por soluções para a indústria de óleo e gás desde a concepção da engenharia à operação de campos de petróleo, com foco na prestação de serviços integrados, investimentos em oportunidades de exploração, produção, afretamento e operações em plataformas.

8) **Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda.**, responsável por proporcionar apoio em seguros e garantias a toda Organização, assegurando aos acionistas a proteção de seu patrimônio, mediante a identificação e gerenciamento de riscos. Cuida dos seguros de todas as operações de todas as unidades operacionais do grupo.

9) **Odeprev**. Elabora e opera planos de previdência no Brasil para integrantes da organização Odebrecht. Também tem o objetivo de preparar planos para o pós-carreira dos colaboradores proporcionando condições para que cada integrante construa seu futuro, acumulando patrimônio para si e para sua família.

10) **Fundação Odebrecht**. Instituição sem fins lucrativos que promove a apóia programas de interesse público com o objetivo principal de promover a educação de adolescentes para a vida e o trabalho. Em 2008, a Fundação Odebrecht completou 43 anos de atuação baseando seu trabalho nos capitais produtivos, humano, social e ambiental (Fonte: Odebrecht, 2007).

Em 2007, a empresa consolida sua liderança nacional e na América Latina com cerca de 160 obras sendo realizadas simultaneamente em 16 estados brasileiros e 18 países nos quatro continentes. O século XXI inicia-se com a Organização transformada em uma verdadeira empresa global.

Em julho de 2008, um grupo de executivos da empresa acompanha a comitiva do Presidente Luís Ignácio Lula da Silva em sua viagem a países do Sudeste Asiático. Os países visitados, no caso, Vietnã e Indonésia, foram com a intenção de iniciar um processo de entrada nesses mercados, principalmente através da construção de usinas hidrelétricas (Vietnã) e construção e montagem de usinas de Álcool (Indonésia), além de abrir portas para outras empresas brasileira na região do Sudeste Asiático. Notícias informais indicam que, nos planos e projetos de serviços de engenharia que serão oferecidos, estariam fechados até os financiamentos dessas obras.

4.2 – O processo de internacionalização da Odebrecht

Para Dunning (1988), a internacionalização pode ser definida como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações *com outros países* (grifo meu) fora de sua base de origem”. Em 1976 foi inaugurada em Assunção, Paraguai, a Construtora Norberto Odebrecht Internacional S/A, iniciando sua atuação internacional.

Sobre esse movimento e analisando os investimentos externos brasileiros agregadamente, Corrêa (2008) informa que grande parte dos IDE’S das empresas brasileiras eram dirigidos a países com legislação fiscal mais flexível e onde se cobram menos impostos e taxas para realizar transações e/ou intermediações financeiras. Em sua análise, Corrêa explica que a grande participação de “paraísos fiscais” como destino de investimentos é muitas vezes consequência de uma estratégia de que as empresas se valem, que é efetuar seus investimentos no exterior através de *holdings* situadas nesses países, pagando menos impostos e tendo custos menores nessas operações. Isso seria compensador quando o montante de recursos movimentado nas transações fosse considerável.

De fato, como ainda mostra Corrêa, a distribuição média dos IDE’S brasileiros no exterior entre 1988 e 1992 mostra que países como Ilhas Cayman, Antilhas Holandesas, Bahamas e Bermudas respondiam por cerca de 39% dos investimentos brasileiros no exterior. Na América do Sul, Uruguai e Paraguai, seriam os destinos preferenciais desses IDE’S. Dados mais recentes apresentados mostram que, entre os anos de 2001 e 2005, essa concentração esteve sempre acima de 70%.

No caso da Odebrecht, um executivo da empresa informou que a abertura dessa filial no Paraguai tinha como principal objetivo prestar assistência técnica a obras que se desenvolveram no entorno da grande hidrelétrica de Itaipu, principalmente rodovias.

Como esse IDE foi realizado antes de firmados os acordos iniciais do Mercosul (1989), também se pode creditar esses investimentos à histórica tradição comercial desenvolvida entre o Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai.

Com isso e seguindo a definição da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, de que uma empresa só ingressa em um verdadeiro processo de internacionalização quando atua em mais de um mercado externo, não consideraremos essa data relevante.

Em 1979, com a construção da usina hidrelétrica de Charcani V, no Peru, realmente a Odebrecht iniciou sua internacionalização no setor de serviços de engenharia pesada. O próprio Norberto Odebrecht expõe as razões desse movimento para o exterior:

“A Odebrecht atua internacionalmente desde o final da década de 70. Vivíamos o milagre brasileiro, mas fizemos uma reflexão e concluímos que o crescimento daquele período não era sustentável. Como nossa vocação era, e continua sendo, crescer, precisávamos, então identificar oportunidades para assegurar a continuidade de nosso crescimento e começamos a estudar três hipóteses: diversificar nossos negócios; fortalecer nossa posição em engenharia no Brasil, mediante aquisições ou ir para o exterior. Optamos pelas três” (Odebrecht, 2008, p.2).

Sobre os motivos da internacionalização da CNO, notamos algumas proximidades e diferenças entre eles e os descritos por Hymer para o surgimento das multinacionais norte-americanas no período pós-2ª guerra. As dificuldades da expansão interna aproximam os dois movimentos.

Entretanto, para Hymer, as dificuldades encontradas pelas firmas norte-americanas para a expansão interna eram decorrentes das políticas antitrustes vigente nos EUA na época, que criou restrições ao processo de fusões e aquisições e levou muitas empresas a decidiram ir para o exterior por meio dos IDE'S.

No caso da CNO, não existiu um movimento interno, nacional, contra a concentração econômica interna que criasse barreiras para fusões e/ou aquisições entre grandes grupos ou ainda políticas específicas em favor dos pequenos construtores, mas sim dificuldades econômicas e financeiras do Estado brasileiro, principal cliente da empresa brasileira na época.

Tabela 13 - Proximidades e diferenças entre a teoria de Hymer e a prática da Odebrecht

Hymer	Para Hymer, uma das razões para a internacionalização das empresas americanas foram as restrições legais de fusões e aquisições que estavam dificultando a expansão interna.
Odebrecht	No caso da Odebrecht, a procura pelos mercados externos ocorreu principalmente devido a diminuição das obras públicas na década de 1980.

Fonte: Baseado em Hymer (1983) e Odebrecht (2008)

As primeiras obras internacionais, conseguidas através de concorrências públicas internacionais, foram a construção da hidrelétrica de Charcani V, no Peru, e do sistema hidrelétrico de Colbún-Machhicura, no Chile. No caso peruano, dos 876 empregados que trabalharam da hidroelétrica, apenas 22 eram brasileiros. No caso da construção do túnel de desvio do Rio Maule no Chile, 12 brasileiros trabalharam entre os 899 no total. Essas obras foram realizadas sob forma de consórcio com participação de outras construtoras internacionais e locais que também realizaram partes do serviço, uma estratégia das EMN destacadas por Hymer.

No começo da década de 1980, também foi construída a hidroelétrica de Capanga em Angola. Essa obra surgiu a partir de um esforço de negociação de 4 anos entre o governo local, o soviético e o brasileiro, por meio do Itamaraty conduzido pelo Chanceler Azeredo da Silveira ainda no governo Geisel, um dos primeiros a reconhecer a independência de Angola em relação a Portugal e a legitimidade do governo do presidente Agostino Neto, do Movimento Popular para Libertação de Angola (MPLA). Como vemos, os governos brasileiros, dentro de suas possibilidades conjunturais e interesses, sempre trabalharam a favor da internacionalização da CNO. A hidrelétrica foi construída em consórcio com a empresa russa Tecnopromoexport.

Essa obra em Angola é a primeira que a Odebrecht realiza fora do continente sul-americano e merece algumas considerações. De fato, se nas obras realizadas no Peru a empresa se valeu das proximidades psíquicas (conceito da Escola de Uppsala) existentes entre os dois países, principalmente devido à utilização de grande parte das

equipes que já estavam trabalhando há anos no Amazonas, o caso de Angola não foi muito diferente.

A Odebrecht originalmente era uma empresa baiana e as proximidades lingüísticas e culturais entre a Bahia e Angola contribuíram muito para o sucesso da empreitada. De novo, os conceitos da Escola de Uppsala, de que as empresas começam seus processos de internacionalização em países com maiores proximidades psíquicas, valem para explicar o movimento inicial dessa construtora.

Em 1986, a CNO iniciava sua atuação na Argentina, com a construção da hidrelétrica de Pichi-Picún-Leufú na Patagônia. No ano seguinte, em 1987, começou a atuar no Equador, com a construção da primeira fase do Sistema de Irrigação de Santa Helena, na região de Guayaquil.

Em 1988, foi adquirida a empresa portuguesa de construção José Bento Pedroso & Filhos (JBPF) sendo que, nesse período, Portugal passava já há algum tempo por uma forte crise econômica que abalou diversos setores da economia e a maioria das empresas locais, entre elas essa construtora. Portugal acabara de ingressar na Comunidade Econômica Européia e estava esperando receber os financiamentos para obras de infraestrutura. Foi então que os caminhos dessas duas empresas se cruzaram. A Odebrecht tinha condições de obter recursos para sanar as dificuldades pelas quais passava a empresa portuguesa e, com seu sistema de administração descentralizada, permitindo que as decisões fossem tomadas no canteiro de obras, conquistou os diretores portugueses da JBPF para essa associação.

Para que a construtora pudesse concorrer aos contratos de investimentos públicos precisava ter suas contas, dívidas e débitos com o setor público português sanadas. Assumindo as finanças da empresa, a Odebrecht se beneficiou dessa associação, pois teve acesso a uma extensa carteira de clientes e o conhecimento de particularidades do mercado local. Dessa forma, começou a entrada da Odebrecht no mercado português, iniciando sua expansão na Europa. Uma obra marcante desse período foi a construção, em um consórcio formado com outras empresas européias, da Ponte Vasco da Gama.

Em 1991, com objetivo de fortalecer sua posição no setor de petróleo e gás, a Tenenge incorporou a SLP Engineering Ltda. (que posteriormente foi vendida) empresa inglesa com cerca de 1.500 empregados e especializados em serviços de engenharia para este setor. Entre seus clientes estavam a British Petroleum, a Amerada Hess e a

Agip. Na época, o Mar do Norte era o principal centro mundial de construção, montagem e serviços offshore para produção mundial de petróleo e gás.

A entrada nesse mercado, que fortaleceu a rede de relacionamentos e conhecimentos da empresa (uma condição da internacionalização das empresas destacada pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais) ocorreu a partir da experiência adquirida e consolidada pela Tenenge no Brasil e em Portugal, onde construiu os diques das plataformas de petróleo, fábricas de papel e celulose e linhas de transmissão. Como se sabe, essa característica de conhecimento adquirido em países com maiores proximidades psíquicas para continuidade da internacionalização está dentro dos postulados da Escola de Uppsala.

Ainda em 1990, no governo Collor de Mello, a CNO ganhou a primeira concorrência internacional da Petrobrás para construção de uma plataforma auto-elevatória na Bacia de Campos (RJ). Em março de 1994, a Brasoil, subsidiária internacional da Petrobrás, inaugurou a plataforma semi-submersível Petrobrás 18, para produção em águas profundas.

Essa construção foi realizada pela CNO em parceria com a Fels-Far East Shipbuilding, uma empresa norte-americana, e possibilitou aumento de 15% na produção brasileira de petróleo. Também, essa parceria representou o início do intercâmbio de competências técnicas e tecnológicas com empresas estrangeiras, potencializando novas oportunidades de negócios em todo mundo.

A parceria com a Fels é considerada como um marco na estratégia de inserção internacional da Odebrecht, de estabelecer parcerias com empresas internacionais visando complementar competências e potencializar a conquista de novos mercados, países e negócios. Também, essa estratégia permite, até os dias de hoje, que as equipes da empresa se fortaleçam em suas capacidades técnicas, comerciais e negociais “promovendo um salto qualitativo rumo a novas conquistas” (Odebrecht, 2008).

No início da década de 1990, quando Emílio Odebrecht assumiu o cargo de Presidente do Conselho, a empresa entrou em uma nova etapa de liderança, com novos líderes ou empresários ou ainda empresários-parceiros de negócios que vinham se consolidando na empresa desde a década de 1970.

Em 1992, as primeiras obras no México, Uruguai e Venezuela: Hidrelétrica de Huites, Sistema de Saneamento de Montevideu e Centro Comercial El Lago, respectivamente.

Em 1994, o início da construção da Barragem de Seven Oaks, na Califórnia, o maior projeto para prevenção de enchentes já realizado nos Estados Unidos. Essa obra valeu a Odebrecht o prêmio da Construtora do Ano de 1999 (ano em que a barragem foi concluída) concedido pelo Corpo de Engenheiros do Exército Americano.

Na década de 1990, a Odebrecht viu sua presença no mercado internacional crescer. Em 1993, a empresa realizou negócios em 19 países: Alemanha, Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Costa Rica, Equador, Estados Unidos, Inglaterra, México, Paraguai, Peru, Portugal, Uruguai e Venezuela. Em 1995, atuou também na Malásia e em outros países do Sudeste Asiático.

Voltada cada vez mais para o mercado externo, em 1991, a Odebrecht conseguiu sua entrada no mercado norte-americano ao vencer a concorrência internacional para ampliação do Metrover, metrô elevado que serve a área central de Miami, na Flórida. Logo depois, seus negócios e área de atuação se estenderam para a Califórnia com a construção da barragem de Seven Oaks.

Por esta última obra a Odebrecht recebeu o prêmio patrocinado pelo Exército norte-americano da Construtora do Ano de 1999 nos EUA, como reconhecimento da qualidade da construção da barragem. Também ainda por essa mesma obra, a Califórnia Occupation Safety e a Health Administration, importantes agências do setor, reconheceram o índice de segurança verificado.

A entrada no mercado norte-americano merece mais comentários, principalmente devido ao fato de ser considerado o mercado mais competitivo do mundo, com um alto nível de concorrência, profissionalismo e produtividade que é exigido para permanência de qualquer empresa. Cabe ressaltar que, em 1991, a Odebrecht tornou-se a primeira empresa brasileira a ganhar uma concorrência pública internacional e conquistar contratos para realização de obras públicas nos EUA, no caso, o Metrover.

De fato, a Odebrecht, que fora inicialmente aos EUA desenvolver uma base de negócios e obter aprendizados, não parou de crescer no país, especialmente na Florida, onde concentrava sua atuação. Depois de uma série de obras conquistadas realizadas no setor de transportes, como a construção do viaduto Golden Glades, e as ampliações dos aeroportos de Miami e Orlando, foram contruídos os edifícios Fortune House, um apart hotel de 29 andares e o Ocean Steps, prédio residencial com 15 andares.

Depois disso, a construção do Ritz-Carlton Key Biscayne Resort & Spa, composto de duas torres de 8 andares e uma com 14 andares, totalizando 498 apartamentos e suítes. A atuação nos EUA seria ampliada no final da década com a construção do American Airlines Arena, um ginásio de esportes e espetáculos pertencente ao clube de basquete Miami Heat e, no ano seguinte, a conquista dos contratos públicos para projeto, desenvolvimento e construção do Center for Performing Arts, também em Miami, para apresentações de balés, óperas e orquestras.

Também na década de 1990, a Odebrecht aumentou sua participação no mercado da América Latina com novas obras no Peru (desde 1979), Venezuela (1992), Equador (desde 1987), Colômbia (1993), Bolívia (1993), Argentina (desde 1986), Chile (desde 1979) e México (1992).

Desse período, algumas obras merecem destaque, como o projeto Chavimochic, no Peru, uma construção de canais com mais de 200 km para irrigação, sistemas de distribuição de águas, redes de drenagem e obras complementares em uma região desértica daquele país.

Também, a construção da Ferrovia La Loma-Santa Marta, na Colômbia, e a rodovia Santa Cruz de La Sierra-Trinidad, na Bolívia, ambas ganhas por concorrência pública internacional e com elevados níveis de dificuldades técnicas, logísticas e geográficas são consideradas como obras de referência.

Em 1993, a Odebrecht conseguiu pela primeira vez obter um contrato em regime de concessão para a construção da autopista de acesso oeste a Buenos Aires. Também nesse ano, a empresa começou trabalhar em associação com duas empresas americanas e uma norueguesa para a perfuração de três poços em águas profundas na costa do Brasil, com lâminas de água entre 600m e 1000m.

Fora do eixo das Américas, a Odebrecht passou a atuar na China em 1993 quando a Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO) uma empresa de construção adquirida pela CNO em 1980, abriu uma filial em Pequim.

Em 1996, a CBPO, em parceria com a Asea Brown Boveri (ABB), venceu a concorrência internacional para construção da hidrelétrica de Bakun na Malásia, Sudeste Asiático. Ainda nesse ano, a Odebrecht concluiu a barragem de Letsibogo em Botsuana, África.

Em março de 1998, após uma concorrência internacional disputadíssima, a CNO inaugurou a ponte Vasco da Gama, obra que representou um marco da atuação da

Odebrecht na Europa. Nessa ocasião, a CNO se uniu as outras empresas portuguesas e europeias para formar o consórcio Lusoponte responsável por essa construção.

A partir de então, um novo tipo de contrato de aliança vem sendo aplicado pela CNO no preço final de todas suas obras. No contrato de aliança, o preço final da obra é pré-estabelecido. Como a gestão da obra é compartilhada com outras empresas, locais e internacionais, caso o custo final da obra seja maior do que consta no contrato, é cobrada uma multa, caso seja menor, é pago um bônus.

Em 2005, nasce a Odebrecht Logística e Exportações (OLEX) que, além de apoiar e dar assistências técnicas aos contratos da Odebrecht no exterior com exportações, também passa a prestar serviços de consultoria e fornecer soluções de logística integrada a outras empresas exportadoras.

Até meados de 2008, segundo conversas informais realizadas durante a pesquisa, a empresa sempre concluiu suas partes nas obras em tempo e custo menores do que os acordados, significando maiores participações relativas nas rendas dos consórcios. Entretanto, esse formato de acordo na constituição de consórcios não é o único nem definitivo. Como esse mercado é muito dinâmico e existem muitos outros grupos com maiores “graus de monopólio”, outros formados e arranjos põem surgir.

Em relação aos IDE`S realizados, a empresa divulga que têm prédios de escritórios com equipes de trabalho permanentes na Venezuela, Republica Dominicana, Angola, Peru, Bolívia, Equador, Panamá, Emirados Árabes, México, Portugal (que é responsável pelos novos contratos e obras na Líbia e Argélia) e Estados Unidos, além de subsidiárias na Alemanha, China e outros países.

Esses fatos podem questionar uma outra idéia sobre a empresa: que trabalha no regime de *Key Turner*, ou seja, depois de realizada as obras, a empresa abandonaria o país. Como se pode depreender, havendo interesse estratégico em novos negócios nas proximidades, a empresa continua atuando nessa prospecção. O conceito é relativo.

Além disso, a internacionalização da Odebrecht não envolve apenas a exportação de serviços de engenharia e sim também a criação de empresas locais e muitas bases independentes do Brasil, todas com capacidade para empresariar os seus mercados de atuação. Essas empresas controladas pela *holding* atuam em setores como produção de petróleo, química e petroquímica, mineração de diamante, concessões rodoviárias, empreendimentos imobiliários, indústria de materiais de construção e outras.

Segundo informe da empresa, o processo de internacionalização da Odebrecht já levou para o exterior cerca de 2.300 empresas brasileiras para fornecer bens e serviços para as obras nos vários países do mundo onde a empresa atua. “Boa parte delas ampliaram suas exportações com a conquista de outros clientes nos novos mercados que acabaram conhecendo. Em 2008, das quase 80 mil pessoas que trabalham na Odebrecht, cerca de 40 mil estão no exterior” (Odebrecht, 2008, p. 3).

Essas instalações de empresas brasileiras em outros países, principalmente os mais desenvolvidos, asseguraria o acesso em melhores condições nos mercados de capitais internacionais, inserindo de fato o Brasil na economia mundial.

Outras questões que sempre surgem nos estudos sobre processos de internacionalização de empresas é o problema dos seguros, garantias de pagamentos e recebimentos, riscos, cumprimento de obrigações contratuais que estão presentes em todos os empreendimentos.

De fato, na análise de Vinício Fonseca (Odebrecht, 2008) esse mercado é bem estruturado nos países mais desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos, Canadá e Europa, com a existência de agências públicas, privadas e multilaterais que minimizam os riscos. Para obras na América Central, Caribe e América do Sul os financiamentos, linhas de crédito e garantias do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) são os mais utilizados pela empresa. Em outros países e continentes, além das agências de financiamento de longo prazo e bancos locais, o Banco Mundial atua para proporcionar segurança às partes envolvidas nos consórcios.

Para trabalhar com essas agências e instituições financeiras internacionais que proporcionam garantias e seguranças a projetos já aprovados e estruturados, a empresa tem a Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros (OCS) que tem membros de suas equipes sediados em vários países.

Uma outra questão conseqüente: a Odebrecht, uma empresa global de porte considerável, não deveria ter um banco para auxiliá-la nessas operações internacionais? Como as obras realizadas são geralmente de grande porte e relacionadas com o setor de infra-estrutura, elas já têm, em seus projetos integrados, descritos os agentes financeiros que participaram de tal operação. Além disso, como atualmente a empresa atua em 18 países em todos os continentes, esse suposto banco teria que acompanhá-la nessas viagens ao redor do mundo, muitas vezes em regiões sob condições adversas. A melhor estratégia é formar redes globais de relacionamentos também em operações financeiras.

Em seu Relatório Anual 2007, a Odebrecht define seus objetivos para 2010:

- 1) Ser um dos cinco maiores Grupos empresariais Privados não-financeiros do hemisfério sul nos segmentos em que atua, com relevante atuação internacional.
- 2) Ser reconhecida por ser a escolha dos Clientes, pela capacidade de empresariar e de formar novos empresários.
- 3) Ter sólida estrutura de Capital e ser referência em Rentabilidade e em Criação de Valor Agregado.
- 4) Ter faturamento superior a US\$ 15 bilhões e Valor maior que US\$ 20 bilhões nas empresas que controla ou das quais integra o grupo de controle.
- 5) Ter imagem diferenciada nos locais de atuação e ser motivo de orgulho nacional.

4.3 – As estratégias de internacionalização da Odebrecht

Como já foi exposto indiretamente na exposição sobre a história da empresa, atualmente, a principal estratégia internacional da Odebrecht para entrada e conquista de novos mercados em países diversos é a de estabelecer parcerias, alianças, *joint-ventures*, acordos, consórcios de diversas formas e conteúdos com empresas locais e internacionais. Como diz o próprio presidente da Odebrecht S.A., Emílio Odebrecht:

“O objetivo é complementar competências e, com isso, potencializar a conquista de novas oportunidades de negócios. Essa estratégia permitiu também que as equipes da Organização fortalecessem sua capacitação negocial e tecnológica, promovendo um salto qualitativo rumo a novas conquistas” (Odebrecht, 2008, “A organização internacional”, p. 5).

Na mesma linha, o vice-presidente da construtora declara que:

“As formas de entrada vão muito de país para país e até em relação às obras que serão construídas. Primeiro se coloca um funcionário, ou melhor, um empresário parceiro no país para entender como funciona esse negócio, essa indústria, suas leis, sindicatos, quais são as principais forças e, em função disso tudo, você vai pensar em uma estratégia adequada a cada situação. Não existe regra geral, mas, a princípio, a orientação é de não comprar empresas, mas estabelecer parcerias com empresas locais que a Odebrecht considera que têm competências, mas também têm que ter complementaridades, e então fazemos um consórcio, acordo, com uma ou várias empresas locais. No contrato seguinte, vamos avaliar se precisamos ou não daquelas empresas, daqueles contratos e consórcios ou ainda daquele parceiro ou se devemos procurar outros ou ainda se vamos fazer a obra sozinhos; enfim são formas de entrada muito variadas. Geralmente, começamos e fazemos obras com consórcios de parceria local, mas também podemos fazer sozinhos” (MAZZOLA, 2006, p. 10).

Com o exposto, vemos que a principal estratégia da Organização para sua internacionalização é a de formar parcerias com empresas locais que tenham equipamentos, tecnologias adequadas e que possam fornecer mão-de-obra, além administrar os fornecedores locais (cimento, brita, areia, etc.) e negociar com os sindicatos.

Segundo conversas informais, a escolha do parceiro ou parceiros é de fundamental importância para o sucesso da empreitada. Na visão da empresa, esses parceiros, sócios na empreitada, “têm que se interessar pelo projeto, pelo valor agregado nosso e disponibilizar o valor agregado dele” (Odebrecht, 2008b).

Diante desse desafio (a escolha dos parceiros adequados), a Odebrecht desenvolveu e ainda desenvolve uma estrutura interna formada por redes globais de relacionamentos entre empresas e empresários-parceiros que dão sustentação a essa estratégia global de internacionalização nos vários países onde a empresa desenvolve projetos ou faz prospecção de novos negócios.

Segundo Mazzola (2007), a empresa é atualmente uma multinacional formada por uma grande rede de relacionamentos internos e externos, atuando em 18 países, com mais de 2000 integrantes mundiais, que são denominados “Parceiros”. Suas estratégias, voltadas para resultados, se viabilizam, principalmente, por meio de redes entre empresas sustentadas por meio de alianças e parcerias que possibilitam maiores conhecimentos e comunhão entre as complementaridades dos seus integrantes.

No final da década de 1980, a Odebrecht teve experiências em comprar empresas locais de construção em Portugal e na Alemanha. No setor do petróleo, também comprou uma empresa inglesa. Foram consideradas experiências de sucesso,

principalmente em relação aos seus objetivos que eram a entrada no mercado europeu. Entretanto, atualmente, não é esse o modelo priorizado pela companhia, que prefere a forma de associações, acordos e consórcios.

A estratégia de internacionalização complementar da Odebrecht foi a de formar uma estrutura produtiva, organizacional e administrativa interna que favoreça seus processos de internacionalização. De fato, com a globalização, as empresas que decidiram se internacionalizar estão enfrentando ambientes de negócios cada vez mais competitivos e concorrenciais que as levaria a um processo contínuo e crescente de pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico.

E esses movimentos promovem impactos em suas estruturas internas. Dessa forma, quanto maior o nível de inovação e desenvolvimento tecnológico que a empresa emprega, maior é o nível de especialização e complexidade na administração da estrutura interna das empresas.

Segundo Odebrecht (2008), se as cobranças do ambiente externo das empresas são grandes, exigindo eficiência e responsabilidade junto aos clientes, é necessário que no ambiente interno também se verifiquem mudanças para que se trabalhe com lealdade, dedicação e satisfação e que se crie um ambiente interno que possibilite a criação e gestão de novos conhecimentos.

Nesse sentido a Odebrecht, com sua administração descentralizada e delegação planejada, além do sistema de remuneração diferenciada dependendo do desempenho e dos resultados dos que diretamente estão envolvidos na obra, vem se firmando no cenário internacional, desenvolvendo trabalhos com tecnologias diferentes de acordo com a necessidade dos clientes e sempre respeitando seus colaboradores e outras empresas envolvidas no trabalho.

Almeida (2008) também considera que a estrutura administrativa descentralizada da Odebrecht pode ser considerada como uma estratégia para entrada e consolidação nos mercados externos. Como foi destacada, essa estrutura surgiu e foi se aprimorando com conhecimentos adquiridos praticamente desde a fundação da empresa. O objetivo principal, na época, era o aumento da produtividade e redução dos custos de supervisão.

Entretanto, com a forma competitiva que os mercados externos estão assumindo, a descentralização e delegação planejada de poderes de decisão para alguns funcionários (no caso da Odebrecht, os empresários-parceiros) que estão diretamente envolvidos na obra pode ser considerada como um diferencial para melhorar o atendimento dos

clientes muitas vezes encontrando soluções para serviços encomendados em momentos específicos da obra.

Para Wright (2000), não existiria uma definição universal de estratégia que pode ser interpretada como um plano que integra metas, políticas e ações das empresas para atingir os objetivos traçados pela alta Administração em ambientes internos e externos. No caso da Odebrecht, se tornar uma empresa eficiente com uma estrutura administrativa produtiva e descentralizada pode ser considerado como uma estratégia de penetração tanto nos mercados internos como externos.

Para Porter (1996), a estratégia empresarial orientada para o aumento da produtividade é o que diferencia uma empresa das suas concorrentes. Ele cita duas ações básicas: variedade (produtos e serviços variados) e identificação das necessidades dos clientes (pensada em relação à posição geográfica e escala do cliente) que devem se complementar e interagir. Como se vê, é uma colocação que analisa as estratégias como traçadas pela Alta Administração das empresas sempre com objetivo de antecipar demandas e ações, dando pouco destaque a ação de quem trabalha diretamente com os clientes.

Em seu estudo sobre as mudanças na estrutura administrativa da Odebrecht, Almeida (2008, p. 96) cita que “a abordagem estratégica de competências dinâmicas” pode ser a que melhor explique a se ajuste ao caso da Odebrecht. Nessa visão, o principal objetivo da empresa é maximizar o seu valor para seus acionistas e isso pode ser conseguido através de um aumento na produtividade provocado por uma estrutura organizacional condizente com o perfil do negócio. As empresas começariam trabalhando em um único negócio. Mantendo seu foco nesse negócio e se especializando cada vez mais, as empresas se tornariam mais competitivas e eficientes.

Por outro lado, existem empresas que já tem portes consideráveis e trabalham com vários negócios e empreendimentos ao mesmo tempo. Nesses casos, “devido ao seu formado multidivisional (*M-form*) recomenda-se uma estrutura organizacional flexível” (Almeida, 2008, p. 97). Cabe destacar que essa diversidade nos negócios tem como objetivo proporcionar ganhos com a diversificação dos riscos envolvidos em cada negócio.

Esse conceito pode se aplicar muito bem no caso da Odebrecht, que atua nos setores de engenharia e construção, química e petroquímica, infra-estrutura, obras e serviços públicos. Além disso, a existência de uma estrutura organizacional mais

flexível é uma das condições colocadas por Hymer para a internacionalização de uma empresa.

Segundo Vasconcellos (1979), existem muitas críticas aos sistemas administrativos descentralizados. As principais seriam as possibilidades da não existência de sinergia entre as divisões. A outra seria de que produtos e serviços com altos níveis tecnológicos exigiram maiores estabilidades para serem desenvolvidos. A terceira crítica seria que estudos de caso que fazem balanço entre os dois sistemas se mostram inconclusivos.

No caso da Odebrecht, os sistemas descentralizados vêm apresentando resultados positivos devido a serem aplicados em casos de administração internacional e da empresa ter empresários-parceiros que tomam as decisões certas para cada problema a ser resolvido em suas obras ao redor do mundo.

Essas decisões corretas seriam em decorrência do “fluido e confiável sistema de comunicação entre divisões que existe na empresa” (Odebrecht, 2006, p. 23) que permitiria a troca de experiências entre os Diretores das Divisões Internacionais.

Outras vantagens do sistema de organização descentralizada para facilitar a internacionalização são citadas:

- 1) O atendimento mais rápido aos clientes, no caso de empresas geograficamente descentralizadas;
- 2) Atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, ou seja, de acordo com as características locais;
- 3) Desenvolvimento de capacitação gerencial. (Fonte: Almeida, 2008, p. 98)

As desvantagens citadas seriam a o surgimento de capacidade ociosa dos recursos humanos e de equipamentos; dificuldades de padronização; dificuldades na coordenação de atividades interdisciplinares; duplicação de atividades e efeitos negativos na motivação dos funcionários.

Como citado acima, a Odebrecht tentar resolver ou pelo menos diminuir os efeitos dessas desvantagens por um sistema de comunicação eficiente e direto entre as unidades externas e o comando central além do seu reconhecido sistema de

remuneração diferenciado (líderes com características empresariais e não de gestores) dos profissionais diretamente envolvidos na obra.

Assim, Vasconcellos (2003) conclui que a administração competente da estrutura descentralizada pode trazer vantagens competitivas na realização da estratégia da empresa quando internacionalizada.

De fato, ainda segundo Vasconcellos (2003) muitas organizações adotaram na sua administração estruturas organizacionais descentralizadas e com delegação de autoridade, com objetivos de agilizar decisões diante das necessidades de seus negócios, principalmente devido à dispersão geográfica.

Dessa forma, a questão mais importante seria como a empresa administra sua vantagem competitiva: a gestão dos conhecimentos adquiridos nos serviços de engenharia com suas experiências internacionais.

Além de a Organização ter estruturas internas e externas que proporcionem condições adequadas para a internacionalização, outras estratégias são utilizadas pela Odebrecht:

- 1) Procurar países com o menor risco possível quanto aos ambientes políticos, empresariais e operacionais;
- 2) Procurar mercados-alvos ou “de ir para onde houver interesse do Governo brasileiro em estreitar relações com o país-cliente” (Odebrecht, 2088, p. 1).

Essa procura pelo menor risco é compreensível: como se trata de grandes obras, pesadas, de longo prazo e muito caras de engenharia especial, qualquer calote ou não pagamentos por parte dos clientes poderiam comprometer as finanças da empresa e a remuneração dos fatores envolvidos. Isso também pode ajudar na explicação da empresa ter uma atuação quase que associada aos interesses estratégicos dos governos brasileiros.

Outra preocupação com as obras externas destacada é a de selecionar e atuar em programas importantes e prioritários para os países, para os governos e comunidades, “geradores de benefícios reais e riquezas líquidas” (Odebrecht, 2008, p. 1). Projetos fora desse perfil não têm atração para a Odebrecht.

Nesse sentido, a empresa procura na escolha de projetos que vai se engajar, que estes sejam auto-sustentáveis, capazes de pagar seus custos com bens ou serviços que iram produzir. Preferencialmente, com impactos na balança comercial, pela substituição de importações ou pelo aumento das exportações locais. Projetos como estradas para escoar as produções, usinas hidrelétricas, portos, aeroportos e outros podem se encaixar nessa diretiva.

Uma outra estratégia citada é a de priorizar negócios com países que demonstrassem verdadeiros interesses em se tornar parceiros do Brasil. Essa afirmação faz parte da filosofia empresarial da Organização Odebrecht: “procurar casar seu crescimento com o crescimento dos países aos quais prestam seus serviços ou vendem seus produtos” (Odebrecht, 2008, p.1).

Outras estratégias de internacionalização citadas pela empresa:

- 1) adotar políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das nossas equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais com objetivos de promover a motivação, integração e aceitação da empresa pelas comunidades locais;
- 2) utilizar a capacidade de contribuição brasileira aos empreendimentos, inclusive mediante a transferência de tecnologia com objetivo de criar redes permanentes de relacionamentos pessoais, empresariais, técnicos e científicos;
- 3) Atuar em associação com empresários do país-cliente (Fonte: Odebrecht, 2008, p. 3).

De qualquer forma, o histórico do processo de internacionalização da OSA começou no Paraguai (1976), Peru e Chile, ambos em 1979. Depois da consolidação no continente sul-americano, foi para Angola (1982) e, posteriormente, conseguiu sua entrada no mercado europeu via aquisição de uma empresa portuguesa (1986). A sua entrada no mercado norte-americano em 1991 já forma um quadro claro de um comportamento e estratégia de internacionalização incremental, gradual, que vai se acelerando e modificando com a aquisição de novos conhecimentos, técnicas e com o incremento da escala de produção, diversificação de negócios e ampliação da rede de relacionamentos da empresa.

Essas são, basicamente, as estratégias e comportamentos verificados nos estudos da Escola de Uppsala e, posteriormente, da escola Nórdica de Negócios Internacionais, para explicar os processos de internacionalização que, devido aos riscos existentes, devem começar em países mais próximos, com maiores proximidades psíquicas e, gradualmente e continuamente, vá de expandindo para países mais distantes.

Em 2008, a Odebrecht informa que trabalha com contratos em países onde se fala 14 línguas diferentes, “criando um patrimônio intangível de diversidade que qualifica a empresa e seus integrantes” (Odebrecht, 2008, p. 4).

As estratégias ou formas de entradas nos mercados externos utilizadas pela Odebrecht também variam com o tempo e os clientes. As formas encontradas vão desde a firma dominante até fusões, associações com produtores locais, aquisições de empresas no país-alvo até formação de consórcios com outras grandes empresas norte-americanas e européias do ramo, sempre procurando manter boas relações e negociações com os governos desses países.

No caso da exportação ou internacionalização dos serviços de engenharia, é muito difícil uma empresa qualquer, por maior poder de mercado que tenha realizar uma obra sozinha. Como já foi dito, acordos, associações, *joint-ventures*, consórcios, formação de redes e outras formas de conluio são necessárias. As razões vemos a seguir.

Tabela 14 – Quadro-resumo das estratégias de internacionalização da Odebrecht

1. A Odebrecht sempre atuou externamente sob o regime de consórcios, acordos, *joint-ventures* e outras formas de associação com outras empresas locais, brasileiras e até outras grandes firmas globais. Embora não seja uma opção totalmente descartada, as compras e aquisições de outras empresas no país-alvo têm sido, atualmente, desaconselhadas;
2. Criar e aprimorar uma estrutura administrativa interna que favoreça os processos de internacionalização;
3. Procurar desenvolver relações com empresas e empresários locais e contratar o maior número possível de mão-de-obra local;
4. Procurar países com o menor risco possível quanto aos ambientes políticos, empresariais e operacionais;
5. Procurar mercados-alvos ou de ir para onde houver interesse do Governo brasileiro em estreitar relações com o país-cliente;
6. Adotar políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais com objetivos de promover a motivação, integração e aceitação da empresa pelas comunidades locais.
7. Utilizar a capacidade de contribuição brasileira aos empreendimentos, inclusive mediante a transferência de tecnologia com objetivo de criar redes permanentes de relacionamentos pessoais, empresariais, técnicos e científicos.
8. A empresa procura na escolha de projetos que vai se engajar, que estes sejam auto-sustentáveis. Preferencialmente, com impactos na balança comercial, pela substituição de importações ou pelo aumento das exportações locais. Projetos como estradas, usinas hidrelétricas, portos, aeroportos e outros podem se encaixar nessa diretiva.

Fonte: Odebrecht, 2006, 2007 e 2008.

4.4 – O mercado internacional de serviços de engenharia e a gestão do conhecimento.

A Odebrecht é a empresa nacional líder em exportações de serviços de engenharia. Em 2007, segundo o site da própria empresa, as exportações foram de cerca de US\$ 820 milhões.

Os serviços de engenharia podem ser divididos em cinco itens básicos, a saber,

- 1) Arquitetura e engenharia consultiva: estudos de viabilidade econômico-financeira, projetos básico e executivo, estudos de impacto ambiental, planejamento urbano, paisagismo etc.;
- 2) Suprimentos: alimentos, vestuário, bebidas, calçados, veículos de transporte etc., materiais de construção (cimento, brita, areia, madeira, tintas, ferro, aço, ligas plásticas etc.) e máquinas e equipamentos;
- 3) Construção: execução do empreendimento em si, arquitetura, montagem, serviços de construção civil etc.
- 4) Serviços auxiliares: análise topográfica, geológica, geográfica, sondagem de solo, aerofotogrametria etc.;
- 5) Gerenciamento de empreendimentos: logística, monitoramento e organização da execução do empreendimento, incluindo compras de materiais, contratação de terceiros etc.

Os dados do IBGE, ainda para 2002, mostram que na conta “Serviços não financeiros”, Serviços de Engenharia são a única conta superavitária do Balanço de Serviços com um resultado positivo de quase US\$ 3 bilhões, em contraponto à conta de “Viagens internacionais” (US\$ -10 bilhões), “Computação e informação” (US\$ -5 bilhões) e “Royalties e licenças”, com resultado negativo próximo aos US\$ 6 bilhões.

Segundo a *Engineering News Record* (ENR) 2002, o mercado mundial de serviços de engenharia movimentou um valor estimado de US\$ 500 bilhões anuais e sua demanda é fortemente concentrada em países da União Européia (U.E.) e Estados Unidos.

Em uma análise prospectiva, a revista estima que esse mercado deva crescer mundialmente acima das taxas de crescimento da economia mundial, principalmente em razão de um maior ritmo de crescimento dos países em desenvolvimento que estariam em um movimento geral de expansão em suas respectivas obras de infra-estrutura.

Mesmo assim, trata-se de um mercado muito fechado à concorrência internacional, com presença de fortes barreiras comerciais e de muitas regras próprias, além de especificações e sistemas de compras governamentais que tendem a favorecer produtores locais em suas contratações.

Os serviços de engenharia especial, pesada, de grandes obras de infra-estrutura, são considerados estratégicos para o crescimento nacional por seus altos efeitos multiplicadores de emprego e de renda. Diante disso, é possível entender as políticas protecionistas que são praticadas por todos os países importantes, principalmente no item “compras governamentais”.

Com a força da globalização, ainda segundo a ENR, existe uma tendência de maiores aberturas à concorrência internacional, quando esses mercados passariam de nacionais para se tornarem mais regionalizados. Atuar internacionalmente nesse mercado exige que as empresas tenham escritórios, subsidiárias, filiais e/ou associações com produtores locais nos países e/ou regiões que pretendem realizar obras e serviços.

Também, a entrada nesse mercado exige que a empresa tenha níveis elevados de produtividade e robustez financeira, ou seja, as condições, garantias, seguros (são obras de longo prazo de execução) e as ofertas de financiamentos para realização dessas obras são de importância fundamental.

Além disso, como ponto estratégico, recomenda-se que as empresas tenham fortes identidades culturais e operacionais, que sejam mundialmente e/ou regionalmente reconhecidas como aptas para realizações de ótimos trabalhos. Como se vê, trata-se de um mercado relativamente oligopolizado e de difícil entrada.

Somando-se a tudo isso, ainda se verifica uma forte presença dos Estados nesse mercado, principalmente nas áreas de financiamento, pesquisa, prospecção de necessidades e demandas, além de trabalhos diplomáticos e de relações institucionais e internacionais.

A tabela abaixo mostra que existe um predomínio histórico de empresas européias, norte-americanas e asiáticas nesse mercado. No cenário internacional, apesar de suas reconhecidas capacidades e competitividades, as empresas brasileiras têm participação reduzida. Outros países como Itália, Espanha, China, Coréia do Sul, Índia e até Brasil têm mostrado recentemente maiores crescimentos, mas ainda com participações relativas pequenas no mercado global..

Tabela 15 – Ranking Mundial das grandes construtoras. (US\$ milhões)

País	Empresa	Exportações	Faturamento
1. Suécia	Szanska AB	11.520	13.951
2. Alemanha	Hochtief AG	10.010	11.959
3. França	Vinci	6.841	16.595
4. França	Bouygues	6.449	15.169
5. França	Technip-Coflexip	4.619	4.654
6. EUA	KBR	3.888	5.144
7. Inglaterra	Bovis lend Lease	3.625	4.654
8. Áustria	Bau Strabag	3.544	5.032
9. Inglaterra	AMEC plc.	3.017	5.184
10. Alemanha	Bilfinger Berger	2.991	4.293
11. EUA	Bechtel	2.920	9.688
12. EUA	Flúor Corp	2.697	7.796
13. Japão	JGC Corp.	1.866	2.769
31. Brasil	Odebrecht	887	1.224
101. Brasil	Andrade Gutierrez	128	368

Fonte: ENR (2002) – The Top 225 International Contractors.

Como já exposto, a competitividade e participação das exportações de serviços de engenharia para viabilidade e execução dos projetos exige condições especiais de financiamento com sistemas de pagamento e de garantias de longo prazo. Todos os

países desenvolvidos contam com uma estrutura oficial de apoio a esse tipo de exportação, geralmente composta por financiamento de longo prazo e seguro de crédito à exportação.

Dessa forma, o cenário de competição nos mercados internacionais de exportação de serviços de engenharia está formado, com condições de financiamento especiais e diferenciadas em relação a outros setores. Então, se existe um mercado de capitais específico, mecanismos próprios de financiamento (além de outros interesses políticos, sociais e econômicos envolvidos) pode se pensar que as tecnologias e soluções de engenharia para as obras realizadas (além da administração desse conhecimento que é produzido na empresa e no mercado mundial em geral) serão fatores diferenciais no sucesso das empresas nesse mercado.

Sobre esse ponto, a produção e gestão de conhecimento têm gerado interesse na Odebrecht desde seu início. O “livro negro da Odebrecht” já pode ser considerado como um precursor de sua criação e práticas de disseminação. Mesmo assim, “a base dos conhecimentos acumulados das empresas só tem utilidade quando pode ser convertida em desempenho” (Odebrecht, 2006b, p. 32). Por “conhecimentos da empresa” pode se entender que é a capacidade de soluções dos problemas, que também pode ser considerada como a intensidade de esforços das pessoas da organização, como define a TEO.

Todos os quatro executivos da empresa quando perguntados se a Odebrecht tinha algumas características, marcas, que a diferenciasse de outras empresas, citaram as facilidades de trocas de informações e experiências como um dos fatores de diferenciação. Segundo a TEO (Odebrecht, 2006a), os conhecimentos e experiências adquiridas só têm eficácia na empresa, para qual estão sendo transferidos, se a mesma tiver condições de internalizá-los, usá-los praticamente.

O raciocínio é simples e direto: processos de aprendizagem têm que ser transformados em competências tecnológicas. Para a Odebrecht, a comunicação entre departamentos é a melhor forma de estimular e difundir o conhecimento.

Na organização da empresa existe o CIADEN, Centro de Informação e Apoio ao Desenvolvimento de Negócios da área de operação, que coordena programas como As Comunidades do Conhecimento e os Prêmios de Destaque.

As Comunidades do Conhecimento são ambientes virtuais de troca de conhecimento, por meio de redes computadorizadas, que foi se desenvolvendo ao longo

do tempo, paralelamente ao acirramento da competição internacional das exportações de serviços de engenharia.

São agrupadas por temas, como qualidade dos serviços de engenharia, barragens, usinas hidrelétricas e mais seis temas. Talvez seja o mais importante meio de comunicação entre departamentos na empresa em relação à difusão do conhecimento. Atualmente, essas comunidades possuem estruturas administrativas mais estruturadas e eficazes para difusão de conhecimentos, técnicas e exemplos de soluções de engenharia colocadas em prática em todo mundo.

Na Odebrecht já foi analisado que nesse programa as informações são trocadas mais eficientemente permitindo que pessoas ligadas a um mesmo tema possam colaborar com outras, proporcionando trocas de experiências e alternativas para problemas que surgem. A solução compartilhada de problemas talvez seja a atividade mais valorizada na Odebrecht.

A responsabilidade por esses trabalhos é dos chamados “empresários-parceiros” e de suas equipes, que são colaboradores funcionais com características de empreendedores, responsáveis pela prospecção e consolidação de negócios globais, disseminando informações e conhecimentos à rede. O objetivo dessa disseminação é criar ambientes de debates, pesquisas e soluções, se antecipando às futuras demandas desse mercado competitivo.

Os Prêmios de Destaque é uma iniciativa anual que premia os melhores projetos desenvolvidos pelos vários grupos de projeto da empresa, seja através da reutilização do conhecimento existente, seja na geração de novos conhecimentos em diferentes modalidades como: Produtividade, Responsabilidade Social e Jovem Parceiro. Essas são formas de estimular e difundir os conhecimentos, técnicas e soluções encontradas ao longo das experiências nacionais e internacionais da empresa que atua a quase 30 anos nesse mercado.

Nessa mesma direção, existem outros programas em execução na empresa, como o PDE, Programa de Desenvolvimento de Empresários, onde a empresa estimula, orienta e até financia funcionários que queiram abrir seus próprios negócios (um dos entrevistados tem sociedade no restaurante “O Mestiço” em São Paulo), o Programa de Introdução à Cultura Odebrecht, o Programa de Técnicos Encarregados e muitos outros. Para a TEO, a transmissão de conhecimentos de geração para geração é constante e deve ser um processo educativo permanente.

Como afirmou o engenheiro Judson Rhor, “a Odebrecht quando resolve entrar em qualquer mercado, entra para arrasar, com força total de toda sua estrutura e equipes bem motivadas e preparadas para qualquer trabalho”.

4.5 – Políticas públicas para a internacionalização.

A grande maioria dos países já reconhece que em uma economia internacional marcada por uma concorrência acirrada por mercados, os investimentos diretos no exterior são necessários para aumentos na competitividade, melhorias no desempenho nacional e também para se alcançar uma forma mais apropriada de inserção internacional.

Alem (2005) informa que, em razão das experiências internacionais verificadas, as políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas devem incluir elementos como:

- 1) Liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior;
- 2) Criação de mecanismos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior;
- 3) Informação e assistência técnica;
- 4) Incentivos fiscais;
- 5) Criação de instrumentos de seguros para os investimentos e
- 6) A questão do financiamento.

Em relação aos países desenvolvidos, além dos serviços, de informações e assistência técnica, apoio financeiro, auxílio no desenvolvimento de projetos e programas de seguros e garantiais. Além disso, a maioria deles convida empresários para viagens com missões oficiais dos respectivos governos quando necessário para

garantir a segurança de seus investimentos diretos no exterior e até na procura de novos mercados. A tabela 15 resume bem a questão.

Tabela 16 – Instrumentos de apoio aos IDE'S dos países desenvolvidos

Pais	Serviços de informações	Missões oficiais	Desenv. Projetos	Financiamento	Seguros e garantias
Austrália	x	X			
Áustria	x			x	x
Bélgica	x			x	x
Canadá	x	X	x	x	
Dinamarca			x	x	
Finlândia	x	X	x	x	x
França	x		x	x	x
Alemanha	x	X	x	x	x
Itália	x		x	x	x
Japão	x	X	x	x	x
Holanda	x	X		x	x
N. Zelândia	x		x		
Noruega	x	X	x	x	x
Portugal	x	X		x	x
Espanha	x	X		x	x
Suécia	x		x	x	x
Suíça	x	X	x	x	x
Inglaterra			x	x	
EUA	x	X	x	x	x

Fonte: baseado em Alem (2005) e BNDES (2005)

No caso dos Estados Unidos, existe a US-Exim, uma agência pública com independência para concessão de créditos e incentivos para a exportação de bens manufaturados e serviços, que oferece financiamentos, seguros e garantias para as empresas que atuam nesse segmento.

Opera basicamente com um Fundo de Investimentos que garante às empresas empréstimos junto ao Tesouro Americano sendo que esse fundo é garantido com recursos orçamentários. Existem também outras agências, como a OPIC (projetos de investimento), CCC (exportação de serviços), USTDA (garantias e seguros para investimentos em países em desenvolvimento) e a PEFC, uma instituição privada que atua nesse mercado com garantias do US-Exim.

Na França existe o COFACE, órgão privado, originalmente estatal, que é a maior seguradora privada de créditos à exportação do mundo e oferece seguros e antecipação de receitas para empresas que exportam serviços de engenharia. Seu *funding* é composto principalmente por recursos estatais e orçamentários.

Na Alemanha, o KfW, órgão público com estrutura semelhante ao BNDES, financiador de exportações, inclusive a de serviços de engenharia, com recursos estatais e captações nos mercados domésticos e internacional.

O Japão é um dos países desenvolvidos que mais apóiam a internacionalização de suas empresas. Há oito agências que patrocinam os IDE'S, com destaque para o Japan Bank for International Cooperation (JBIC), sucessor do Eximbank of Japan. Criado em 1959 para fornecer créditos às exportações e importações, o banco passou também a financiar operações de investimentos no exterior. Isso mostra uma relação entre comércio exterior e internacionalização.

Em relação aos países emergentes, a Coreia do Sul tem o Korea-Exim, banco estatal responsável exclusivamente para financiar e dar garantias, também semelhante ao nosso BNDES, além da Keic, agência governamental de seguro e crédito que trabalha com 13 linhas de seguros e garantias, incluindo uma específica para serviços de engenharia.

Para a Unctad (1995), o apoio à internacionalização das empresas tem como objetivo principal o aumento da competitividade, além de promover expansão no comércio internacional. Políticas públicas mais organizadas de apoio à internacionalização são observadas nos países asiáticos. Os programas de apoio variam de acordo com o estágio de desenvolvimento da economia, a competitividade setorial das firmas nacionais, as condições do balanço de pagamentos, os acordos de integração regional, entre outros.

No caso brasileiro, a principal agência responsável ao apoio a empresas em seus processos de internacionalização é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Segundo seus próprios informes, essas políticas de apoio eram muito

restritas até 2002, quando os financiamentos aconteciam de forma indireta, já que o aporte de capital não tinham destinação específica, ou seja, os empréstimos dos bancos eram para as empresas e a internacionalização podia ou não fazer parte dos planos estratégicos da empresa. Mesmo assim, financiamentos destinados à internacionalização eram reduzidos.

A partir de 2002, segundo Alem (2005), um crescimento significativo das consultas e demandas por parte das empresas brasileiras fez com que o Banco começasse estudos sobre a possibilidade de criação de uma linha específica de créditos para este tipo de financiamento.

Em meados de 2002, a diretoria do BNDES aprovou diretrizes para o financiamento aos IDE'S de empresas brasileiras com objetivo de estimular a inserção internacional e o fortalecimento das empresas nacionais. Em seguida, foi criada uma linha especial de linhas de crédito a empresas já instaladas no exterior, desde que estes empréstimos resultassem no estímulo à exportação de produtos domésticos. Mesmo com isso, as demandas e consultas ainda ocorriam em quantidade reduzida.

Em 2003 foi criado no BNDES um Grupo de Trabalho (GT) para estudar e desenvolver políticas próprias e específicas para empresas brasileiras. Segundo informações do próprio site do BNDES, o apoio à internacionalização de empresas nacionais tem com objetivo favorecer uma integração competitiva das companhias brasileiras ao processo de Globalização Produtiva e, principalmente, incrementar a integração regional. O relatório do GT de 2005 faz as seguintes constatações:

- 1) Mesmo as companhias mais avançadas (como é considerada a Odebrecht) em seus processos de internacionalização mostram necessidades financeiras, operacionais e técnicas para continuar suas expansões. Nesse sentido, o apoio do BNDES é visto como fundamental.
- 2) Entre as linhas de financiamento consideradas importantes estão a criação de bases no exterior, escritórios e armazéns comerciais, assistência técnica e plantas industriais que utilizem insumos, partes, peças ou componentes importados do Brasil.
- 3) As empresas brasileiras que estão indo para o exterior têm perfis e atuam em setores diversos. Dessa forma, as políticas do BNDES e suas formas de apoio devem levar em conta essas diversidades e particularidades e

4) O objetivo principal das empresas brasileiras é, em última instância, aumentar suas participações no mercado internacional por meio de um aumento das exportações. Os IDE'S são considerados um importante meio para isso.

Em novembro de 2004, o próprio presidente do BNDES, o economista Luciano Coutinho, participou do Fórum Internacional Brasil 2015, evento patrocinado pela Odebrecht para comemorar seus 60 anos de existência. Nessa ocasião e em uma das palestras de abertura do Fórum, ele reconhece que o Brasil, para alcançar condições adequadas de crescimento econômico sustentável e de longo prazo e de desenvolvimento social, precisa desenvolver seu sistema e políticas de crédito de longo prazo, não só no BNDES mais em todo sistema bancário nacional.

Essa política é explicada pela necessidade que tem o país de expandir seus investimentos em obras de infra-estrutura, particularmente logística, mas não só, em energia, em saneamento e habitação também.

Um outro desafio citado foi o de expandir a capacidade exportadora brasileira, assim como ampliar os espaços competitivos da estrutura brasileira, especialmente ampliando a fronteira da inovação tecnológica que permita ao país sustentar seu recente desempenho criativo e dinâmico do seu comércio exterior.

Essas ações, em sua análise, deixariam o Brasil mais sólido financeiramente diminuindo a necessidade de recorrer à poupança externa para financiar seu desenvolvimento econômico e social.

Em sua análise, para que o Brasil consiga desenvolver sistemas de créditos e de financiamentos de longo prazo é necessário uma redução mais acelerada da dívida pública que, utilizando os dados de sua palestra, já caiu de 60% do PIB para 55%. Além disso, um longo período de estabilidade econômica e controle dos gastos públicos criariam um ambiente econômico de maior confiança, o que estimularia os agentes financeiros a emprestar seus recursos em prazos maiores e em melhores condições.

Para ele, a redução da dívida pública não está ocorrendo na velocidade que ele desejaria para acelerar o processo de mudanças que a economia brasileira precisa. Como se pode ver, o surgimento de maiores, mais variados e mais acessíveis canais de financiamento de longo prazo no Brasil ainda vão demorar algum tempo para se efetivarem.

Em setembro de 2005, o BNDES aprovou seu primeiro empréstimo de financiamento de sua linha de internacionalização. A Friboi, maior empresa frigorífica de carne bovina do país, recebeu US\$ 80 milhões do banco para a compra de 85,3% da empresa argentina Swift Armour S.A. O total da operação foi de US\$ 200 milhões.

Inicialmente, essas linhas de crédito eram e ainda são financiadas com recursos públicos vindos do exterior via emissão de títulos e/ou empréstimos internacionais, mas com a seqüência natural dos pagamentos, o plano é que esse programa se autofinanciará. Geralmente, o custo do financiamento incluirá, além do custo da captação externa, uma taxa de risco (*spread*) de 3% a 4,5% a.a. mais um prêmio de performance a ser definido de acordo com cada projeto.

Para receber esses créditos, os projetos terão que gerar receitas iguais ou superiores ao valor financiado, e esses recursos terão que ser remetidos ao Brasil em um prazo a ser definido também de acordo com o projeto. Como se pode ver, em matéria de políticas públicas financeiras para o apoio de empresas locais em seus processos de internacionalização, o Brasil está apenas começando, o que explicaria a preferência da Odebrecht em realizar suas operações de financiamento de longo prazo no exterior.

Além do BNDES, o Banco do Brasil, através do PROEX-Financiamento, também oferece linhas de crédito e financiamento às exportações de bens e serviços, principalmente para micro, pequenas e médias empresas.

Com o PROEX-Equalização, as taxas de juros cobradas são as mesmas obtidas no exterior com a emissão de títulos pelo Banco. Como é um programa destinado exclusivamente às MPE'S (que não é o caso da Odebrecht) não aprofundaremos o assunto.

Outra questão muito relacionada com políticas públicas para maior e melhor internacionalização de empresas brasileiras é o sistema de taxas de câmbio. Atualmente, a grande maioria dos exportadores brasileiros tem reclamado muito da política cambial brasileira, de taxas de câmbio flexíveis, como elemento que prejudica as exportações. As discussões sobre mecanismos alternativos de política cambial para exportadores são vastas e inconclusivas. Sobre esse ponto, o próprio Emílio Odebrecht afirma:

“Se o câmbio está desfavorável para as vendas, certamente está favorável para as compras. Ou seja: o câmbio está favorecendo investimentos lá fora e este é um bom caminho para explorarmos novos mercados, que não competem com o Brasil, mas que podem ser complementares e sinérgicos” (ODEBRECHT, 2008, p. 4).

Essa afirmação pode estar demonstrando o fato de que a Organização Odebrecht S.A. já conquistou o nível de empresa global e com fôlego financeiro para continuar seu processo de internacionalização, independentemente das vicissitudes que possam ocorrer no Brasil e até em outros países.

Isso e as obras e negócios mais recentes também podem estar mostrando que uma das suas principais estratégias para continuar com sua trajetória de crescimento e internacionalização é incrementar sua presença em países da África, Oriente Médio e Sudeste Asiático, onde as suas grandes concorrentes européias e norte-americanas teriam mais dificuldades e maiores riscos relativos em aumentar suas participações.

De fato, em Angola, por exemplo, além da já citada hidrelétrica de Capanga, a Odebrecht realizou e ainda realiza mais de 30 obras no país: macro-drenagens, canais de irrigação, construção e pavimentação de rodovias, iluminação pública, redes técnicas (água, esgoto e energia), condomínios residenciais, prédios empresariais, condomínios públicos e privados, barragens, canais de distribuição de águas nas principais cidades, adutoras, estação de tratamento de águas, projetos de urbanização, construção de casas populares, hospitais e muitas outras.

Além de todas essas obras de infra-estrutura econômica e social a empresa também desenvolve plataformas de extração de petróleo e obras relacionadas a atividades mineradoras, principalmente na prospecção de diamantes. Recentemente a Odebrecht ganhou uma área de exploração diamantífera sob regime de concessão. Outras obras de destaque, como construção de pólos industriais, desvio de rios e muitas outras que mostram a disposição da empresa em continuar trabalhando nesse país.

Em Djibuti, outro país africano, a construção do terminal de contêineres do Porto é a primeira de uma série de empreendimentos planejados. Rodovias e ferrovias e outras obras estão nos planos. Na Líbia, as obras do Aeroporto Internacional de Trípoli também podem ser consideradas como iniciais para conquista futura de outro mercado. Esse país é considerado pela empresa como a principal porta de entrada para o

continente africano. A subsidiária Bento Pedroso, sediada em Portugal, está tendo um papel muito importante nesse processo. Uma outra obra significativa já começou: a construção do Terceiro Anel Rodoviário, também em Trípoli, com valor de 250 milhões de euros.

Nos Emirados Árabes, a construção do Aeroporto Internacional de Abu Dhabi foi considerada como uma obra de acesso a esse país. Com o sucesso e aceitação pública do empreendimento, outras obras já estão em andamento e a prospecção de novos negócios por parte dos empresários parceiros é uma realidade.

Enfim, todos esses movimentos na África e Oriente Médio e a recente viagem de executivos da empresa em companhia do Presidente Luís Inácio Lula da Silva ao Vietnã e Indonésia podem estar confirmando a tese de procurar a continuidade de seu processo de expansão e de internacionalização em países e regiões que estão se modernizando e onde as grandes construtoras européias e norte-americanas teriam mais dificuldades relativas em atuar.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal dessa pesquisa foi de identificar as estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO). Como objetivos secundários, em primeiro lugar, revisitar as estratégias de internacionalização dessa empresa segundo os referenciais conceituais e teóricos contruídos por Stephen Hebert Hymer, um dos precursores em estudos sobre o tema e, também, outros referenciais construídos pelas principais escolas de pensamento econômico e administrativo que desenvolveram e desenvolvem estudos sobre internacionalização de empresas. Em segundo, verificar se o processo de internacionalização dessa empresa teve algum tipo de apoio e incentivo nas políticas externas públicas do Estado brasileiro no período compreendido entre 1979 até meados de 2008.

Um resumo das estratégias identificadas da Odebrecht em seus processos de internacionalização está exposto abaixo:

1. A Odebrecht sempre atuou externamente sob o regime de consórcios, acordos, *joint-ventures* e outras formas de associação com outras empresas locais, brasileiras e até outras grandes firmas globais;
2. Embora não seja uma opção totalmente descartada, as compras e aquisições de outras empresas no país-alvo têm sido, atualmente, desaconselhadas;
3. Criou-se desde seu início e vem se aprimorando uma estrutura administrativa interna que favorece os processos de internacionalização;
4. Procuram-se desenvolver relações com empresas e empresários locais, além da contratação do maior número possível de mão-de-obra local;
5. Procuram-se países com o menor risco possível quanto aos ambientes políticos, empresariais e operacionais;
6. Procuram-se mercados-alvos ou de ir para onde houver interesse do Governo brasileiro em estreitar relações com o país-cliente. Também nessa direção, procurar países que tenham reais interesses em se aproximar do Brasil;
7. Adotar políticas inovadoras de remuneração e desenvolvimento profissional das equipes, promovendo ao máximo o engajamento de profissionais locais com objetivos de promover a motivação, integração e aceitação da empresa pelas comunidades locais.
8. Utilizar a capacidade de contribuição brasileira aos empreendimentos, inclusive mediante a transferência de tecnologia com objetivo de criar redes permanentes de relacionamentos pessoais, empresariais, técnicos e científicos.
9. A empresa procura na escolha de projetos que vai se engajar, que estes sejam auto-sustentáveis, que gerem receitas suficientes para pagamento de seus custos. Preferencialmente, com impactos na balança comercial, pela substituição de importações ou pelo aumento das exportações locais. Projetos como estradas para escoamento das produções, usinas hidrelétricas, portos, aeroportos e outros podem se encaixar nessa diretiva.

Em relação aos pontos da obra de Hymer que, em nossa análise, devem ser discutidos em relação ao comportamento e ações da Odebrecht, cinco foram destacados, a saber:

- 1 – A trajetória da empresa;
- 2 – As razões e motivos para sua internacionalização;
- 3 – As origens dos recursos para financiar seus IDE'S;
- 4 - As mudanças em seus sistemas administrativos com a internacionalização e
- 5 – As estratégias utilizadas nesse processo.

Sobre o primeiro ponto, a trajetória da empresa, o caminho seguido pela Odebrecht é semelhante aos das multinacionais norte-americanas, ou seja, começaram como empresas locais, depois passando para atuações regionais e, posteriormente, empresas nacionais. Somente após suas consolidações em espaços nacionais é que essas empresas foram para o exterior, e assumindo a forma de empresas multinacionais (EMN).

Na segunda característica, razões e motivos para suas internacionalizações, verificaram-se algumas diferenças. As empresas norte-americanas lançaram-se para os mercados externos em razão, segundo Hymer, das dificuldades e barreiras legais (a *Sherman Act*, ou a lei contra a concentração econômica) encontradas para continuação de seus movimentos de expansão interna, que estavam ocorrendo por fusões e aquisições internas entre empresas. No caso do Brasil e da Odebrecht foram as dificuldades econômicas e financeiras do Estado no final da década de 1970, principal cliente da empresa na época para contratação de obras de infra-estrutura, que fizeram a Odebrecht procurar mercados externos para continuar sua expansão.

Na terceira característica levantada, as origens dos recursos para financiar seus investimentos diretos no exterior, Hymer verificou em sua pesquisa que nas EMN dos EUA existiam relativas divisões sobre as fontes dos recursos: 60% eram captados no país central, no caso, os EUA, e 40% nos países onde as empresas se instalavam.

No caso da Odebrecht, essa questão torna-se mais complexa: as origens dos recursos para financiar suas obras vêm de diversas fontes, a saber, agências multilaterais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco Mundial (BIRD)

que têm programas de financiamento de grandes obras de infra-estrutura para países em desenvolvimento.

Mesmo nesses países, seus governos podem oferecer condições e ofertas de financiamentos/pagamentos em agências oficiais locais ou em outras internacionais e multilaterais. Ou ainda outras formas de acordo como, por exemplo, o caso do governo de Angola que disponibilizou uma área em seu país, sob regime de concessão, para que a Odebrecht prospecte e explore jazidas de diamante. Em troca, outras obras seriam realizadas. Por outro lado, em obras realizadas em países desenvolvidos (no caso, EUA e Europa) verificam-se participações dos sistemas bancários privados nesses financiamentos.

O fato é que essas obras realizadas pela Odebrecht, de engenharia pesada na construção de equipamentos públicos e privados de infra-estrutura social e produtiva, são muito caras, dispendiosas e de longo prazo, o que exige, já na elaboração final de seus projetos integrados de execução, completos mecanismos de financiamento já descritos, detalhados e acertados entre as partes envolvidas.

As formas e fontes de financiamento vão depender, em última instância do grau de desenvolvimento de cada país, de seus sistemas bancários e de outras variáveis, como nível interno de poupança, confiabilidade dos agentes e etc. Dessa forma, podem-se considerar, no caso da Odebrecht, como fontes de financiamento diversas, o que não se encaixa exatamente na definição de Hymer.

O quarto ponto descrito por Hymer, as mudanças nas estruturas administrativas para melhor operação das EMN, ele verifica maiores flexibilidades na relação entre matrizes e filiais, embora o controle e supervisão dessas operações ainda fossem realizadas no escritório central.

Outra recomendação seria a divisão do trabalho baseada na nacionalidade, ou seja, as operações e negócios diários seriam deixados aos nacionais enquanto que o planejamento, controle financeiro, criação e outras ações mais sofisticadas seriam de responsabilidade dos escritórios centrais.

Nesse ponto, as flexibilidades nas estruturas administrativas da Odebrecht são exemplares. Desde a sua criação a empresa se caracterizou por práticas descentralizadas e com maiores autonomias para os responsáveis diretos por suas obras, mesmo ainda atuando somente no mercado interno. Nos mercados externos, essas relações se desenvolveram e aprimoraram-se, cristalizando-se na figura do “empresário-parceiro”,

que seria uma espécie de funcionário-sócio do empreendimento, que pode ter nacionalidade diversa, como forma de incentivo e de aumento na produtividade.

Também, os desenvolvimentos das tecnologias de comunicação permitem que todos os departamentos e profissionais interessados na obra participem quase *on-line* de cada etapa de cada obra. Além disso, cada canteiro de obra pode se comunicar imediatamente com a direção central (e também com outras divisões espalhadas pelo mundo) para dirimir dúvidas, capturar experiências, definir apoio estratégico, discutir soluções e etc. Uma outra política, a delegação planejada, permite que os empresários-parceiros da empresa e suas respectivas equipes atuem localmente com alinhamento maior às necessidades locais. Os sistemas administrativos descentralizados existentes na Odebrecht são referências para estudos de casos.

Por fim, o último ponto que destacamos da obra de Hymer é a estratégia utilizadas pelas empresas em seus processos de internacionalização. Nesse caso, Hymer destaca que EMN norte-americanas, pelo menos até meados da década de 1970 (ele faleceu em 1974) tinham poder de mercado ou graus de monopólio suficientes para exigir dos atores envolvidos no processo condições mais adequadas às suas operações, atuando em setores mais concentrados em situações de quase-monopólio.

No caso da internacionalização da Odebrecht, essa estratégia nunca existiu, pois se trata de um mercado extremamente competitivo, concorrencial e com predomínio de grandes construtoras européias e norte-americanas. As estratégias da Odebrecht são mais voltadas para uma interação, para construção de acordos entre seus interesses, os de seus sócios e dos países onde as obra estão sendo realizadas.

Como vemos, apesar da importância da obra de Hymer, seus postulados teóricos não se aplicam exatamente ao caso da Odebrecht. Dessa forma, serão discutidas a seguir proximidades e distâncias entre o caso da Odebrecht e as outras teorias de internacionalização expostas.

No caso da Teoria do Ciclo do Produto, atualmente ela não tem muita validade para explicar o processo de internacionalização da Odebrecht. Suas três fases da elaboração de um produto, a saber, introdução, maturação e desenvolvimento, que dividiriam fases e locais da produção de cada componente dos produtos podem até servir para explicar a divisão geográfica mundial e também na explicação distribuição mundial da produção de eletro-eletrônicos. Entretanto, não serve como referencial para explicar a internacionalização dos serviços de engenharia por ser este serviço muito descentralizado, necessitando sempre de apoio e serviços locais para suas obras.

Nesse mesmo sentido, seria necessário um esforço intelectual considerável para adequar os processos de internacionalização da Odebrecht à Teoria da Internalização. É claro que os custos (e, principalmente, o tempo das construções) envolvidos nas operações têm importância crucial, mas não são determinantes do processo. Só como exemplo para reforço dessa afirmação, no caso da Odebrecht, pesquisas, soluções encontradas e problemas ambientais exigem soluções locais e não devem ser resolvidos no país central.

No caso do Paradigma Eclético, de John Dunning, há pelo menos dois pontos que podemos utilizar para explicar o processo de internacionalização da Odebrecht: a necessidade da empresa em ter alguma vantagem sobre seus competidores quando decidir se internacionalizar. No caso em estudo, as competências internas da empresa aliada ao sistema de delegação planejada talvez possam se encaixar nessa categoria. O outro ponto seria a importância dos fatores locais, os países escolhidos, como determinantes do processo. O cuidado com que a empresa escolhe os países e obras se enquadram nesse paradigma.

Entretanto, a teoria que melhor se adequa para explicar esse processo é a da Escola de Uppsala. De fato, mesmo a definição inicial desse modelo, onde a firma internacional é “uma organização caracterizada por processos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de competências e influências” (Hilal, 2003, p. 110) já serviria como caracterização das Organizações Odebrecht.

Além disso, suas análises dos processos de internacionalização como influenciados pelos conceitos de distâncias e proximidades psíquicas poderiam explicar as primeiras obras no Peru e Chile, assim como sua primeira saída do continente sul-americano em direção de Angola, um país africano que tem o português como língua oficial.

Também, os processos de internacionalização analisados como graduais, incrementais e crescentes, vistos por meio de uma seqüência de modos de operação, como também por meio de uma seqüência na escolha de mercados externos a serem atendidos podem explicar a entrada dessa empresa nos mercados europeus e norte-americanos.

Se somado a todo isso, a construção de redes globais de relacionamentos tecnológicos, técnicos, pessoais, financeiros, profissionais e outros também têm importância nas práticas dessa empresa. No caso da Escola Nórdica de Negócios internacionais, o conceito de empreendedor internacional também pode se encaixar

facilmente nas figuras dos empresários-parceiros assim como no sistema de delegação planejada.

Sobre o apoio e incentivo nas políticas externas públicas do Estado brasileiro no período compreendido entre 1979 até meados de 2008, vimos que somente em meados de 2002, a diretoria do BNDES aprovou diretrizes para o financiamento aos IDE'S de empresas brasileiras com objetivo de estimular a inserção internacional e o fortalecimento das empresas nacionais. Em seguida, foi criada uma linha especial de linhas de crédito a empresas já instaladas no exterior, desde que estes empréstimos resultassem no estímulo à exportação de produtos domésticos. Mesmo com isso, as demandas e consultas ainda ocorriam em quantidade reduzida.

Pode-se ver que, em relação às políticas públicas praticadas por outros países, as práticas brasileiras estão bem atrasadas. Mesmo assim, como vimos, a Odebrecht já conquistou o estágio de empresa global que se financia em vários países e mercados ao mesmo tempo.

Por outro lado, verificamos que o apoio às empresas brasileiras que decidem pelo caminho da internacionalização ocorre muitas vezes de forma indireta, principalmente em missões externas do governo brasileiro no exterior que são acompanhadas por empresários de vários setores com o objetivo de prospectar novos negócios, aliais, uma prática muito comum em quase todos os países pesquisados.

Finalizando, a Odebrecht S.A. é um caso de sucesso tanto nos seus sistemas de administração local quanto nos utilizados para administrar seus interesses externamente e, portanto, deve ser analisada como tal. Por se tratar de uma empresa exportadora de serviços de engenharia, suas estratégias de entrada nos mercados, formando associações locais e até internacionais, é adequada aos seus objetivos. Também por isso e por seu mercado ser extremamente concorrencial, a divisão e acessos a novos conhecimentos fazem parte de suas estratégias de internacionalização. Entretanto, por ser um mercado muito dinâmico, essas formas de acordos e associações mudam muito de formato e conteúdo, ou seja, não existe uma forma de entrada definitiva. Dessa forma, espera-se que este trabalho, pelo menos, sirva como base para futuras pesquisas. Abaixo uma tabela com resumos das formas de entradas em mercados externos definidas pelos principais autores e escolas.

Tabela 17 – Formas de entradas nos mercados externos

Teoria	Resumo
Hymer e o poder de mercado	Para Hymer as EMN norte-americanas nas décadas de 1950 e 1960 se utilizavam de seus respectivos graus de monopólio ou poder de mercado para negociar com os governos externos melhores condições para suas instalações. Essas condições poderiam assumir diversas formas com reservas de mercado, acesso a fontes de matérias-primas, melhores condições tributárias e etc. Para ele, na década de 1980, haveria mudanças nessas formas pelo acirramento da concorrência entre firmas americanas, européias e japonesas. Mas, em sua análise, esse ambiente mais competitivo se transformaria em acordos entre as partes envolvidas e não em benefícios aos consumidores.
A Teoria do Ciclo do Produto	Para Vernon existiriam três fases no ciclo do produto. Na primeira, de introdução, as pesquisas e produções seriam realizadas nos países desenvolvidos. Na segunda, com o produto já consolidado mundialmente, a produção se espalharia por outros países. A entrada nesses mercados deveria ser feita mediante acordos e associações com produtores locais. Na terceira fase, com a produção já padronizada, partes das produções seriam transferidas a países com custos mais baixos.
Teoria da Internalização	Segundo essa teoria existiria um caminho a seguir nos processos de internacionalização das empresas: primeiro, começariam as exportações. Se os mercados forem lucrativos suficientes para cobrir os custos, se abriria uma filial e/ou subsidiária. Entretanto, antes disso recomenda-se o licenciamento para verificar sua aderência. Os mercados externos escolhidos para os IDE'S seriam em razão de seus custos de instalação, institucionais, ambientais, de transação e outros.
O Paradigma Eclético	Para Dunning, quando uma empresa decide se internacionalizar, deve ter alguma vantagem sobre seus concorrentes. Isso posto, a firma só irá realizar IDE'S no exterior se isso for lucrativo ou o país escolhido proporcionar condições adequadas para internalizar essas produções.
A Teoria da Escola de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.	Nessa teoria, os processos de internacionalização seriam as somas de decisões empresariais que começariam com as exportações, consolidação desses mercados, estabelecimentos de escritórios de vendas, procura de sócios externos e, por fim estabelecimento de uma filial no exterior. Esse processo, lento e gradual, começaria por países mais próximos onde as “distâncias psíquicas” seriam menores e, posteriormente, com a experiência acumulada no exterior, se procurariam mercados mais distantes. Também se recomenda a formação de redes de relacionamentos internacionais para facilitar esses processos. Nesse sentido, a figura de empreendedor internacional teria muita importância.

Fonte: Baseado em Brito (2007).

Tabela 18 – Proximidades e diferenças entre Hymer e a Odebrecht

Hymer	Odebrecht
Para Hymer inicialmente as multinacionais (EMN) norte-americanas surgiram localmente e em processos de fusões e aquisições foram ocupando maiores espaços nacionais. Devido às restrições e dificuldades legais para continuidade da expansão interna advindas da Sherman Act, a legislação que colocava dificuldades nesse processo, decidiram continuar suas expansões nos mercados externos.	A Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO) também surgiu localmente e cresceu nacionalmente por meio de processos de fusões e aquisições e, principalmente, com a realização de obras públicas. No final da década de 1970, prevendo uma diminuição no ritmo dessas obras, o Conselho Administrativo da empresa decidiu procurar mercados externos para seus serviços.
Em relação aos motivos dos investimentos diretos no exterior (IDE) Hymer registra que as EMN norte-americanas, além das restrições internas, procuravam manutenção e expansão de seus mercados, analisavam o comportamento das firmas rivais, a reorganização das plantas industriais em nível global e o controle e integração às ações da matrix das operações internacionais.	Como declarou o próprio presidente da CNO, Norberto Odebrecht, as razões dos IDE foram a própria sobrevivência da empresa que, devido a diminuição das obras nacionais, formou um grupo de estudos para pesquisar, procurar e atuar nos mercados externos, sempre através de concorrências públicas internacionais.
Sobre a origem dos recursos para financiar seus IDE, Hymer registra que as EMN norte-americanas tinham essas fontes bem divididas: 60% eram captados nos EUA e 40% nos países onde eram realizados os IDE.	A Odebrecht sempre trabalhou com fontes e agências multilaterais diversas para financiar seus IDE a depender dos países onde essas obras eram realizadas. Nos países desenvolvidos (Europa e EUA) esse mercado é bem seguro, garantido e diversificado. Obras em países em desenvolvimento, agências internacionais como o BIRD e o BID além de agências governamentais locais. Os governos brasileiros, através do Banco do Brasil, com seu programa PROEX-Equalização, e recentemente o BNDES também colaboram nesse processo.
Sobre as mudanças em seus sistemas administrativos, Hymer verifica e recomenda que as EMN criem novas estruturas administrativas mais complexas, descentralizadas, flexíveis e específicas nos escritórios centrais para administrar, integrar e controlar operações no exterior: os escritórios locais administrariam operações em suas áreas e o escritório central supervisionaria essas operações. Também, por atuar em países com diferenças culturais, legais e de costumes, recomenda-se uma divisão do trabalho baseada na nacionalidade: operações diárias seriam deixadas aos nacionais e o escritório central ficaria responsável pelos trabalhos de planejamento, criação, e acompanhamento dos negócios globais.	A Odebrecht, devido às dívidas da empresa original, já surgiu com uma estrutura administrativa mais descentralizada e um sistema de remuneração diferenciado que premiava o desempenho. Sua ida ao mercado externo somente aprimorou e sofisticou esse sistema com a figura do empresário-parceiro, com altos níveis de autonomia para condução e prospecção de novos negócios internacionais. O escritório central não só acompanha as obras como disponibiliza toda sua capacidade de apoio logístico e técnico para suas realizações.
Hymer identifica três estratégias básicas das EMN norte-americanas: procurar estreitar relações institucionais com representantes dos governos locais; estar preparado para associações, trabalhos conjuntos, acordos de assistência técnica, fusões e outras formas de associação com produtores locais e até com outras EMN presentes no mercado em questão. Como se pode ver, apesar de seus mais de 30 anos, aos postulados de Hymer ainda possuem validade para explicar boa parte dos movimentos de internacionalização das empresas.	A Odebrecht sempre atuou externamente sob o regime de consórcios, acordos, joint-ventures e outras formas de associação com empresas locais, brasileiras e até com outras grandes firmas globais sempre procurando contratar o maior número possível de mão-de-obra local, procurando países com o menor risco possível e mercados e países onde houver interesse do governo brasileiro no estreitamento de relações.

Fonte: Baseado em Hymer (1983).

Tabela 19 – Proximidades e diferenças entre as outras teorias e a Odebrecht

Teoria	Odebrecht
Para a Teoria do Ciclo do Produto existiriam três fases no ciclo do produto. Na primeira, de introdução, as pesquisas e produções seriam realizadas nos países desenvolvidos. Na segunda, com o produto já consolidado mundialmente, a produção se espalharia por outros países. A entrada nesses mercados deveria ser feita mediante acordos e associações com produtores locais. Na terceira fase, com a produção já padronizada, partes das produções seriam transferidas a países com custos mais baixos.	Essa teoria tem pouco poder explicativo para o entendimento do processo de internacionalização da Odebrecht, uma exportadora de serviços de engenharia. Como o próprio Vernon reconhece, ele foi construída para tentar explicar os IDE da indústria de eletro-eletrônicos na década de 1970 e suas famosas três fases não se aplicam a obras de engenharia pesada que, por sua natureza, já nasce integrada a produtores locais.
Segundo a Teoria da Internalização existiria um caminho a seguir nos processos de internacionalização das empresas: primeiro, começariam as exportações. Se os mercados forem lucrativos suficientes para cobrir os custos, se abriria uma filial e/ou subsidiária. Entretanto, antes disso recomenda-se o licenciamento para verificar sua aderência. Os mercados externos escolhidos para os IDE'S seriam em razão de seus custos de instalação, institucionais, ambientais, de transação e outros.	No caso de serviços de engenharia, suas exportações já são acompanhadas por níveis de internalização de recursos que dependem dos acordos e consórcios firmados em cada obra. Nesse caso, as análises dos custos de internalização têm pouca capacidade de explicação.
No Paradigma Eclético , de John Dunning, quando uma empresa decide se internacionalizar, deve ter alguma vantagem sobre seus concorrentes. Isso posto, a firma só irá realizar IDE'S no exterior se isso for lucrativo ou o país escolhido proporcionar condições adequadas para internalizar essas produções. A interação entre vantagens de propriedade, localização e de internacionalização determinariam as decisões sobre os IDE.	Em relação a esse paradigma, as vantagens de localização podem servir para explicar a escolha dos mercados externos que foram e serão atendidos pela Odebrecht, sempre procurando mercados com poucos riscos e onde existam interesses do governo brasileiro em estreitar relações. Também, os interesses dos governos externos em maiores aproximações com o Brasil servem com fatores locais.
Para Teoria da Escola de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais , os processos de internacionalização seriam as somas de decisões empresariais que começariam com as exportações, consolidação desses mercados, estabelecimentos de escritórios de vendas, procura de sócios externos e, por fim estabelecimento de uma filial no exterior. Esse processo, lento e gradual, começaria por países mais próximos onde as “distâncias psíquicas” seriam menores e, posteriormente, com a experiência acumulada no exterior, se procurariam mercados mais distantes. Também se recomenda a formação de redes de relacionamentos internacionais para facilitar esses processos. Nesse sentido, a figura de empreendedor internacional teria muita importância.	Das teorias citadas, essas são as que mais se aproximam desse estudo de caso: a Odebrecht começa seu processo de internacionalização com obras no Peru e Chile utilizando equipes que já trabalhavam no estado do Amazonas, mostrando o poder explicativo das “proximidades psíquicas”. Depois, com o conhecimento e experiências adquiridos, a empresa trabalha em Angola, país de língua portuguesa e com interesses estratégicos do governo brasileiro. As entradas nos mercados europeus e norte-americanos ocorrem quase que dez anos depois já a consolidando como uma empresa global. Atualmente a empresa tem e faz parte de uma rede internacional (networks) de relacionamentos que facilita muito sua atuação internacional.

Fonte: Baseado em Brito (2007).

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, José Augusto Guilhon (org.) **Sessenta anos de política externa brasileira 1930-1990. Crescimento, modernização e política externa.** Cultura editores associados. São Paulo, 2000.

Relações internacionais contemporâneas. Ed. Vozes. Rio de Janeiro, 2005.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões.** Revista do BNDES, v. 12, n. 24. Rio de Janeiro, dezembro de 2005.

ALONSO, J. **Nuevas tendencias em el comercio internacional.** Información Comercial Española, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid, 1994.

ANDERSSON, S. **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective.** In: International studies of Management and Organization, v. 30, n. 1, New York, 2000.

ARAVENA, Francisco Rojas. **El nuevo mapa político latinoamericano.** Revista Nueva Sociedad, n. 205.

BAILEY, David e DRIFFIELD, Nigel. **Hymer and uneven development revisited: foreign investment and regional inequalities.** Contributions to political economy. Ed. Oxford, vol. 1, nº. 1, 2002.

BATISTA, Paulo Nogueira. **A política externa de Collor: modernização ou retrocesso?** In Revista de Política Externa. Ed. Paz e Terra, v. 1, nº. 4, São Paulo, março de 1993.

BETHELEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira.** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

BEZERRA, Renata. **Internacionalização das maiores empresas brasileiras,** in HEMAIS, Carlos A. (org.). "O desafio dos mercados externos. Teoria e prática de internacionalização da firma". Coleção de estudos COPPEAD/UFRJ, v. II, cap. 4. Ed. Mauad, Rio de Janeiro/RJ, 2004.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. R.; COELHO, F. P. e PROENÇA, E. R. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso.** In: Revista FACES, v. 5, n. 3, setembro/dezembro 2006.

BUCHANAN, James A. J. **Custo e escolha. Uma indagação em teoria econômica.** Ed. Inconfidentes, São Paulo, SP, 1993.

BUCKLEY, Peter J. **Problems and developments in the Cory Theory of International Bussines.** Journal of International Business Studies. Washington, vol.21, nº 4, april, 1990.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **O futuro da empresa multinacional.** In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1996.

A Theory of International Operations. (1979) In: BUCKLEY, P. e GHOURI, P. (org.). **The Internationalization of the firm.** Academic press, London, 1993.

BRITO, V. F. de; OLIVA, Fábio Lotti; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e. **O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio S.A.** In: X SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2007. X SemeAd – Globalização e Internacionalização de Empresas – Edição Comemorativa, 2007.

_____. **As alternativas para o Brasil no século XXI.** In Revista do Curso de Direito da Faculdade Campo Limpo Paulista. Ed. Síntese, v.1, 2003.

_____. **O Estado globalizado.** In Revista Pensamento & Realidade. Faculdade São Luís, ano I, nº 2, 1998.

_____. **A crise asiática e o Brasil.** In Revista Pensamento & Realidade. Faculdade São Luís, ano I, nº 3, 1998^a.

_____. **O processo de desregulamentação mundial e a economia brasileira.** In Revista Imes, ano IX – nº 26, setembro/dezembro de 1992.

CALVET, A. L., **A síntesis of foreign investment theories and theories of the multinacional firm.** Journal of International Bussines Studies (pre-1986), vol12, Iss. 000001. Atlanta: Spring 1981.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Caminhos novos? Reflexões sobre alguns desafios da globalização.** In Revista de Política Externa, v. 16, nº 2, setembro/outubro/novembro. Ed. Paz e Terra, São Paulo, 2007.

CARNEIRO, Jorge e DIB, Luís Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.** In: Revista eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun. de 2007.

CARNEIRO, Dionísio Dias. Crise e esperança: 1974-1980. In A ordem do Progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989. Marcelo de Paiva Abreu (org.), Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1990.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Ed. Paz e Terra, São Paulo, SP, 2002.

CERVO, A.L. e BUENO C. **História da política exterior do Brasil.** Ed. UnB, 2^a edição. Brasília, 2002.

COASE, Ronald. **The nature of the firm.** Journal of International Business Studies, London, may, 1937.

CORRÊA, Daniela e LIMA, Gilberto Tadeu de. **O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva.** In Revista de Economia Política, Ed. 34, v. 28, nº 2 (110), abril-junho de 2008.

99

CORRÊA, Filipe de Seixas. **A política externa de José Sarney.** In sessenta anos de política externa brasileira 1930-1990. Crescimento, modernização e política externa. Ed. Cultura editores associados. São Paulo, 2000.

DANTAS, Ricardo Marques de Almeida. **Odebrecht: a caminho da longevidade saudável?** Dissertação de Mestrado em Administração apresentada na UFRJ/COPPEAD. Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro, 2007.

DE NEGRI, João Alberto e ARAÚJO, Bruno César Pino de (org.) **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Ed. Ipea, Brasília, 2007.

DUNNING, John H. **Some antecedents of internalization theory**. Journal of International Business Studies. Washington, vol.34, march, 2003.

_____. **The eclectic paradigm as an envelop for economic business theories of MNE activity**. International Business Review, vol. 9, 2000.

_____. **The globalization of Business**. Ed. Routledge, London, 1993.

DUNNING, John H. e RUGAMN, Alan M. **The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign investment**. The American Economic Review, vol. 75, Nashville, May, 1985.

FARINA E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. Ed. Singular, São Paulo, SP, 1997.

FLEURY A. e FLEURY, M. T. L. (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

FURTADO, Celso. **A nova dependência. Dívida externa e monetarismo**. Ed. Paz e Terra, São Paulo. SP, 1982.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed. Atlas, 4ª edição, São Paulo, 2007.

GOMES, Angela de Castro (org.), **O Brasil de JK**, Editora Fundação Getúlio Vargas/CPDOC, 1ª edição, Rio de Janeiro, 1991.

GRAHAM, Edward M. **The contributions of Stephen Hymer: one view**. Contributions to Political Economy. Ed. Oxford, 2002.

HEMAIS, Carlos A. e NEUMANN, R. W. **Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?** In HEMAIS C. A. (org.). O desafio dos mercados externos. Teoria e prática de internacionalização da firma, v. II, cap. 1, Coleção de estudos COPPEAD/UFRJ, Ed. Mauad, Rio de Janeiro/RJ, 2004.

HILAL, Adriana e HEMAIS, Carlos. **O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n.1, janeiro-março de 2003.

HIRST, Mônica. **Los desafios de la política sudamericana de Brasil**. Revista Nueva Sociedad, n.205.

HYMER, Stephen H. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Ed. Graal, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1983.

_____. **Is the multinational-corporation doomed**. Innovation, nº 28, New York, 1972.

_____. **The international operations of the national firms: a study of foreign direct investment**. Cambridge, MA. MIT Press, 1960.

_____. **O impacto das empresas internacionais.** In Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Ed. Graal, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1983.

_____. **A empresa multinacional e a lei do desenvolvimento desigual.** In Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Ed. Graal, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1983.

_____. **“As empresas multinacionais norte-americanas e a concorrência japonesa no Pacífico”.** In Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Ed. Graal, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1983.

_____. **“A internacionalização do capital”.** In Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Ed. Graal, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1983.

HUNT, Edward K. **História do pensamento econômico. Uma perspectiva crítica.** Ed. Campus, 7ª edição, Rio de Janeiro, RJ, 1989.

IETTO-GILLIES, Grazia. **Hymer, o estado-nação e os determinantes das atividades de corporações multinacionais.** Contribuições para economia política. Ed. Oxford, vol.1, 2002.

IGLESIAS, Roberto e VEIGA, Pedro da Motta. **Investimento das firmas brasileiras no exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores,** in HEMAIS C. A. (org.) “O desafio dos mercados externos. Teoria e prática na internacionalização das firmas”, v.II, cap. 7, Ed. Mauad, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

JOHANSON, J, e VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment.** Journal of International Business Studies, v. 8, 1977.

_____. **The mechanisms of internalization.** International Marketing Review, v. 7, 1990.

_____. **Management of foreign Market entry.** Scandinavian International Business Review, v. 1, 1992.

LAFER, Celso. **A identidade internacional do Brasil e a política externa brasileira. Passado, presente e futuro.** E. Perspectivas S.A. São Paulo, 2004.

LAGO, Luís Aranha Corrêa do. **A retomada do crescimento e as distorções do “milagre” 1967-1973.** In A ordem do Progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989. Marcelo de Paiva Abreu (org.), Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1990.

LUXEMBURGO, Rosa de. **Acumulação de capital. “Contribuição à explicação econômica do imperialismo”.** Coleção “Os Economistas”. Ed. Abril, São Paulo, SP, 1983.

MAZZOLA, Homero Jorge; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. **Compartilhando conhecimento na internacionalização de serviços de engenharia: Estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht.** Workshop sobre internacionalização de empresas. Revista de negócios internacionais da ESPM, São Paulo, 2006.

MIGLIOLI, Jorge, **Acumulação de capital e demanda efetiva.** Ed. T. A. Queiroz, São Paulo, SP, 8ª reimpressão, 1995.

NAPOLEONI, Cláudio, **O pensamento econômico do século XX.** Ed. Paz e Terra, 2ª edição, São Paulo, 1990.

NYE, Joseph S. **O paradoxo do poder americano**. Ed. Unesp. São Paulo, 2002.

NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Ed. Instituto Liberal, Rio de Janeiro, RJ, 1992.

NOVELLA, Joaquín, **Mundialización, competitividad, comercio internacional, política industrial y empleo**. Afers Internacionals, núm. 29-30, Barcelona, 2007.

ODEBRECHT, Emílio. **A atuação internacional da Organização Odebrecht**. Discurso de abertura do XX Fórum Nacional Brasil – Um novo mundo nos trópicos – 200 anos de independência econômica e 20 anos de Fórum Nacional. Rio de Janeiro, 26 a 30 de maio de 2008.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver Crescer e Perpetuar – Tecnologia Empresarial Odebrecht**, vols. 1, 2 e 3, Salvador, Ed. Odebrecht, 2006.

_____, **Odebrecht informa**. Salvador, ano XXXV, n.135, mai/jun. de 2008b.

_____, **Relatório Anual 2007**. Rio de Janeiro, ano XXXV, 2007.

_____, **Odebrecht informa**. Salvador, ano XXXIV, n.130, nov/dez. de 2007.

_____, **Odebrecht informa**. Salvador, ano XXXIII, n.123, mar./abr. de 2006.

_____, **Odebrecht informa**. Salvador, ano XXXII, 112, nov./dez de 2005.

_____, **Odebrecht informa. Edição histórica de 60 anos**. Salvador, novembro de 2004.

OLIVEIRA, Brigitte Renata de; KOVACS, Erica Piros e MORAES, Walter F. de. **Alianças estratégicas verticais como sistemas adaptativos na competição global: uma discussão preliminar**. In: INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v.1, n. 1, São Paulo, jul/dez de 2006.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras**. In Internacionalização e os países emergentes. Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

PESSOA, Eneuton e MARTINS, Marcilene. **Teoria do ciclo do produto: o que está superado e o que permanece vivo?** Revista Eletrônica de Economia Contemporânea, v. 11, n. 2, Rio de Janeiro, maio/agosto de 2007.

PITELIS, Christos N. **Stephen Hymer: life and the political economy of multinational corporate capital**. Contributions to Political Economy. Ed. Oxford, vol. 21, nº. 1, 2002.

REID, Stand D. **The decision-marker and export entry and expansion**. Journal of International Business Studies, v. 2, 1981.

REVISTA de Política Externa, Ed. Paz e Terra, v. 11, n. 2, setembro/outubro/novembro de 2002.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. Coleção “Os economistas”. Ed. Abril Cultural, São Paulo, 1982.

ROCHA, Angela da, **O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria** in HEMAIS, C.A. (org.). Coleção de estudos COPPEAD/UFRJ, “O desafio dos mercados externos. Teoria e prática da internacionalização da firma”, v.1, cap. 2, Ed. Mauad, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

RODRIGUES, A. e GOMES, J. S. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A.** In Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 03, v. 1, nº. 5, Jan./Jun., 2006.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Coleção “Os economistas”. Ed. Abril. São Paulo, 1983.

SOARES, E.; BRESCIANI, L. P.; OLIVA, F. L. **Miolo: a internacionalização de uma Marca**. In: X SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2007. X SemeAd – Globalização e Internacionalização de Empresas – Edição Comemorativa, 2007.

SUZIGAN, Wilson, **A indústria brasileira. Origem e desenvolvimento**, Ed. Brasiliense, São Paulo, SP, 1986.

WILLIANSO, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. International Marketing Review. Free Press, New York, 1975.

YIN, Robert. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Ed. Bookman, 3ª edição. Porto Alegre, 2007.

UNCTAD. **Policies on outward foreign direct investment**, World Investment Report, 1995.

VERNON, Raymond. **International investment and international trade and the product cycle**. In Quarterly Journal of Economics. Maio de 1966.

ZEBINDEN, Walter S.; GASPAR, Marcos A.; OLIVA, Fábio Lotti; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e. **A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht**. In: X SemeAd – Seminários em Administração FEA/USP, 2007. X SemeAd – Globalização e Internacionalização de Empresas – Edição Comemorativa, 2007.

Webliografia

www.imf.org

www.proquest.com

www.wto.org

www.unctad.org

www.odebrecht.com.br

www.odebrechtonline.com

www.bndes.gov

ANEXO 1: Questionário apresentado à empresa.

1 – Em que mercado financeiro a empresa financia seus recursos para realizar seus IDE'S? Aqui no Brasil? Em outros mercados mais desenvolvidos ou no país em que está sendo realizado o serviço?

3 – Quem e como se determina o local escolhido para os IDE'S da empresa?

4 – Uma das pré-condições para internacionalização das empresas é a existência de algumas vantagens específicas na empresa que está se movendo. Se existem, quais as vantagens específicas da Construtora Odebrecht?

5 – Quem toma as decisões sobre as estratégias, onde atuar e procurar clientes e trabalhos internacionais?

6 – Quanto o mercado internacional representa do faturamento total do grupo?

7 – O governo ajuda de alguma forma empresas brasileiras que atuam no exterior? Como? E essa ajuda pode melhorar de que forma?

8 – Apesar da concorrência acirrada de grandes grupos multinacionais por novos mercados, estaria ocorrendo um aumento na cooperação entre grupos mundiais, consolidando associações em uma espécie de divisão internacional dos mercados no setor da construção civil pesada?

ANEXO 2: Roteiro para entrevistas e conversas informais

1. Caracterização da empresa
2. Histórico
3. Desenvolvimento no Brasil
4. Processo de internacionalização: histórico
5. Características do mercado e concorrentes
6. Vantagens competitivas e tipo de estratégia
7. Mecanismos de administração e transferência de tecnologias
8. Papel do governo.
9. Relação com Sindicatos locais