



ESTRATÉGIA

RAZÕES E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA ODEBRECHT

REASONS AND STRATEGIES OF THE ENTRY IN THE EXTERNAL MARKETS OF THE NORBERTO ODEBRECHT CORPORATION

Vladimir Furtado Brito
Faculdade Campo Limpo Paulista

Fabio Lotti Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

RESUMO

O objetivo de desse artigo é identificar as razões e estratégias de entrada nos mercados externos da Construtora Norberto Odebrecht S.A., a maior empresa de construção civil do Brasil e a segunda da América Latina, e verificar as proximidades e distâncias entre essa experiência brasileira de sucesso e os referenciais teóricos contidos na obra do economista Stephen Hebert Hymer (1960), um dos precursores em estudos sobre o tema, assim como outras escolas de pensamento econômico e administrativo mais relevantes que tratam do assunto. Foi verificado que a obra de Hymer, apesar de seus mais de 30 anos, ainda tem validade para explicar boa parte dos movimentos de internacionalização dessa empresa. Também, alguns elementos da Escola de Uppsala, assim como da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, ajudam a explicar o processo de internacionalização dessa empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização. Estratégia. Teorias de internacionalização. Empresa local. Construtora Odebrecht.

ABSTRACT

The goal of this article is to identify the reasons and strategies of the entry in the external markets of the Norberto Odebrecht Corporation, the largest construction company in Brazil and the second in Latin American, and verify the proximities and distances between this Brazilian experience of success and the theory references in the work of the economist

Stephen Hebert Hymer (1960), one of the pioneers of the studies of this theme, as well as the other most relevant schools of economical and business thought that deal with this subject. It was verified that the work of Hymer, despite of its 30 years of age, it's still valid to explain good part of the internationalization movements of this company. Also, some elements of the School of Uppsala, as well as the Nordic School of International Business, help to explain the internationalization process of this company.

KEYWORDS

Internacionalization. Strategy. Internationalization theories. Local firm. Odebrecht construction company.

INTRODUÇÃO

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 a décadas de protecionismo, não estavam preparados para tal nível de competição.

No governo de Fernando Henrique Cardoso, principalmente devido à continuidade da abertura comercial, à 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 inteirar 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.

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 ma-

croeconômicos, situando-o como um movimento de expansão externa como resposta às restrições internas da demanda. Essas explicações, apesar de sua importância, não permitem compreender completamente as mudanças que ocorreram e estão ocorrendo nas empresas brasileiras.

De fato, em relação aos IDE e segundo dados da UNCTAD (1995), 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 realizada por um país emergente em um país desenvolvido. Mas mesmo descontada essa compra, o total dos IDE 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 e Lima (2008) citam 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 o mundo. Não é nossa pretensão nesse artigo analisar todo esse processo. Procuraremos analisar apenas um caso, mas que traga subsídios para futuras pesquisas e estudos para o entendimento do movimento geral.

Esse artigo está relacionado ao processo e às estratégias de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A., empresa brasileira exportadora de serviços de engenharia que, em 1979, iniciou seu processo de internacionalização. Como se trata de um estudo de caso de sucesso, pode ser que o relato dessa experiência de internacionalização ajude outras empresas que queiram seguir o mesmo caminho.

As estratégias de internacionalização de uma 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 Mazzola e Oliveira Jr. (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.

METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso onde foi realizada uma pesquisa qualitativa, empírica e exploratória que tem, nesse artigo, o delineamento do tempo de seu processo de internacionalização, iniciado em 1979. O objetivo principal é identificar suas estratégias de internacionalização da empresa, comparando-as com os postulados teóricos contidos na obra de Stephen Hymer, um dos precursores

nesse tido de pesquisa, além de outras escolas de pensamento mais relevantes que se dedicam ao tema. Os dados foram obtidos em documentos, publicações oficiais da empresa, além de consulta à literatura específica externa e entrevistas com funcionários e dirigentes.

O referencial conceitual

Carneiro e Dib (2007), bem como Hemais e Neumann (2004), afirmam que, de um modo geral, as teorias sobre os processos de internacionalização podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques bem diversos: o econômico e o organizacional, mais relacionado com a administração. No enfoque mais econômico, se destacariam a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. No enfoque mais administrativo, com maior atenção a aspectos organizacionais das firmas, estariam a Teoria da Escola de Uppsala e os trabalhos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, de que se fará, a seguir, um breve resumo dessas linhas de pensamento.

A Teoria do Poder de Mercado

O principal representante dessa teoria é o economista Stephen Hymer. Segundo Graham (2002), a pergunta principal colocada por Hymer (1960) em sua tese era por que uma empresa 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 os processos produtivos? Para Graham, a resposta de Hymer, contida em sua tese, 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: exportação, licenciamento ou enfrentar as

dificuldades de operação de uma subsidiária própria no exterior. Esses riscos maiores seriam compensados em negociações com os governos locais que garantiriam algum “poder de mercado” ou aumentos em seus graus de monopólio para firmas que escolhessem esse caminho.

Para Letto-Gillies (2002), em artigos posteriores à sua tese, Hymer aumentou as razões para os IDE: 1 - Propriedade e existência de vantagens específicas da empresa como patentes, recursos para investimentos, maiores capacidades e qualidades administrativas, tecnológica, financeiras etc. 2 - Manutenção de mercados. 3 - Dificuldades na expansão interna. 4 - Comportamento das firmas rivais. 5 - Reorganização das plantas industriais em escala global. 6 - Controle e integração das ações da matrix com as operações internacionais. 7 - Diversificação dos riscos operacionais e 8 - Ganhar o controle de firmas em mais de um país, o que diminuiria a concorrência.

Hymer (1983) informa que as origens das atuais empresas multinacionais (EMN) estariam no rápido e vigoroso processo de crescimento por que passou a economia mundial, principalmente os EUA, no início do século XX. Esse movimento foi marcado por um processo de fusões e aquisições que transformava firmas locais em regionais e, posteriormente, em grandes empresas e conglomerados nacionais. Com o fim da 2ª Guerra Mundial, em 1945, e devido às dificuldades e barreiras impostas pela *Sherman Act*, uma legislação norte-americana criada para tentar proteger pequenos e médios produtores e impedir a concentração de poder econômico que estava se verificando nessas fusões e aquisições, as empresas norte-americanas nas décadas de 1950 e, posteriormente, empresas européias e japonesas, decidem investir, abrir filiais no exterior, formando o processo de multinacionalização das empresas.

Outro ponto destacado por Hymer (1983) é que, quando uma empresa inicia seu processo de internacionalização, ocorrem mudanças em

seus sistemas administrativos, tornando-se mais flexíveis, com os escritórios locais cuidando de problemas e operações diárias, enquanto que os escritórios centrais supervisionariam os resultados, dedicando-se mais a administrar, integrar e controlar essas operações no exterior. Essa maior autonomia relativa permitiria que escritórios situados fora das fronteiras da matrix criassem produtos e serviços específicos para atender demandas locais, sem alterar o resto da estrutura da empresa. Também, por atuar em países com diferentes costumes, leis e línguas, recomenda-se uma espécie de divisão do trabalho baseada na nacionalidade: operações e negócios diários seriam deixados aos nacionais, enquanto atividades de pesquisa, planejamento e outras seriam realizadas nos escritórios centrais.

Uma estimativa de Hymer (1983) foi o surgimento de outros polos de poder no mundo, ou seja, outros países (principalmente na Europa e Japão), cujas empresas também estariam se tornando multinacionais. Esse cenário mais competitivo realmente se configurou e, atualmente, existem multinacionais de vários outros países como Rússia, Índia, Brasil, México, China, Coreia do Sul e mais alguns. A previsão de Hymer era de que esse ambiente mais competitivo global não se configuraria em concorrências mais acirradas entre essas empresas, mas que se traduziriam integralmente em maiores benefícios aos consumidores e no surgimento de acordos, consórcios, joint-ventures, associações entre essas empresas, formando uma espécie de divisão internacional dos mercados globais. Acordos de cooperações técnicas e divisões de partes dos trabalhos seriam constantes.

A Teoria do Ciclo do Produto

Uma teoria citada por Carneiro e Dib (2007), Hemais e Neumann (2004) e Dunning (2003), e pelo 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.

Para Vernon (1966), a construção de seu modelo teórico de determinantes dos IDE 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 sinta motivado a atendê-la, investindo em sua produção para desfrutar da renda monopolística 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.

Para o autor, o ciclo do produto teria três fases: introdução, crescimento e maturação. A primeira fase 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) e a própria criação e consolidação do produto devido à grande demanda interna e, depois, externa.

A segunda fase começa quando as exportações ou demandas externas são crescentes, o que iniciaria um processo de produção em massa de alcance mundial. Barreiras à entrada e outras políticas protecionistas criariam competidores externos e a produção se espalharia por outros países. Na terceira fase, a produção se torna mais padronizada e a tecnologia estável. Nesse estágio, a firma procura minimizar os custos e a produção seria transferida para países com custos mais baixos, como os países em desenvolvimento.

Segundo Pessoa e Martins (2007), o próprio Vernon sintetizou as insuficiências da Teoria do Ciclo do Produto como teoria geral para explicar os IDE. Em sua análise, a performance e os padrões das exportações e dos IDE teriam 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 de alguns produtos, principalmente bens de consumo duráveis como automóveis, forno de micro-ondas, televisores e outros eletroeletrônicos, 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 continuariam tendo algum tipo de determinação em decorrência do tipo de vantagem competitiva que cada país pode oferecer.

A Teoria da Internalização

Os principais autores dessa teoria são Buckley e Casson (1996). Partindo de uma análise com instrumental neoclássico dos custos de mercado como determinantes da expansão ou não das empresas, segundo essa teoria haveria um caminho, um padrão a seguir no processo de internacionalização das empresas: primeiro começariam as exportações. Se o mercado for de tamanho suficiente e os custos de abrir uma filial e/ou subsidiária for mais que compensado (der lucro), será realizado o investimento direto. Entretanto, recomenda-se antes disso o licenciamento do produto nos mercados externos para verificar

sua aderência. Isso se confirmando, o próximo passo será o investimento direto para fabricação local do produto.

Inicialmente, os autores caracterizam o crescimento de uma firma com a propriedade de um produto com demanda crescente. Este crescimento se encerra quando o mercado local estiver completamente abastecido. Dado isso, o processo de crescimento pode retornar com novos produtos e, ou, com as exportações.

Por outro lado, se o mercado externo em questão for pequeno e, ou, instável, não existiria incentivo para a firma substituir a exportação por outra forma de participação. Segundo os autores, se o mercado for de tamanho médio, a firma permanecerá na forma de licenciamento. Só se passará à fase seguinte, o investimento direto no exterior, se se verificar que esse mercado está ou promete entrar em processo de expansão. Mesmo assim, os autores indicam uma única certeza: o investimento direto nunca será realizado antes do licenciamento e isso nunca será feito antes das exportações e consolidação do produto nesse mercado.

Como se pode ver, o principal determinante dos IDEs seriam os custos de transação. 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 vão passar por uma análise entre os custos de transação e custos de internacionalização.

O Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético, como o próprio nome indica, não é uma teoria nova que procura explicar o processo de internacionalização das firmas. O próprio John Dunning, que desenvolveu o conceito na década de 70, reconhece isso. O que ele fez foi procurar integrar elementos teóricos de diversos ramos da teoria econômica clássica e neoclássica da de produção, comércio e investimento direto internacional em uma síntese mais esclarecedora.

Resumidamente, o paradigma eclético explica que, quando uma firma procura iniciar uma produção internacional, deve ter alguma vantagem sobre seus competidores. Dado isso, a firma irá internalizar, realizar investimentos diretos no exterior, se souber que essa é a melhor decisão a ser tomada. Claro, deve haver um interesse econômico (lucro) em realizar a produção nos mercados externos. Hemais e Neumann (2004) resumem em três pontos o paradigma eclético: a vantagem específica do produtor/proprietário, as variáveis específicas de localização e, por fim, a própria internalização da produção.

O autor procura explicar a produção internacional como sendo uma atividade de adição de valor para a firma principal, que se concretiza fora de seus limites nacionais. 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.

Por outro lado, se a multinacional percebe que os custos institucionais de um país escolhido forem muito altos, ela pode muito bem dividir a responsabilidade da produção entre parceiros externos locais ou mesmo vender sua vantagem, que pode ser de natureza tecnológica, patentes, marcas e muitas outras. Como vemos, realmente, o paradigma eclético de John Dunning se parece mais com uma junção de diversas teorias econômicas de comércio e investimentos internacionais.

A Teoria da Escola de Uppsala

Para Hemais e Neumann (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”.

Os dois principais autores dessa Escola são J. Johanson 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, sua aquisição gradual, integração de e uso do conhecimento sobre os mercados externos para adicionar valor à firma. Como esse processo seria crescente, existiria um aumento no nível de comprometimento da firma com os mercados estrangeiros.

Para os dois, o processo de internacionalização é resultado de uma série de decisões empresariais que, quando somadas, constituem o processo de internacionalização. Essas decisões seriam a de começar a exportar, consolidar esses mercados, estabelecer uma subsidiária para vendas, procurar sócios externos e muitas outras até, depois desses pequenos passos, transformarem-se em investimentos diretos no exterior.

Esse comportamento foi baseado em observações empíricas que as firmas suecas, antes de realizarem grandes investimentos no exterior, começavam exportando através de um agente. Depois, formariam uma subsidiária de vendas e, se vislumbravam sucesso, começavam a produzir no país estrangeiro.

A grande novidade dessa Escola é o conceito de “distância psíquica” que estaria relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde inauguram subsidiárias. A definição desse novo conceito seriam as diferenças de idiomas, educação, diferenças e proximidades nas práticas de negócios entre os países, cultura, desenvolvimento industrial e institucional, enfim, uma soma de fatores que podem permitir ou não maiores e mais confiáveis fluxos de informações e, conseqüentemente, maiores negócios e investimentos. Dentro dessa lógica, os processos de internacionalização das firmas começariam naqueles mercados no exterior com menores distâncias psíquicas em relação à firma matriz.

Como podemos depreender, a principal variável que influenciará nas decisões da firma será o conhecimento do mercado externo, definido como uma série de informações sobre o mercado, que seria repassada à matriz na forma de relatórios sobre o andamento dos negócios, dificuldades e vantagens encontradas, 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. Finalmente, Johanson e Vahlne (1997) colocam que o processo de internacionalização atual acaba por desenvolver redes de *networks* como forma de maior aproximação dos clientes e diminuição das distâncias psíquicas.

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais

Como afirmam Carneiro e Dib (2007) e Hemais e Neumann (2004), S. Andersson é um dos principais representantes dessa nova linha de pen-

samento, 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. Ele também 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. 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 indústrias maduras, esse tipo de empreendedor se torna um importante ator internacional.

Para Andersson (2000), as teorias atuais priorizam generalizações que deveriam servir para todas as firmas. Um tratamento melhor seria encontrar categorias de firmas e 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.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO) foi fundada em 1944, na cidade de Salvador, Bahia, pelo engenheiro civil Norberto Odebrecht, então com 24 anos de idade, em resposta à situ-

ação crítica de insolvência por que passava a empresa de construção de seu pai, Emílio Odebrecht. Essa situação préfalimentar estava ocorrendo em razão da prática da Odebrecht e Cia. em apresentar o preço final da obra em contrato firmado com seus compradores, antes de a obra começar. Como os preços dos insumos estavam subindo muito devido à 2ª Guerra Mundial (principalmente para cimento e ferro), os custos das obras estavam acima dos preços estimados, o que estava levando a empresa a ter dificuldades em cumprir seus compromissos. Com as dívidas se acumulando e dificuldades de encontrar novos contratantes, Norberto Odebrecht foi obrigado a fechar a firma do pai e abrir, em 1944, a CNO. Em 1945, com a entrada dos jovens estudantes de engenharia Francisco Valadares e Otto Schaeppi, é fundada a Construtora Norberto Odebrecht Ltda.

A solução para o problema da dívida da empresa do pai (“os três pactos”) foi encaminhada de uma forma que, embrionariamente e muito tempo depois, se constituiu em uma estratégia externa da empresa: um pacto político que permitiu o refinanciamento das dívidas com o Banco da Bahia e a captação de novos clientes; o pacto econômico que garantia, entre outras coisas, prazos menores para a entrega final das obras (e a empresa ganhava uma espécie de bônus por isso) e o pacto social em que todos que participavam, direta e indiretamente, da obra que fosse entregue antes do prazo, receberiam parte do bônus. A outra parte era dividida entre a empresa e os pagamentos das dívidas paternas. Essa remuneração extra, segundo informes da empresa, serve até hoje como forma de estímulo, união, maior participação e motivação para os empregados da empresa. Essa prática, hoje aperfeiçoada e denominada como “delegação de responsabilidades”, descentraliza e agiliza os trabalhos além de estimular a produtividade de seus empregados.

Sanados esses problemas iniciais, o histórico da empresa se assemelha ao descrito por Hymer:

inicialmente, a CNO começa como uma empresa que atua localmente em Salvador. Depois de acumular experiência, capitais e conhecimentos técnicos, começa a atuar regionalmente com obras públicas e privadas em quase toda região Nordeste. São marcos dessa atuação a Usina de Correntina, a primeira hidrelétrica construída pela CNO, em 1950, e o oleoduto Catu-Candeias, em 1954, com 80 km de extensão e que marca o início de uma parceria fundamental para a empresa com a recém fundada Petrobrás, e que já dura quase que 60 anos, com obras como construção e montagem de refinarias, plataformas marítimas, estação de tratamento de águas, edificações, portos e muitas outras obras de apoio, incluindo a perfuração de mais de 140 poços de petróleo e gás no mar. O fato é que, 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, tanto de engenharia especial quanto de logística, a CNO já era uma das principais construtoras do Nordeste.

No período conhecido como do “milagre econômico” (1968 -1973) registra-se uma forte expansão da CNO, principalmente em estradas rodoviárias nas regiões Norte e Nordeste. A restauração do Teatro do Amazonas merece referência pelo trabalho de engenharia especial e em razão de a equipe ter permanecido longo período no local. A construção da Ponte Colombo-Sales, ligando a ilha de Santa Catarina ao continente, e a entrada da empresa na região Sudeste, com a construção do edifício-sede da Petrobrás, no Rio de Janeiro (1969), consolida a expansão nacional da CNO.

No período seguinte, de 1973 a 1980, já no governo Geisel e com as obras e financiamentos públicos contidos no 2º PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), houve novos trabalhos complexos e diversificação em obras de infraestrutura, como construção de metrô, usinas nucleares, emissários submarinos, aeroportos, pontes com grandes vãos e outras. Todo esse movi-

mento contribuiu muito para o acúmulo de conhecimentos em técnicas de engenharia de ponta e técnicas administrativas no gerenciamento de grandes projetos simultâneos, controle de equipamentos, tecnologias de ponta e cumprimentos de prazos.

Em 1979, em uma reunião do Conselho Administrativo, ficou decidido que a CNO iniciaria seu processo de internacionalização. Para isso, foi formado um grupo que iniciasse estudos e pesquisas sobre o tema e novas oportunidades. As razões são expostas pelo próprio Norberto Odebrecht:

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).

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-Machicura, no Chile. 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. Após essas obras, outras foram realizadas na Argentina e no Equador, marcando a presença de empresa na América do Sul.

Após essas experiências continentais, no começo da década de 1980, foi construída a usina hidrelétrica da Capanga, em Angola (primeira obra fora do continente sul-americano), um país com língua portuguesa e com fortes laços culturais com a Bahia, Estado de origem da empresa, novamente

aproximando as ações da CNO do conceito de “proximidade psíquica”. Atualmente, a CNO realiza mais de 80 obras nesse país, se constituindo na maior empresa de construção civil pesada em atividade.

Em 1988, a entrada no mercado europeu, que ocorreu por meio da aquisição da empresa de construção portuguesa José Bento Pedroso & Filhos (JBP&F) e a construção da Ponte Vasco da Gama, sob a forma de um consórcio formado com outras empresas européias. O aproveitamento de engenheiros, diretores e técnicos da JBP&F, com seus conhecimentos locais, foi fundamental para o sucesso da empreitada. Depois disso, outras obras, sempre por concorrências públicas internacionais e com alianças e consórcios com outras construtoras européias, foram conquistadas na Alemanha, Inglaterra e outros países.

Em 1992, com obras no México, Uruguai e Venezuela, consolida-se a presença e atuação da CNO no continente sul-americano. Em 1994, a entrada no concorrido e exigente mercado norte-americano com o início da construção da Barragem de Seven Oaks, na Califórnia, o maior projeto para prevenção de enchentes já realizado nos EUA, e que rendeu o prêmio de Construtora do Ano de 1999 (ano em que a barragem foi concluída), pelo Corpo de Engenheiros do Exército Americano. Atualmente (até junho de 2008), a CNO tem escritórios com equipes permanentes na Venezuela, República Dominicana, Angola, Peru, Bolívia, Equador, Panamá, Emirados Árabes, México, Portugal (que é responsável pelos novos contratos na Líbia e Argélia) e Estados Unidos, além de subsidiárias na Alemanha e China, constituindo-se em uma verdadeira empresa multinacional brasileira. As estratégias de entrada nos mercados externos da CNO são bem sintetizadas na declaração de um diretor da empresa:

As formas de entrada variam 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, sin-

dicatos, 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; OLIVERIA JR., 2006, p. 10).

As estratégias de entrada da empresa nos mercados externos da Odebrecht podem ser identificadas e resumidas como:

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 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 o 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o processo de internacionalização das empresas é entendido como um fator que contribui para melhoria da qualidade dos produtos principalmente devido à concorrência internacional. Além disso, também cria condições para a busca por inovações que agreguem valor e proporcionem aumento nos ganhos das empresas, eliminação da dependência exclusiva do mercado doméstico para sua sobrevivência e outros fatores positivos com maior acesso a novas tecnologias e mercados, assim como possibilidades de maiores integrações com os mercados internacionais de crédito e financiamentos.

O processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO) mostra que os postulados teóricos da obra de Stephen Hebert Hymer, mesmo após 30 anos, ainda têm muita validade para explicar boa parte dos movimentos em direção aos mercados externos das empresas. Sobre 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 assumindo a forma de empresas multinacionais (EMN).

Em relação às razões e motivos para suas internacionalizações, verificaram-se algumas sutis diferenças. As empresas norte-americanas lançaram-se para os mercados externos devido, segundo Hymer, às dificuldades e barreiras legais (a *Sherman Act*, ou a lei contra a concentração econômica) encontradas para a 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 início da década de 1980, principal cliente da empresa, na época, para contratação de obras de infra-estrutura, que fizeram a Odebrecht procurar mercados externos para continuar sua expansão.

Sobre as estratégias de entrada nos mercados externos, as ações da CNO confirmam as políticas sugeridas por Hymer, ou seja: procurar estreitar relações institucionais com representantes dos governos locais; estar preparada para acordos, consórcios, fusões e outras formas de associação com produtores locais e até com outras EMN atuantes no mercado em questão, e propiciar maiores autônias nas decisões para as filiais no exterior.

Em relação às outras teorias de internacionalização, a Escola de Uppsala, com seus conceitos de distância psíquica, também contribuem para maior entendimento desse processo, pois a CNO começou seu processo em países da América do Sul, depois indo para Angola e, só depois de adquirir gradualmente conhecimentos e experiência, foi para os mercados europeus e norte-americanos. A seguir, algumas tabelas que procuram relacionar as contribuições de Hymer e das outras teorias de internacionalização citadas ao processo da Construtora Norberto Odebrecht S.A. ➤

Recebido em: jan. 2008 · Aprovado em: jul. 2009

TABELA 1
Proximidades e diferenças entre Hymer e a

Hymer	Odebrecht
<p>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 Shermam Act, a legislação que colocava dificuldades nesse processo, decidiram continuar suas expansões nos mercados externos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>

Fonte: Baseado em Hymer (1983).

TABELA 2
Proximidades e diferenças entre as outras teorias e a Odebrecht

Teoria	Odebrecht
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 dez anos depois já a consolidando como uma empresa global.</p>

Fonte: baseado em Brito (2008).

Vladimir Furtado Brito

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Endereço
Faculdade Campo Limpo Paulista
Rua Guatemala, 167 - Jardim América
13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil
Telefone: (011) 48129400
vfurtadob@terra.com.br

Fabio Lotti Oliva

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo
Endereço
Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Professor do Programa de Mestrado em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
fabiouscs@yahoo.com.br

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International studies of Management and Organization**, New York, v. 30, n. 1, 2000.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. O futuro da empresa multinacional. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BRITO, V. F. **Estratégias de internacionalização nos mercados globais - Estudo de caso de uma empresa regional: a Construtora Norberto Odebrecht S.A.** 2008. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2008.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007.
- CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu de. O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva. **Revista de Economia Política**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 110, abr./jun. 2008.
- DUNNING, John H. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 34, Mar. 2003.
- GRAHAM, Edward M. **The contributions of Stephen Hymer: one view**. Contributions to Political Economy. Oxford: Oxford, 2002.
- HEMAIS, Carlos A.; 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. Coleção de Estudos COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HYMER, Stephen H. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- HYMER, Stephen H. **The international operations of the national firms: a study of foreign direct investment**. Cambridge: MIT Press, 1960.
- IETTO-GILLIES, Grazia. **Hymer, o estado-nação e os determinantes das atividades de corporações multinacionais. Contribuições para economia política**. Oxford: Oxford, 2002. v. 1.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies** [S. l.], v. 8, 1977.
- MAZZOLA, Homero Jorge; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. 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.
- 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, 26-30 maio 2008.
- ODEBRECHT, Emílio. **Odebrecht informa**. Salvador: Odebrecht, Ano 35, n. 135, maio/jun. 2008b.
- ODEBRECHT, Emílio. **Relatório anual 2007**. Rio de Janeiro, ano 35, 2007.
- ODEBRECHT, Emílio. **Odebrecht informa** Salvador, ano 34, n. 130, nov./dez. 2007.
- ODEBRECHT, Emílio. **Odebrecht informa** Edição histórica de 60 anos. Salvador, nov. 2004.
- PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. Teoria do ciclo do produto:

o que está superado e o que permanece vivo? **Revista Eletrônica de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, maio/ago. 2007.

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

VLADIMIR FURTADO BRITO . FABIO LOTTI OLIVA

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