

## **A Internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht.**

### **AUTORES**

#### **MARCOS ANTONIO GASPAR**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

marcos.gaspar@imes.edu.br

#### **FÁBIO LOTTI OLIVA**

Universidade de São Paulo

fabiousp@usp.br

#### **WALTER SANT'ANNA ZEBINDEN**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

zebinden@terra.com.br

### **Resumo**

Este artigo sobre empresas exportadoras brasileiras é emblemático por focar o segmento de serviços. A literatura disponível referente às Teorias de Internacionalização em geral versam sobre empresas de fabricação de produtos. Entretanto as Teorias Organizacionais e Econômicas são intensamente utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços. Em virtude destas razões, a Construtora Norberto Odebrecht foi escolhida para o estudo de caso deste artigo. Em função da inexistência de um referencial teórico e de experiências práticas do segmento de serviços nas quais se espelhar, formou-se um núcleo de internacionalização interno para estabelecer o plano estratégico e os passos para sua implementação. A Construtora Norberto Odebrecht é hoje a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina, figurando ainda como a 25ª empresa desse segmento em termos internacionais. Segundo a ENR – *Engineering News Record*, é a maior empresa brasileira exportadora de serviços. Os dados para a pesquisa foram obtidos através de entrevistas com profissionais da empresa, em seu *site* na Internet, bem como em publicações e artigos científicos. O objetivo deste trabalho é o de rever o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht segundo os referenciais conceituais da Evolução das Organizações e a Internacionalização de Empresas.

### **Abstract**

This article about Brazilian exporters companies is emblematic, because it's focused in the services industry. The literature available about Economic Internationalization theory, covers the manufacturing industry, however the Organizational Theories are deeply used by the services industry. The Engineering & Construction Norberto Odebrecht Co has being chosen for the Case Study. Due to unavailability of theoretical references and practical experiences, started an internal Internationalization Group to establish the strategical and implementation plan. Engineering & Construction Norberto Odebrecht is the largest engineering Latin American company, the 25<sup>th</sup> international engineering company, according to ENR, Engineering News Record and the largest Brazilian services exporter. The research data has being collected through personal interviews within the company, its internet site, articles and publications. The objective of this article is to revise Engineering & Construction Norberto Odebrecht's Co Internalization process according to the Organization's Evolution, the Internationalization Process, and theoretical reference.

**Palavras – chave:** Internacionalização de Serviços, Internacionalização de Serviços de Engenharia, Processo de Internacionalização.

## 1. Introdução

Uma das principais características da Indústria de Serviços é a sua realização no ponto de consumo. Nada mais característico em se tratando de empresa de engenharia e construção, principalmente no que se refere à construção de grandes obras (barragens, estradas, pontes de vãos largos, metrô, plataformas de exploração de petróleo *off shore*, administração de estradas, etc).

Este segmento tem por características projetos e obras de longa duração e na maioria das vezes sua posterior manutenção/administração. São relações de longa duração, o sucesso da primeira obra é um fator determinante para outros contratos no país e muitas vezes em países vizinhos, da região circunvizinha. Assim sendo, o rumo natural de uma grande empresa de serviços, após o sucesso em seu país-sede, é a internacionalização. Algumas das alternativas de desenvolvimento desse processo podem ser:

- A estratégia de internacionalização se faz via abertura de subsidiária e ou aquisição. Desta forma, a empresa protege seus conhecimentos e vantagens diferenciais;
- Os fatores psíquicos (língua, cultura, hábitos, forma de realizar negócios), são um fator preponderante neste processo;
- A empresa necessita ter atingido um estágio de amadurecimento de sua organização, para poder lidar com a administração de subsidiárias internacionais;
- Ter a flexibilidade para respeitar os traços culturais de cada país em que vai operar, sem abdicar de sua cultura empresarial, que formam os fatores de seu sucesso;
- Em função de ser uma atividade de mão de obra intensiva, é necessária uma cultura de desenvolvimento dos empregados locais para redução dos expatriados.

As empresas que já passaram pelo processo natural de evolução de uma organização local, para empresa regional e posteriormente para uma empresa nacional, já dispõem de histórico e experiências que favorecem o processo de internacionalização, como é o caso do Brasil, um país de dimensão continental e de grande diversidade cultural. A realização de projetos em países mais desenvolvidos obriga a empresa a estar em permanente processo de atualização com a inovação e novos processos, ou seja, a melhoria contínua e a excelência. A equipe desenvolve um espírito competitivo e de auto-estima pela consciência de suas competências em razão das conquistas contra as melhores empresas do setor. Principalmente quando estas conquistas se realizam em países mais desenvolvidos, competitivos e de alta tecnologia, o espírito competitivo e a auto-estima tendem a aumentar significativamente.

A internacionalização é um processo de conquista de novos mercados e crescimento, que requer espírito empreendedor e competência, promovendo ainda a proteção do mercado local. A organização tem que estar voltada, obrigatoriamente, para o crescimento de vendas e para o lucro. Este processo é importante para a empresa e para o país, em função dos valores do faturamento da empresa e do ingresso de divisas para o país. Porém, não estão limitados a ele, pois em torno de 70% do valor dos equipamentos comprados também são adquiridos no país de origem. A Construtora Norberto Odebrecht foi escolhida para o estudo de caso por ser a maior exportadora brasileira de serviços, com 75% do seu faturamento de US\$ 3 bilhões em 2006 provindos da área internacional. Tal cenário deve-se ao fato desta empresa ser a maior empresa de Engenharia e Construções da América Latina, sendo também uma das 25 maiores em termos mundiais. A Construtora Norberto Odebrecht é considerada a 1ª empresa em nível mundial na área de Hidroelétricas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Teorias Econômicas

### 2.1.1. Teoria do Poder de Mercado

De acordo com Hymer (1983), a Teoria do Poder de Mercado fundamenta-se nas imperfeições de mercado, ou seja, mercados com características monopolistas ou oligopolistas. Estas características associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que a mesma produza lucros, que é base da teoria econômica. Portanto não é a busca por juros mais elevados, como definido na teoria dos portfólios que motivam o investimento direto internacional. Esse investimento direto internacional satisfaz o desejo de controle do investidor por 3 razões básicas:

- Segurança do investimento e bom uso dos ativos;
- Eliminação da concorrência;
- Apropriação do retorno do investimento ou de vantagem monopolista ou diferencial.

O investimento direto permite ainda acabar com os conflitos contra empresas estrangeiras obtido através de conluíus e fusões. A opção por investimento direto é uma opção de custo inicial mais elevado e conseqüentes riscos cambiais. Outro custo é o da obtenção de informações locais sobre as fontes de fornecimento, concorrência e fatores culturais.

### 2.1.2. Teoria da Internalização

Conforme explicam Horaguchi e Toyne *apud* Hymer (1983), as grandes corporações vêm o globo como um grande mercado interno, ou seja, um mercado sem fronteiras entre países ou indústrias. Quando este mercado é imperfeito, sua estratégia é a internalização do mercado através do investimento direto, mantendo desta forma suas vantagens diferenciais.

Quando este mercado é perfeito, ou seja, de livre concorrência, sua estratégia é a de externalização do mercado através do licenciamento. Esta estratégia reduz os custos iniciais. Porém, reduz o controle sobre os ativos e traz o risco do monopólio seqüencial, uma das dificuldades entre licenciado e licenciador, quando o licenciado repassa a outros oligopolistas as vantagens diferenciais.

### 2.1.3. Inovação

Segundo Schumpeter (1985), inovação é uma aplicação econômica que tem como principal característica a criação de uma função de produção nova através do emprego de recursos de uma maneira até então inusitada, sendo, essencialmente, induzida pela busca do lucro.

O mesmo Schumpeter (1985), apoiando-se na idéia da representação da atividade econômica em termos de movimentos cíclicos, desenvolve o conceito de *Business Cycles* (1939) – Ciclos de Negócios, no qual os ciclos longos da economia (Ciclos de Kondratief) estão submetidos à lógica da destruição criadora embutida na inovação.

Essas inovações não se limitam a criar novos produtos e processos, mas originam toda uma série de novas atividades, afetando todos os segmentos econômicos e alterando assim a estrutura de custos dos meios de produção e distribuição (CASTILHOS, 1992).

A inovação tecnológica, a introdução do progresso técnico e as mudanças tecnológicas assumem um papel preponderante na teoria econômica, na medida em que essas inovações, quando de seu caráter inovador e não tendo sido copiadas ainda, conferem ao detentor da inovação uma vantagem diferencial em relação aos concorrentes.

## 2.2. Teorias Organizacionais

Serão descritas as teorias cujos fundamentos guardam relação com a indústria de serviços.

### 2.2.1. A Importância da Estrutura Organizacional para a Internacionalização de Empresas

No período mercantilista já existiam as grandes empresas de comércio internacional para comercialização entre os grandes continentes, como por exemplo a Hudson's Bay Co, Royal African Co, East Indian Co, etc. Apesar de suas organizações serem gigantescas e não estruturadas de forma eficiente, elas sobreviviam em função da falta de concorrência, além de seu caráter pioneiro. Os precursores da organização moderna, foram as empresas de menor porte, que operavam em 2 ambientes distintos, mercado e fábrica. No mercado o processo é competitivo, descentralizado e a coordenação inconsciente. Já na fábrica as relações são hierárquicas e autoritárias, sendo exercidas pelo pulso forte do empresário ou um pequeno grupo familiar geralmente centralizador.

No início do séc. XX o rápido crescimento econômico, além das fusões e reuniões de empresas locais, as transformam em grandes corporações nacionais, com atividades em diversas regiões e evoluindo para uma nova forma de organização, a Pirâmide Administrativa da Corporação. Tal configuração substituiu a empresa familiar constituída por indivíduos de um mesmo clã, investidores únicos do capital e que detinham rígido controle de todos os seus aspectos.

Conforme Chandler (1961) a Estrada de Ferro desempenhou um papel importante na criação de um mercado nacional, tendo oferecido também uma nova forma de Organização Empresarial. A necessidade de administrar operações geograficamente dispersas levou as companhias ferroviárias a criar uma estrutura administrativa que distinguia os escritórios locais dos escritórios centrais. Os escritórios locais supervisionavam as operações locais e os escritórios centrais supervisionavam os escritórios locais. De acordo com Chandler e Redlich (1961) essa distinção é importante, pois implica que o executivo responsável pelos resultados da empresa passa a supervisionar os outros executivos.

O sistema foi rapidamente copiado por outras empresas com as mesmas necessidades de coordenação de unidades geograficamente dispersas. Essa evolução provoca uma grande revolução no capitalismo, a partir das seguintes características:

- As empresas deixam de ser familiares para serem profissionais;
- O capitalista não tem mais a necessidade de fazer um empreendimento no qual seja necessário desenvolver a gestão para aplicar seu dinheiro. Passa a diversificar sua aplicação: em vez de uma empresa, investe em diversas empresas administradas por profissionais;
- O mercado de capitais se alavanca, como meio de captação e centralização desses capitais e como mecanismo de crédito para empresas com necessidades de investimentos para seu crescimento, pressionadas pela concorrência, como meio de sobrevivência;
- A nova organização é flexível para um novo produto, uma nova região ou uma nova aquisição, acrescentando-se para tanto uma nova divisão na organização central.

No início do séc. XX, resolvido o problema organizativo e consolidada a experiência de gerenciamento das grandes corporações nacionais, além da grande disponibilidade de capital, as empresas americanas iniciam um processo de investimentos no exterior. Tal processo dura pouco em virtude da guerra. Mas nas décadas de 1950 e 60 houve uma grande necessidade das empresas americanas se internacionalizarem, principalmente em função de:

- Grande porte da empresas norte americanas e sua estrutura multidivisional, que favorecia sua internacionalização;
- Desenvolvimento tecnológico das comunicações, dando consciência do desafio global e do risco da concorrência;
- Rápida evolução da Europa e Japão com suas empresas crescendo, acompanhando o desenvolvimento do país, enquanto as empresas americanas não cresciam em virtude do baixo crescimento dos EUA.

Como pôde ser visto, a evolução organizacional é um importante vetor na profissionalização das empresas e suas conseqüências na composição acionária, bem como seu reflexo no mercado financeiro de captação e crédito e ainda o impacto no processo de globalização.

### 2.2.2. Escola de Uppsala

Baseado no modelo de internacionalização sueco, no qual as empresas realizavam esse processo de forma incremental, Johanson e Vahlne (1977) construíram um modelo de investimentos incrementais baseado nas experiências locais e nesse aprendizado. Tal modelo tem como características:

- Agente internacional para início de exportação;
- Subsidiária de vendas para incrementar os canais de exportação;
- Fabricação menos sofisticada e montagem simplificada;
- Integração plena, baseada no crescimento do mercado e na capacidade de aprendizagem local.

Além disso, também se destacavam os seguintes itens:

- ***Distancia Psíquica***

Um fator preponderante da Escola Uppsala é a *distância psíquica*, diferenças de idioma, educação, cultura, prática de negócios, religião e desenvolvimento industrial. Para Johanson e Vahlne (1977) as empresas escolheriam os mercados para sua instalação que tivessem menores distâncias psíquicas em relação à matriz.

Também de acordo com Doz e Santos (2001) não se pode minimizar nesse processo a cultura da empresa, que são os seus fatores de sucesso no mercado, ou seja, no ambiente externo à empresa, o respeito à cultura local e no ambiente interno o respeito à cultura e normas da empresa.

- ***Conhecimento do Mercado***

*Conhecimento Objetivo*: pode ser ensinado, pode ser absorvido rapidamente e pode ser transmitido por outras pessoas ou está disponível em artigos e publicações.

*Conhecimento Experiencial*: é obtido através da experiência pessoal. É um conhecimento muito crítico pois só é absorvido pela vivência e exposição local para absorção dos traços culturais e das formas de realizações de negócios, sendo este conhecimento o que permite a análise de situações e problemas, e principalmente a detecção de oportunidades. Sua absorção é mais demorada e é função das oportunidades de exposição.

### 2.2.3. Escola Nórdica

A escola Nórdica engloba a Escola de Uppsala. De acordo com Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004), um dos seus principais formuladores, o papel do empreendedor é fundamental no processo de internacionalização, não se prendendo somente ao raciocínio lógico, mas a outros fatores inerentes às suas características pessoais.

- **Empreendedorismo**

Na visão de Buckley (1983) os negócios internacionais e as multinacionais não existem em um vácuo, uma vez que são profundamente afetados não só pela ordem econômica, mas também pelas mudanças políticas e sociais. Integrando tais abordagens está o conceito de empreendedorismo, que passa a fazer parte integrante de todo um sistema de teorias destinadas a explicar o processo de expansão além fronteiras da empresa.

Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004) distingue três tipos de empreendedores: técnicos; marketing e estruturais. O empreendedor Técnico, é voltado para a produção, novas fontes de matérias primas e principalmente para novas tecnologias, que é o seu foco. A participação no mercado internacional, não é um objetivo. Ele atua quando solicitado. Já o empreendedor de Marketing é voltado para a conquista de novos mercados, pelo crescimento da empresa pelo conseqüente lançamento de novos produtos e sua adaptação para atender as conveniências dos clientes locais. A internacionalização é um processo natural. Seu método de atuação é o de construção de novas plantas no exterior ou de aquisições para penetrar rapidamente, o que requer grandes investimentos. Seu caráter é geralmente megalomaniaco, conquistar o mundo. Já o empreendedor Estrutural tem um raciocínio sistêmico, não costuma interferir nas atividades rotineiras da gestão, está focado na estruturação da empresa. A internacionalização é parte de sua estratégia. Seu método de atuação é através de fusões e aquisições para enfraquecer a concorrência.

Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004) entende que os estudos econômicos e os estudos de distância psíquica, não podem prescindir da análise do perfil do empreendedor em virtude das diferentes estratégias que cada um adota.

### **3. Metodologia**

A pesquisa exploratória (GIL, 2006) sobre a internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht foi realizada junto a própria empresa, em seu *site* na Internet, além de publicações e artigos científicos. Será feito um paralelo entre seu processo de internacionalização e as várias teorias econômicas e de evolução da organização vistas anteriormente.

Com o intuito de dar objetividade às entrevistas foi desenvolvido um questionário correlacionando as teorias econômicas e de evolução da organização e o processo de internacionalização da empresa, para que se pudesse proceder à análise do processo e dos resultados atingidos.

### **4. Análise**

#### **4.1. A Empresa Regional**

Em 1944, o engenheiro Norberto Odebrecht fundou em Salvador, na Bahia, sua empresa individual que, posteriormente, transformou-se na Construtora Norberto Odebrecht.

Com planejamento, disciplina e inovações, a empresa promoveu grandes transformações nos métodos construtivos tradicionais nos anos 1940 e, ao longo da década seguinte, consolidou sua presença no mercado baiano. Prédios de nove andares que demoravam cerca de três anos

para serem construídos, passaram a ficar prontos em apenas nove meses. O edifício Belo Horizonte, construído para a Imobiliária Correa Ribeiro, é o marco principal desse período. Logo, vieram as obras que fortaleceram a credibilidade da construtora, que no fim da década de 1940 já era uma das mais importantes da Bahia: o Círculo Operário, com 5 mil m<sup>2</sup>; o Estaleiro Fluvial da Ilha do Fogo, no Rio São Francisco, com capacidade para navios de até 1.200 t; o cais e ponte de atracação em Canavieiras, e quatro outros portos, um deles em Ituberá, eram exemplos do sucesso alcançado até então.

Em 1953, a Odebrecht conquistou um novo cliente: a Petrobras, criada em outubro daquele ano. A relação entre as duas empresas iria se consolidar ao longo de mais de cinco décadas e gerar resultados decisivos para a então nascente indústria brasileira de petróleo. A parceria teve início com a construção do oleoduto Catu-Candeias, que trazia para a refinaria de Mataripe o óleo extraído no novo campo de Catu. Na trajetória dessa parceria as obras realizadas para a Petrobras incluem a construção e montagem de refinarias e plataformas, estradas, prédios, portos e a perfuração de 140 poços no mar.

Outro marco dessa época foi o Teatro Castro Alves, em Salvador. Aspiração antiga do povo da Bahia, o moderno edifício ficou pronto em apenas onze meses, entre 1957 e 1958, mas foi preciso refazê-lo, pois um incêndio praticamente o destruiu a cinco dias da inauguração.

Nos anos 60, a Construtora Norberto Odebrecht expandiu sua atuação para o Nordeste, acompanhando o desenvolvimento da infra-estrutura industrial da região, estimulado pela ação da Sudene – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste. Em Pernambuco, construiu a fábrica para montagem de veículos da Willys-Overland e os parques industriais da Companhia Pernambucana de Borracha Sintética (Coperbo), da Tintas Coral do Nordeste, da Alpargatas Confecções e da Rhodia, entre outros.

No final dos anos 1960, o desenvolvimento de obras de logística complexa ajudou a capacitar as equipes da empresa para novos e maiores desafios. Dois deles foram marcantes: a Barragem de Pedras, sobre o Rio de Contas, na Bahia, com 408 m de extensão e 70 m de altura, e a Ponte Propriá-Colégio, sobre o Rio São Francisco, na divisa de Sergipe e Alagoas, com 832 m de extensão e fundações em profundidades de até 70 m

## **4.2. A Empresa Nacional**

Em 1969, a Construtora Norberto Odebrecht iniciava a construção do edifício-sede da Petrobras no Rio de Janeiro, com 120 mil m<sup>2</sup> de área construída, 27 andares e 117 m de altura. Esta obra simbolizou uma extraordinária passagem na vida da empresa: sua expansão para a região Sudeste do país.

Na década de 1970, diferentemente dos anos anteriores, os desafios no campo da engenharia eram outros. O Brasil iria fazer obras de tecnologia especial, como metrô, usinas nucleares, emissários submarinos, grandes aeroportos e pontes com grandes vãos. A demanda por construtoras exigia atributos menos voltados à construção e mais direcionados à capacidade de gerenciar grandes projetos, dominar equipamentos e tecnologias de ponta e garantir prazos estratégicos.

Os novos desafios eram bem a gosto da tradição das equipes da Construtora Norberto Odebrecht, sempre voltadas ao uso e ao desenvolvimento de processos pioneiros. A empresa teve atuação expressiva no período, conquistando contratos para empreendimentos de grande porte. São exemplos o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, o *campus* da Universidade da Guanabara (atual UERJ) e a Usina Nuclear de Angra dos Reis, no Rio de Janeiro.

Rumo ao Sul, a construtora foi contratada em 1973 para construir a Ponte Colombo Salles, ligando a ilha de Florianópolis ao continente, em Santa Catarina. A Odebrecht caminhava também rumo a outras regiões do país. No Norte, a empresa restaurou e recuperou o Teatro Amazonas, jóia e lembrança do esplendor e da decadência do ciclo da borracha, inaugurado

em 1896. As obras foram entregues em 1975. Em meados da década de 1970, a marca Odebrecht já se estampava em todo o país.

### **4.3. A Empresa Internacional**

Em 1970 a empresa que já tinha 26 anos de existência e havia passado por um processo evolutivo nas áreas técnicas nas quais já atuava. Paralelamente havia se reforçado via aquisições para consolidar seus conhecimentos e diferenciação, bem como havia evoluído em sua estrutura organizacional para poder gerenciar as grandes obras espalhadas ao norte, ao sul e no nordeste do país, conforme explica Hymer (1983) sobre a teoria das organizações. Ou seja, a Construtora Norberto Odebrecht havia se estruturado na matriz para gerenciar os vários escritórios e subsidiárias regionais espalhados pelo país, tendo também desenvolvido a Universidade Odebrecht e sua TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, que estava madura para poder enfrentar o desafio de se internacionalizar. A iniciativa partiu de seu presidente, com sua visão empreendedora de mercado, conforme a Escola Nórdica do empreendedorismo definida por Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004). O empreendedorismo de marketing, que vislumbrava que o crescimento sustentado, só viria com a participação do mercado externo. Para Kotler (2000), este segmento tem por característica projetos e obras de longa duração e na maioria das vezes sua posterior manutenção/administração, ou seja, um pós-venda em serviços. São relações de longa duração, o sucesso da primeira obra é um fator determinante para outros contratos no país e muitas vezes em países vizinhos. Assim sendo, o rumo natural de uma grande empresa de serviços, após o sucesso em seu país-sede, é a internacionalização. Essa decisão ocorreu num momento de grandes investimentos em infraestrutura por parte do governo brasileiro, sendo portanto uma decisão visionária e pró-ativa. As barreiras são muito grandes, a primeira delas, segundo Kubota (2006), é o fato do Brasil ser visto como um país agrícola, exportador de commodities e de produtos de baixo conteúdo tecnológico, a segunda são os acordos locais de respeito aos territórios, como é o caso da Europa.

Como mostraram os resultados na década de 1980, também conhecida como a ‘década perdida’ em função da falta de investimentos, principalmente em infra-estrutura e indústrias de base; a decisão de internacionalização se mostrou acertada. Para tanto, buscou referências teóricas para utilizar em seu plano estratégico. Depois de uma procura intensa e não encontrando referencial na área de serviços, resolveu formar 2 grupos com responsabilidades no processo de internacionalização. Um grupo estratégico com responsabilidade sobre a conceituação de estratégia, e outro grupo, mais tático, com a responsabilidade de buscar projetos e atendimento de contratos (PORTER, 1986).

Para facilitar esse processo foi tomada a decisão de buscar uma obra em uma área de perfeito domínio da tecnologia e onde o diferencial tecnológico da empresa oferecesse uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Foi escolhido então um país com características similares às já experimentadas pela Construtora, no qual os fatores de língua e cultura não oferecessem barreiras na execução dos trabalhos e com distância próxima da matriz para poder receber assistência e recursos em caso de necessidade de suporte. O país escolhido foi o Peru, localizado perto do Amazonas onde a Construtora havia executado obra com sucesso. As condições ambientais eram familiares aos executantes da obra.

A instalação de uma subsidiária estava concomitante com a Teoria da Internalização, conforme definido por Horaguchi e Toyne *apud* Hymer (1983), sobre a Teoria do Poder de Mercado, que buscava a proteção de suas vantagens diferenciais e evitar o monopólio seqüencial. Em 1979, com a construção da Hidrelétrica Charcani V no Peru, foi iniciado o processo de internacionalização com sucesso. Posteriormente foram realizadas as obras de desvio do Rio Maule e a construção da Hidrelétrica Colbún-Machicura, ambos no Chile.



Iniciava-se assim uma longa trajetória de aprendizado de atuação em meio a diferentes culturas.

Em 1980, a Odebrecht incorporou a Companhia Brasileira de Projetos e Obras - CBPO, empresa paulista fundada em 1931 pelo engenheiro Oscar Americano da Costa, fortalecendo sua qualificação na área de construção pesada. Anos depois, esta subsidiária teve seu nome mudado para CBPO Engenharia Ltda. A CBPO é uma das maiores construtoras brasileiras, com um corpo técnico de alto nível e uma extensa lista de obras realizadas no sul do país: as usinas de Itaipu, Xavantes, Capivara, Nova Avanhandava, Rosana e Foz do Areia, entre outras; e mais as rodovias dos Imigrantes, dos Trabalhadores e a Castelo Branco, entre outras. Esta estratégia de aquisições de empresas líderes em seus segmentos, para complementar seu portfólio de conhecimento e a capacitá-la a poder adquirir e desenvolver novos conhecimentos, está de acordo com a Teoria de poder de Mercado- Inovações Hymer (1983) e Estratégia Competitiva Porter (1986).

Em 1984, a Odebrecht iniciou em Angola, a 400 km de Luanda, a construção da Hidrelétrica de Capanda, para geração de 520 MW de energia, um projeto fundamental para o reerguimento da economia angolana. Nesta obra a utilização das teorias da distância psíquica de Uppsala ficam bastante evidenciadas uma vez que Angola situa-se no território africano, muito mais distante que os vizinhos latino americanos. Porém, sua população teve colonização lusitana, falando assim o idioma português. Dois países ex-colônias portuguesas e povos com uma grande interação cultural, a parceria brasileira-angolana foi a oportunidade de reencontrar a África, sua música, sua dança da capoeira angolana, o azeite de dendê. Pessoas chave e autoridades envolvidas na obra foram trazidas à Bahia para ver sua influência na cultura local, como parte da visita às obras já realizadas no segmento. A integração foi perfeita e a realização da obra um sucesso. A Construtora Norberto Odebrecht continua realizando obras em Angola até os dias de hoje. A obra contribuiu decisivamente para impulsionar a atuação internacional da Odebrecht.

Em 1986, com a compra da Tenenge - Técnica Nacional de Engenharia, a Odebrecht ganhou força no segmento de construção industrial. Fundada em 1955 por Antonio Mauricio da Rocha, a Tenenge já tinha participado na época da montagem de cerca de 40% de todo o complexo siderúrgico e da instalação de mais de um terço do parque hidrelétrico do país. Naquele mesmo ano, a Odebrecht iniciava sua atuação na Argentina, com a construção da Hidrelétrica de Pichi-Picún-Leufú, na Patagônia. No ano seguinte, começou a atuar no Equador, com a construção da primeira etapa do Sistema de Irrigação Santa Elena, na região de Guayaquil.

A experiência dos primeiros anos em outros países, inclusive aquela adquirida pelas equipes da CBPO e da Tenenge, possibilitou o início de uma nova etapa de atuação internacional, caracterizada pela integração de empresas locais e pelo aprendizado de realidades culturais e mercadológicas típicas de países desenvolvidos. Essa nova fase começa em 1988, com a aquisição da empresa portuguesa José Bento Pedroso & Filhos, dois anos após o ingresso de Portugal na Comunidade Econômica Européia. Esta aquisição está de acordo com a Teoria do Poder de Mercado - Eliminar a Concorrência Hymer (1983) entre a firma estrangeira e as firmas em outros países e eliminação de barreiras de respeito aos territórios, como é o caso da Europa. Incorporada pela Odebrecht, a empresa foi rebatizada de Bento Pedroso Construções S.A. - BPC, e continuou a contribuir decisivamente para a modernização da infra-estrutura de Portugal, tendo participado de empreendimentos como a ampliação da auto-estrada Nacional 1, que liga Lisboa ao Porto; a estrada Aveiro-Mamodeiro; a Via Infante Dom Henrique, na região de Algarve; o acesso à cidade de Coimbra, além do viaduto de acesso à ponte Açude de Coimbra. Em 1992, conquistaria o contrato para construir um trecho das novas linhas do metrô de Lisboa. Na segunda metade dos anos 1990, a BPC participaria de um dos mais

importantes empreendimentos europeus da década, a construção da segunda ponte sobre o Rio Tejo, em Lisboa, denominada Ponte Vasco da Gama.

Essa fase continua em 1991, com a incorporação da SLP Engineering, empresa do Reino Unido especializada na construção de módulos de acomodação para plataformas *offshore*, vendida posteriormente pela empresa em virtude da perda de atratividade das atividades no Mar do Norte. Também naquele ano, a Odebrecht ingressou no mais competitivo mercado mundial: os Estados Unidos. Vencendo a concorrência para a ampliação do Metromover, metrô de superfície que serve à área central de Miami, na Flórida. Tornou-se assim a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública naquele país. Em seguida, a atuação nos EUA se estendeu à Califórnia, com a construção de trecho da Route 56, auto-estrada que liga San Diego a Los Angeles, e da Barragem Seven Oaks, na região de San Bernardino, para contenção de cheias. Em janeiro de 2000, concluiu em Miami o ginásio de esportes American Airlines Arena.

Os anos 1990 assistiram também à intensificação da presença da Odebrecht na América Latina. No Peru, desenvolveu a segunda etapa do projeto Chavimochic, iniciado em 1990, para irrigação de áreas desérticas no país. Em 1992, começou a operar na Venezuela, com a construção do Centro Lago Mall, no Uruguai, onde executou as obras de saneamento de Montevideu, e no México, com a execução da barragem de aproveitamento múltiplo de Los Huites. No ano seguinte, ganhou a concorrência para construir a Ferrovia La Loma-Santa Marta na Colômbia e a rodovia Santa Cruz de La Sierra-Trinidad na Bolívia. Um fato importante é que em cada um desses países foi constituída uma subsidiária que existe até os dias de hoje.

Fruto deste aprendizado a empresa desenvolveu seu próprio modelo de internacionalização denominado de Delegação Planejada onde cada subsidiária tem autonomia para se adaptar às demandas e aos costumes do país onde atua e o sistema de gestão chamado TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. Nele estão contidos os valores e missão da empresa: o respeito ao cliente e ao investidor, além do compromisso com a qualidade e com os resultados.

O processo de internacionalização é importante para a empresa e para o país, em função dos valores do faturamento para a empresa e do ingresso de divisas para o país. Porém, não estão limitados a ele, pois em torno de 70% do valor dos equipamentos comprados também são adquiridos no país de origem (SILVEIRA, 2006).

## 5. Conclusão

Hoje, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes em 17 países espalhados pela América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. Posicionada entre as 25 maiores construtoras internacionais, cujo critério de classificação leva em conta o faturamento obtido fora do país de origem da empresa, segundo a publicação norte-americana ENR – *Engineering News-Record*; a Odebrecht se destaca como a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina, além de ser a maior empresa brasileira exportadora de serviços. É considerada a 1ª empresa em nível mundial na área de Hidroelétricas.

O sucesso da internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht, como pode ser constatado na pesquisa reside fundamentalmente nos seguintes pontos:

- Na sua estrutura organizacional amadurecida, que reflete as várias fases evolutivas de empresa: de local para regional e posteriormente para nacional, o que resultou inclusive num sistema de gestão próprio conhecido como Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO;

- Seus processos de inovação e criação de vantagens diferenciais frente aos concorrentes, via desenvolvimento próprio e via aquisições de empresas líderes em campos de negócios complementares;
- Importância dada a distância psíquica (cultura, língua, forma de fazer negócios) na implantação de suas subsidiárias no exterior; com uma filosofia de gestão denominada de delegação planejada. Trata-se de dar autonomia a cada subsidiária para que ela se adapte às demandas e aos costumes do país onde atua.

O Quadro 1 exibe um comparativo entre os tópicos vistos no referencial teórico e as principais ações desenvolvidas pela Odebrecht durante sua evolução à internacionalização de seus negócios.

Quadro 1 – Ações práticas para internacionalização dos negócios da Odebrecht

Tópico	Ações Práticas
<p><u>Análise Econômica:</u></p> <p>a) Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1983):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança do investimento;</li> <li>• Eliminar concorrência;</li> <li>• Apropriar do retorno ou certas vantagens diferenciais.</li> </ul> <p>b) Teoria da Internacionalização (HORAGUCHI e TOYNE <i>apud</i> HYMER, 1983):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalizar através do investimento direto;</li> <li>• Externalizar o mercado através do licenciamento.</li> </ul> <p><u>Análise Organizacional</u></p> <p>c) Evolução das Organizações (HYMER, 1983)</p> <p>d) Escola de Uppsala (JOHANSSON e VAHLNE, 1977):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idéia Básica</li> <li>- Incremental</li> <li>- Distância Psíquica</li> </ul> <p>e) Empreendedorismo (ANDERSON, 2000 <i>apud</i> HEMAIS e HILAL, 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnico</li> <li>- Marketing</li> <li>- Estrutural</li> </ul>	<p>Instalação de subsidiárias no exterior</p> <p>Instalação de subsidiárias no exterior</p> <p>Após o amadurecimento como empresa nacional, passou para a fase internacional.</p> <p>Escolha de países para instalação leva em consideração a língua, cultura e forma de fazer negócios.</p> <p>Decisão de internacionalização, baseada no empreendedorismo de marketing do seu presidente.</p>

Como pôde ser visto, há uma estreita relação entre os passos dados pela Construtora Odebrecht e as teorias contempladas no referencial teórico. Ou seja, a história da Odebrecht pode ser entendida como um caso paradigmático na internacionalização de empresas brasileiras de serviços. Tal situação reverte-se em conhecimento valioso para outras

organizações de serviços que queiram obter na Construtora Odebrecht um *benchmark* para seus projetos de internacionalização de negócios na área de serviços.

## 6. Referências

- BUCKLEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M (editor). *The growth of international business*. London: George Allen & Unwin, 1983.
- CASTILHOS, Clarisse Chiapini. *Lês conditions de la production et de l'assimilacion de Technologies nouvelles dans l'industrie manufacturière brésilienne*. Paris: X-Nanterre, 1992.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure*. New York, Doubleday&Co, 1961.
- CHANDLER, Alfred D.; REDLICH, Fritz. Recent developments in American Business Administration and their conceptualization. *Business History Review*, 1961.
- DOZ, Yves L.; SANTOS, José. *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. (org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HYMER, Stephen. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. São Paulo: Graal, 1983.
- JOHANSON, B.; VAHLNE, J. The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, 1977.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUBOTA, Luis Cláudio. *Desafios para a indústria de software*. São Paulo: IPEA, 2006.
- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SILVEIRA, André Amaro da. *Exportação de serviços de engenharia*. São Paulo: Makron Books, 2006.