

ÁREA TEMÁTICA: INTERNACIONALIZAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL: a experiência da Andrade Gutierrez

AUTORES

IVETE RODRIGUES

Universidade de São Paulo
iveter@fia.com.br

ADRIANA BEATRIZ MADEIRA

Universidade de São Paulo
adri.madeira@ig.com.br

STEPHANIE LA HOZ THEUER

Universidade de São Paulo
stephanieht@gmail.com

JOSÉ MANUEL CÁRDENAS MEDINA

Universidade de São Paulo
ppcardenas@usp.br

MARIA TEREZA LEME FLEURY

Universidade de São Paulo
mtfleury@usp.br

Resumo:

Este artigo estuda o caso da Andrade Gutierrez com relação a diversos aspectos de seu processo de internacionalização. Inicia-se apresentando aspectos teóricos, conceituais e culturais da internacionalização de empresas, assim como de um panorama da internacionalização do setor de construção civil no Brasil. Logo são investigados os fatores que motivaram a Andrade Gutierrez a internacionalizar-se, o modo de entrada escolhido pela empresa, a relação entre a internacionalização e a estratégia corporativa, as características do modelo de gestão de projetos internacionais e os aspectos culturais mais significativos no processo de internacionalização.

Abstract:

This article studies the case of Andrade Gutierrez regarding many aspects of its internationalization process. Starting from theoretical, conceptual and cultural aspects from the internationalization of enterprises, as well as from an overview on the internationalization of the Brazilian construction sector, the factors that motivated Andrade Gutierrez to internationalize its business, the mode of entry chosen, the relation between internationalization and the company's strategy, the characteristics of the management model of international projects and the most significant cultural aspects of the internationalization process are investigated.

Palavras-chave: internacionalização, cultura; construção civil.

1. Introdução

A internacionalização das firmas é um tema de relevância para estudos uma vez que o estágio de internacionalização das empresas de um país é um dos indicadores do seu grau de desenvolvimento. Estudos sobre o tema vêm ganhando importância dentre os estudiosos brasileiros desde a década de 1990, devido ao processo de abertura da economia ao exterior. Tem sido evidente, desde então, a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais brasileiras pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo.

Por outro lado, estudos sobre a internacionalização do setor de construção civil também merecem atenção. A indústria da construção tem papel importante na economia. Ao se considerar o macro setor da construção civil, conhecido como *construbusiness*, que compreende o setor de construção, o de materiais de construção e o de serviços acoplados à construção, verifica-se que ele representa 15,5% do PIB; emprega 15 milhões de pessoas, sendo 4 milhões de empregos diretos; tem expressivo poder multiplicador sobre a demanda doméstica, com mínimo viés importador; e apresenta superávit comercial de cerca de US\$ 2,5 bilhões ao ano com a exportação de bens e serviços (PCC/USP, 2003).

Motivado pela relevância do tema internacionalização e pela importância econômica e social do setor de construção, este estudo tem como foco identificar o impacto dos aspectos culturais, as razões e os modos que as empresas do setor de construção civil se internacionalizam. A partir de estudo de caso junto à Andrade Gutierrez, empresa brasileira do setor de construção civil, pretende-se atingir os objetivos:

- Identificar os fatores que levaram a empresa ao processo de internacionalização;
- Identificar o modo de entrada;
- Relacionar a internacionalização com a estratégia corporativa;
- Identificar as características do modelo de gestão de projetos globais;
- Identificar os aspectos culturais mais relevantes no processo de internacionalização.

Adotou-se, neste trabalho, uma abordagem qualitativa a partir de duas frentes paralelas que se complementam mutuamente: de um lado, foi feita uma revisão bibliográfica com vistas à busca de conceitos e ao estabelecimento de um referencial teórico que suportasse a análise do caso. Paralelamente, fez-se uma investigação empírica a partir do método de estudo de caso, onde foi abordado o processo de internacionalização da empresa, procurando-se identificar a motivação, os meios e procedimentos adotados e o impacto de aspectos culturais no desenvolvimento dos projetos internacionais.

Segundo Yin (2004, p. 23), a essência do estudo de caso é “a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado”. Ainda segundo Yin (2004), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Questões de “como” e “por que” estimulam o uso de estudo de caso, experimentos ou pesquisas históricas. O método, conforme descrição do autor, ainda apresenta características como a não exigência de controle sobre eventos comportamentais e o foco primordial sobre acontecimentos contemporâneos.

Estas premissas suportam a decisão de se adotar a metodologia de estudo de caso, posto que se pretende aqui analisar as razões e os modos de internacionalização da empresa Andrade Gutierrez. O estudo de caso não exige controle e volta-se para o acontecimento contemporâneo, oriundo de um tema atual, que é a internacionalização das empresas

brasileiras. Ainda atendendo à classificação de Yin (2004), optou-se por um caso único, frente ao fato de que este caso pode ser considerado como raro e revelador dentre as empresas do setor de construção, onde se tem a oportunidade de observar o processo de desenvolvimento e, conseqüentemente, do aprendizado organizacional ainda inacessível à investigação científica.

Foram utilizados dados primários oriundos de entrevistas com o diretor de engenharia internacional, o diretor de recursos humanos e um gerente de projetos da empresa, bem como dados secundários, obtidos em revistas especializadas do setor.

Os capítulos 2 e 3 a seguir apresentam os aspectos teóricos, conceituais e culturais da internacionalização de empresas. O capítulo 4 aponta um panorama do setor de construção civil no Brasil, ressaltando sua importância econômica e aspectos relacionados à internacionalização do setor. No capítulo 5 é apresentado o estudo de caso, no qual são investigados os fatores que motivaram a Andrade Gutierrez a internacionalizar-se, o modo de entrada escolhido pela empresa, a relação entre a internacionalização e a estratégia corporativa, as características do modelo de gestão de projetos internacionais e os aspectos culturais mais significativos no processo de internacionalização. Finalmente, apresentam-se as conclusões do estudo, apontam-se suas limitações e sugerem-se temas para estudos futuros.

2. Aspectos teóricos e conceituais da internacionalização de empresas

Dentre as teorias que estudam o fenômeno da internacionalização das empresas, destacam-se duas correntes: a comportamentalista e a econômica. Enquanto os modelos econômicos usam as análises macroeconômicas para entender as decisões de investimento das firmas, os modelos comportamentalistas trazem a firma para o centro da questão. Na vertente comportamentalista, um dos expoentes é a Escola de Uppsala e na vertente econômica, a abordagem eclética de Dunning (1988) é uma das mais significativas.

2.1 A Escola de Uppsala

A escola de Uppsala tem seus primeiros estudos em 1960 na Universidade de Uppsala. Essa escola considera a internacionalização como um processo gradual de aquisição de conhecimento sobre o mercado externo com base no aprendizado resultante da experiência e do conhecimento. Um dos primeiros conceitos definidos por esta linha teórica é o que diz respeito à distância psíquica. Segundo Johanson e Vahlne (2003), distância psíquica é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As empresas tendem a fazer negócios, inicialmente, com mercados de menor distância psíquica, para só depois ingressar em outros mercados. Isto porque a falta de conhecimento do mercado é um fator que pesa no processo decisório de investir no exterior. Assim, o aspecto gradual do modelo de Uppsala diz respeito à necessidade que a firma tem de diminuir, paulatinamente, esta distância psíquica.

A empresa aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas evolutivas, que implicam em um empenho maior de recursos a cada etapa vencida (ALEM, CAVALCANTI, 2005). De acordo com este padrão evolutivo, as empresas começam com exportações esporádicas para determinados países. Após um certo período de tempo, fazem acordos com representantes de vendas locais. Num passo subsequente, instalam subsidiárias de vendas e, numa etapa final, em alguns casos, chegam a instalar fábricas próprias no país estrangeiro. Uma idéia subjacente ao modelo é que, independentemente destes vários tipos de comprometimento com mercados estrangeiros, há um mecanismo único que dirige este movimento. Tal mecanismo diz respeito ao fato de que as firmas desenvolvem conhecimento quando operam em determinado mercado. Este conhecimento, por sua vez, permite à empresa avaliar novas oportunidades de negócios e, conseqüentemente, ampliar seu nível de comprometimento com o mercado. Cada novo

comprometimento leva a um maior grau de aprendizagem e de habilidade para identificar novas oportunidades, fazendo com que o processo de comprometimento seja gradual e crescente (JOHANSON, VAHLNE, 2003).

2.2 O Paradigma Eclético de Dunning

O paradigma eclético de Dunning (1988) parte de uma visão econômica e tenta dar conta das várias peculiaridades do processo. Segundo essa abordagem as empresas guiam seu processo de internacionalização baseadas em três vantagens frente aos seus concorrentes, conhecidas pela sigla em inglês *OLI* (*Ownership advantages; Locational Advantages; Internalisation Advantages*). As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica e qualificação da mão-de-obra. As vantagens de localização são aquelas oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado. É um caso de vantagem de localização a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratas do que no país de origem, o que viabiliza a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos em nível internacional. Vantagens de internalização referem-se à capacidade e desejo das empresas multinacionais de transferir ativos através das fronteiras nacionais dentro de sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado internacional.

3. Aspectos Culturais da Internacionalização de Empresas

3.1 A influência da cultura no processo de internacionalização

Segundo Hofstede (2003) as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e seus seguidores devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções viáveis para se aplicar em escala mundial. Muitas soluções não funcionam ou não podem ser implementadas quando são ignoradas as diferenças no modo de pensar dos parceiros.

A programação mental consiste nos padrões de pensamento, sentimentos e ação potencial que cada indivíduo transporta consigo e que são resultado de uma aprendizagem contínua. O comportamento do ser humano é parcialmente predeterminado pela programação mental, que pode ser designada pelo termo cultura. Apesar da enorme diversidade de mentes há uma estrutura que serve de ponto de partida para a compreensão mútua e que se compõe por dimensões das diferenças culturais.

O autor emprega as categorias de problemas definidos por Inkeles e Levinson para designar as dimensões das diferentes culturas. Estas categorias são: 1) relação com a autoridade, 2) concepção do “eu” (relação do indivíduo e a sociedade; conceito de masculinidade e feminilidade), 3) formas de gerir conflitos, incluindo o controle da agressão e a expressão de sentimentos. As dimensões são chamadas de: a distância hierárquica; o grau de individualismo (ou coletivismo); o grau de masculinidade (ou feminilidade); o controle da incerteza. Este conjunto forma um modelo de quatro dimensões das diferenças entre as culturas nacionais. Cada país, de acordo com este modelo, caracteriza-se por um resultado para cada uma das dimensões. Há ainda uma quinta dimensão - orientação a longo-prazo e orientação a curto-prazo - que não fazia parte do modelo anterior em função de uma visão mais ocidental da questão. A nova dimensão foi descoberta por Michael Harris Bond radicado no Extremo Oriente e que estudou os valores dos indivíduos desta região desenvolvendo uma outra perspectiva.

A distância hierárquica pode ser definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder” (HOFSTEDÉ, p. 42, 2003). As “instituições” são os elementos fundamentais de uma sociedade, tais como a família, a escola e a comunidade e a “organização” são os locais de trabalho. A distância hierárquica é medida a partir de sistemas de valores daqueles que detêm menos poder e a divisão do poder é normalmente explicada por aqueles que detêm mais poder, os chamados líderes. Neste sentido é fundamental destacar que a autoridade só sobrevive quando é correspondida pela subordinação. Os índices de distancia hierárquica informam as relações de dependência em um determinado país. Nos países onde a distancia hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados em relação a suas chefias é limitada. Nos países onde o índice é elevado, existe uma dependência considerável dos subordinados em relação às suas chefias.

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes. Cada um deve ocupar-se de si mesmo e da família mais próxima. O coletivismo caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que a protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. Naturalmente o grau de individualismo varia dentro de cada país e entre países.

O autor chama de masculinidade e feminilidade as diferenças referentes ao comportamento de auto-afirmação e comportamento modesto respectivamente. De acordo com a informação sobre as diferenças entre sociedades relacionadas com esta dimensão, pode-se defini-la da seguinte forma: serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de

vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida). As culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefes. O chefe masculino revela auto-afirmação, decisão e é agressivo (nas culturas masculinas este adjetivo tem conotação positiva). Toma suas decisões sozinho, com base em fatos, mais do que apoiado na decisão grupal. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina o chefe é menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar consenso.

As normas e as leis fazem parte dos meios utilizados pelas sociedades a fim de evitar as incertezas no comportamento dos seus membros. Isto é bastante visível no local de trabalho. Nos países de elevado ICI existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregados e assalariados. Numerosos regulamentos internos controlam o processo de trabalho, ainda que a este nível a distância hierárquica desempenhe também um papel. Quando um indivíduo se desloca de um país de baixo controle de incertezas para outro onde esse índice é elevado, torna-se difícil compreender que os regulamentos, ainda que sejam ineficazes, satisfazem a necessidade emocional de estrutura formal: o que se passa na realidade é menos importante do que a satisfação dessa necessidade. Nos países de baixo controle de incertezas parece existir uma aversão emocional face às regras formais. Só se estabelecem normas em casos de absoluta necessidade. Os membros destas sociedades orgulham-se de poder resolver um grande número de problemas sem necessidade de normas formais.

A quinta dimensão percebida tem uma relação direta com as mentalidades ocidentais e orientais. À primeira mentalidade identificou-se uma orientação para o curto prazo e a segunda uma orientação para o longo prazo. Na orientação para o curto prazo verifica-se o respeito pelas tradições que acaba por refletir o respeito pelas obrigações sociais e de estatuto. Neste sentido, há pressão social para não se ser menos do que um vizinho o que implica em taxas baixas de poupança e uma preocupação com resultados imediatos. A palavra de ordem é possuir a verdade. Já na orientação para o longo prazo há a adaptação das tradições ao contexto moderno, o que se reflete em um respeito pelas obrigações sociais dentro de determinados limites. Verifica-se uma postura austera e de economia de recursos associada a uma vontade de subordinar-se a si mesmo em face de um objetivo superior. A palavra de ordem aqui é o respeito pelas exigências da virtude.

3.1 Cultura nacional, profissional e criação de valor.

As dimensões da cultura e a criação de valor que ela pode trazer nas projeções do investimento exterior passam pela verificação de dois conceitos-chave: cultura organizacional e cultura profissional. A primeira delas tem a ver com a forma de se desenvolver das organizações e, no caso de negócios internacionais, toma uma dimensão de cultura organizacional nacional e inclui os aspectos que a empresa absorveu do seu país de origem e está levando para o país hospedeiro. A segunda delas está mais focada na cultura individual das pessoas a serem expatriadas e inclui a bagagem cultural absorvida por elas no seu dia-a-dia (SIRMON, LANE, 2004). A efetividade da conjunção da cultura nacional e da cultura profissional deve ser avaliada quando da realização de negócios internacionais e da colocação dos bens ou serviços no país hospedeiro.

Existem muitas formas de verificar o êxito na expatriação de um funcionário, pois cada empresa visará objetivos diferentes no processo de expatriação. Pode ser que nas empresas produtoras de bens o sucesso venha através da permanência e aceitação da colocação de um funcionário no exterior apenas por um período de tempo, apenas o suficiente para avaliar algumas hipóteses da cultura organizacional (VALMER, PALMER, 2005). Neste caso as

dimensões culturais do Hofstede têm relevância. Por exemplo, uma cultura com orientação individualista terá certos confrontos culturais em um país com exígua orientação individual.

No caso de construção civil ou ainda de qualquer fornecedor de serviços da ordem internacional; o esquema apresenta-se mais complicado na hora de expatriar devido a eles não terem um processo produtivo padronizado, ou seja, eles ajustam-se as condições exigidas pelos clientes com respeito à segurança, consistência, atitude, complementaridade, condições, disponibilidade e timing, (SASSER, OLSEN e WYCKOFF) atributos todos baseados na pessoa. Em outras palavras, a maior parte do êxito das empresas prestadoras de serviços de nível internacional está baseado na performance dos seus colaboradores.

3.2 Impactos da internacionalização na gestão de times

A inclusão de minorias na força de trabalho (COX, LOBEL, McLEOD, 1991), a internacionalização de empresas (THOMAS, RAVLIN, 1995), o ambiente de negócios global (MATVEEV, NELSON, 2004) e a mudança para estruturas baseadas em times nas organizações (MOHAMMED, ANGELL, 2004) têm levado administradores e pesquisadores a aprofundar os estudos no que se refere aos impactos dos diferentes aspectos decorrentes da multiculturalidade, isto é, das diversidades étnica e cultural.

A dinâmica da diversidade é especialmente crítica quando se trata de times, onde há um alto nível de interações face a face e uma necessidade de confiança mútua para que as tarefas sejam realizadas eficientemente (MOHAMMED, ANGELL, 2004). Em termos gerais, em ambientes de grupo os requisitos para a correta coordenação, cooperação e comunicação das equipes de trabalho fazem da administração de interações multiculturais uma questão primordial (THOMAS, RAVLIN, 1995).

Uma abordagem teórica utilizada em estudos sobre a heterogeneidade em times diz respeito ao paradigma similaridade-atração de Bryne, que sugere que as pessoas tendem à similaridade em suas interações. Indivíduos que possuam características e atitudes individuais similares verão uns aos outros como similares e serão atraídos pelos seus semelhantes (Chuang, Church, ZIKIC, 2004; MOHAMMED, ANGELL, 2004). Assim, times multiculturais seriam particularmente vulneráveis a apresentar problemas de interação; membros de times multiculturais poderiam ter diferentes percepções do ambiente, de motivos e intenções de comportamentos, de normas de comunicação, de estereótipos, de etnocentrismo, de preconceitos, etc. As conseqüências de tais problemas e diferenças poderiam manifestar-se na queda do desempenho devido à falta de coesão social. Dentro desta abordagem, cinco seriam os desafios mais comuns decorrentes da diversidade cultural: a) gerenciar a diversidade cultural, diferenças e conflitos; b) lidar com distâncias geográficas e dispersão de membros de um mesmo time; c) lidar com coordenação e controle; d) manter a riqueza da comunicação; e) desenvolver e manter a coesão do time.

Não obstante, há de se ressaltar que há diversas vantagens advindas da multiculturalidade em um time, como a variedade de perspectivas, de habilidades e de atributos pessoais com que membros multiculturais contribuem para uma organização. Abordagens mais criativas e sob diferentes perspectivas levam à melhor identificação de problemas e geração de soluções. Em suma, a diversidade cultural pode levar à maior criação e disseminação do conhecimento. (MATVEEV, NELSON, 2004). A multiculturalidade pode ser especialmente valiosa quando notamos que times diversos culturalmente freqüentemente criam uma cultura interna, resultado de interações e negociações entre os membros do time. Trata-se de uma cultura híbrida e exclusiva ao time, que guia os esforços e aumenta a coesão, facilitando a comunicação e o bom desempenho do time.

Thomas e Ravlin (1995) fazem um interessante levantamento de dimensões culturais em nível organizacional que contribuiriam ao funcionamento eficaz dos times. Essas dimensões foram testadas empiricamente e provou-se que grupos de alta performance pertenciam a

organizações que valorizavam essas dimensões ou a maior parte delas. São elas:

- Suporte administrativo a times: controle dos recursos necessários ao bom funcionamento do time. Parte tanto do controle adequado dos recursos por parte da organização quanto o nível de auto-gerenciamento do time;
- Suporte administrativo à diversidade cultural: clima organizacional adequado ao funcionamento de times multiculturais;
- Recompensas realizadas ao nível do grupo: ressaltando que as conclusões referentes a essa dimensão ainda são controversas, os autores afirmam que a eficácia de uma estratégia de recompensas está condicionada à composição cultural da equipe;
- *Status* do time: o reconhecimento do time dentro da organização aumenta a auto-estima de seus membros, motivando-os a manter um bom desempenho;
- Clima participativo: grau de relevância dado pela organização à participação de seus membros no processo decisório da empresa.
- Treinamento: adequação do treinamento fornecido, incluindo tanto habilidades técnicas quanto de trabalho em equipe.

4. A Internacionalização do Setor de Construção Civil

Numa abordagem mais atual, a indústria da construção civil é analisada dentro de sua cadeia produtiva conhecida como *construbusiness*, que compreende o setor de construção, o de materiais de construção e o de serviços acoplados à construção.

Segundo Coutinho (2003), a indústria da construção é, isoladamente, a maior fonte de empregos diretos: é responsável por 3,92 milhões de empregos diretos, sendo a maior empregadora industrial. Para cada 100 postos de trabalho gerados diretamente no setor, outros 62 são criados indiretamente na economia, segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil – CBIC. Do ponto de vista de sua participação no PIB nacional, segundo dados obtidos no Relatório do “Estudo Prospectivo da Cadeia Produtiva da Construção Civil”, realizado pela Escola Politécnica da USP, sob o patrocínio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), em 2001 o *Construbusiness* foi responsável por 15,6% do PIB, assim divididos na cadeia produtiva do setor: a) material de construção (produção e comercialização): 4,1%; b) bens de capital para a construção: 1,1%; c) construção pesada e edificações: 10,3% do PIB; d) serviços diversos (atividades imobiliárias, serviços técnicos da construção, atividades de manutenção de imóveis): 2,1%.

O segmento de infra-estrutura e obras industriais inclui alguns dos maiores grupos empresariais do país, por exemplo, Camargo Corrêa, Norberto Odebrecht, CR Almeida e Andrade Gutierrez, sendo esta última objeto de pesquisa do presente estudo. Esse fato faz com que exista um oligopólio com capacidade de ditar preços no segmento de grandes obras (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002). O valor das construções executadas alcançou 73,8 bilhões, sendo que deste montante, R\$ 30,7 bilhões vieram de obras contratadas por entidades públicas. A participação das entidades públicas, contudo, caiu de 48,5%, em 2002, para 41,6%, em 2003. A demanda às empresas de construção civil por parte do setor privado, por outro lado, cresceu em importância. Em 2002, quando já se observava esse perfil, a participação do setor privado era de 51,5%, chegando, em 2003, a 58,4%, o que denota um ganho importante. A diminuição dos gastos governamentais em infra-estrutura, cuja participação recuou de 70,6% para 62,0%, foi a principal responsável pela queda desta atividade no total de obras construídas (IBGE, 2003).

A retração do mercado nacional, ocasionada pela diminuição da participação do setor público na composição das receitas das empresas do setor de construção, tem feito com que algumas delas busquem a internacionalização de suas operações. Em termos internacionais, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2002) afirma que, embora não existam estudos sistemáticos sobre a competitividade das empresas brasileiras de

construção, acredita-se que elas tenham condições de disputar parte do mercado mundial de compras governamentais, pois dispõem de alta capitalização, baixo endividamento e faturamento superior à média global. Na América Latina nota-se que o Brasil claramente apresenta uma posição dominante, respondendo por 69% das 1.000 maiores empresas do continente. De modo geral, o estudo do MDIC indica que, em média, 86% dos contratos de projetos de engenharia e obras das empresas brasileiras são firmados com países em desenvolvimento. As principais oportunidades para o setor estão, desta forma, nesse grupo de países, que em geral demandam grandes obras de infra-estrutura. Dados analisados por Coutinho representam, graficamente, esta liderança (gráfico 1).

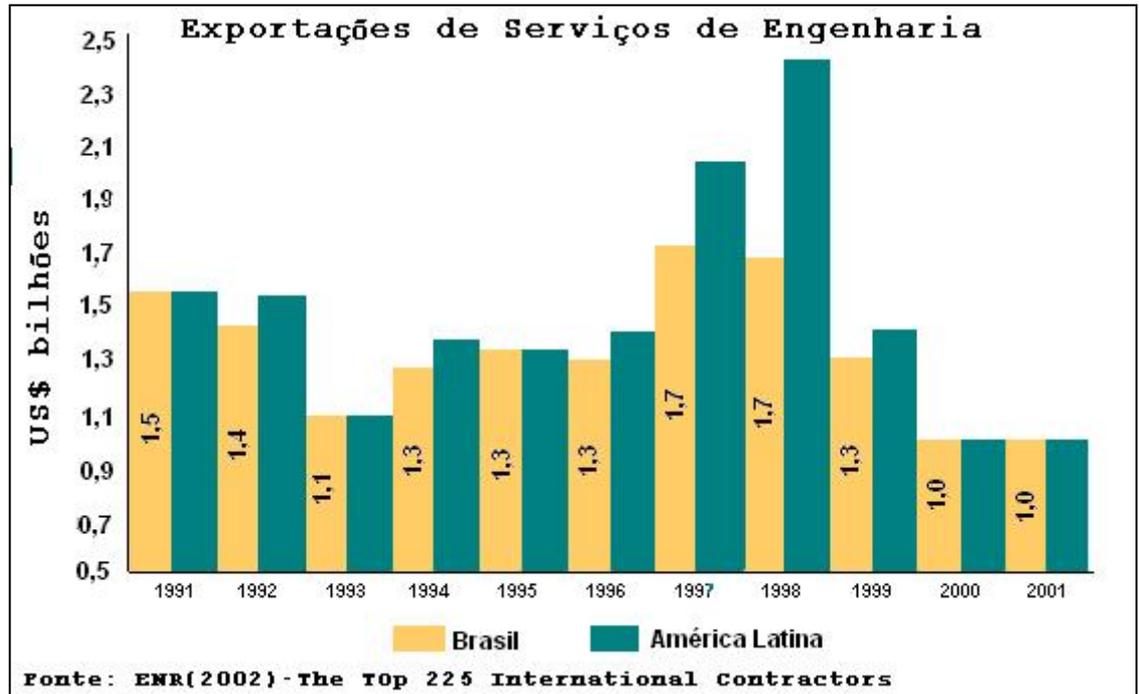


Gráfico 1 – Exportações de Serviços de Engenharia – Comparação entre Brasil e América Latina.

Fonte: Coutinho, 2003.

Para Coutinho (2003), porém, embora o Brasil tenha participação majoritária na América Latina, ela ainda é tímida no contexto mundial, onde os países desenvolvidos da Europa e América do Norte aparecem como os mais exportadores (gráfico 2)

Entretanto, o processo de internacionalização das empresas do setor não é fácil. Há que se ressaltar a existência de barreiras não tarifárias cujos argumentos vão desde a segurança nacional – na construção de usinas nucleares e prédios militares, por exemplo, – passando por padrões técnicos, culturais e de meio ambiente. É preciso reconhecer, ainda, as especificidades das atividades do setor, que são realizadas por projetos, e que o distingue de outros serviços ou de atividades de manufatura:

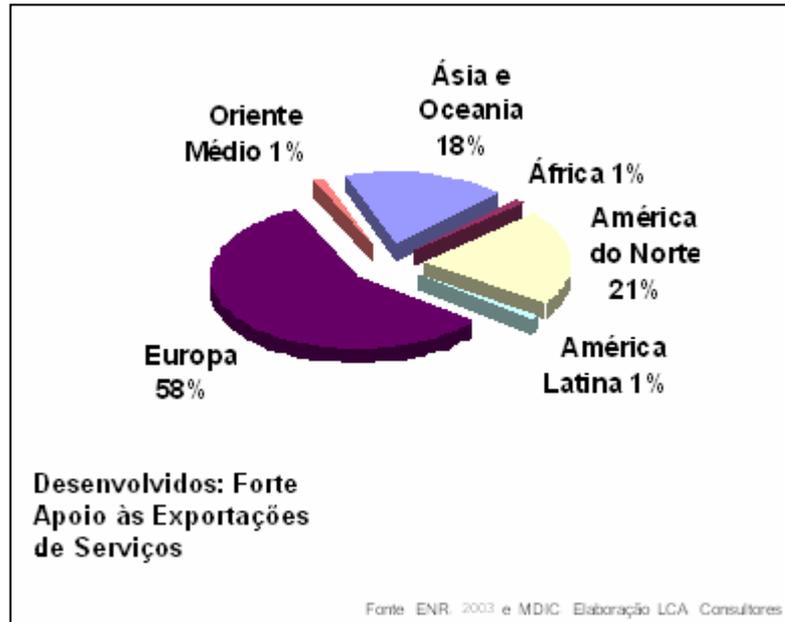


Gráfico 2 – Exportação Mundial de Serviços de Engenharia
Fonte: Coutinho, 2003.

- **Descontinuidade:** a demanda por projetos no setor de construção é descontínua e o vínculo entre atividades e recursos de clientes e fornecedores termina junto com cada projeto individual;
- **Unicidade:** projetos são únicos. A estrutura técnico-financeira de cada projeto é desenvolvida de forma específica e adaptada às necessidades do cliente;
- **Complexidade:** Projetos são complexos em termos do número de atores envolvidos e pelos modos como se relacionam – trabalho em equipe.

5. Estudo de Caso – Andrade Gutierrez (AG)

5.1 O Processo de Internacionalização na AG

Fundada em 1948, a Construtora Andrade Gutierrez é uma das três maiores empreiteiras do Brasil, com faturamento, em 2004, de 1,2 bilhão. Com obras de grande porte realizadas no Brasil, a partir da década de 80 a empresa começou a executar também grandes obras internacionais. Tem obras realizadas na África, México, Miami, Caribe, dentre outros lugares.

A empresa tem planos de crescimento e metas de expansão de seus negócios. Reflexo do choque do petróleo em 1979, a década de 80 foi um período bastante ruim no Brasil principalmente para o setor de construção pesada. Este foi um dos fatores que norteou a decisão da empresa de ir para o exterior, ou seja, o enxugamento do mercado interno na época. Outro aspecto foi o fato de, principalmente na América Latina, existir uma carência de atuação de empresas de construção. Dessa forma, a empresa enxergou um nicho de mercado interessante, até então dominado por algumas empresas européias, principalmente italianas.

O processo de internacionalização da AG, portanto, começou em 1982/1983, quando foi feito o primeiro contrato do gênero, para a construção de uma rodovia na República Democrática do Congo. O contrato ocorreu em função de uma oportunidade de financiamento do governo brasileiro que precisava investir naquele país por questões políticas e econômicas. Além disso, a obra contratada possuía similaridade técnica com outra rodovia que a empresa já havia construído – BR 319 (Manaus – Porto Velho). Na América Latina, o início se deu

com obras no Equador e na Bolívia, sendo que a primeira investida da empresa no Equador foi há 20 anos, com a construção de uma grande ponte em Guayaquil.

Em 1988 a empresa adquiriu a construtora portuguesa Zagope, com a finalidade de ingressar no mercado europeu, especialmente em Portugal, onde construiu o Metrô de Lisboa e o Aeroporto Internacional de Funchal, na Ilha da Madeira. Houve um recuo no processo de internacionalização em meados da década de 90, em função da necessidade de focar sua atenção nos novos negócios decorrentes da privatização de alguns setores brasileiros, como telecomunicações e concessões de rodovias.

Dados do Relatório Anual de 2004 (AG, 2004) informam que a divisão dos clientes em relação ao faturamento se deu da seguinte forma: 53% Brasil (sendo 20% clientes públicos e 33% clientes privados) e 47% exterior. O desempenho da Engenharia e Construção Internacional em 2004 foi ligeiramente superior ao do ano anterior, com aumento de 2,5% e receita operacional bruta total de R\$ 797,1 milhões. Isso reflete a consolidação das operações no exterior, principalmente levando em conta que em 2003 a receita bruta cresceu 72,6% em relação a 2002. Em 2005, a participação do exterior ficou um pouco abaixo, por causa do volume de obras no Brasil, como os metrô de São Paulo, Rio de Janeiro e de Salvador, além de obras privadas de energia elétrica. Para 2006 espera-se um aumento da participação de obras do exterior, em função da expansão de obras na AL.

Hoje o grupo está focado nos mercados da América Latina e Portugal e alguns mercados específicos e selecionados na Europa, África e Oriente. Na Argélia já toca várias obras de tamanho médio e está na disputa por dois dos três lotes de uma rodovia que vai cruzar a Argélia e que poderá custar até 2 bilhões de euros cada um. A Argélia é um mercado promissor porque o atual governo planeja investir até US\$ 60 bilhões em infra-estrutura nos próximos cinco anos. Na Espanha está construindo um túnel para passagem do trem de alta velocidade (TGV), na Galícia. A obra é "simbólica", porque marca a entrada da empresa no competitivo e ainda fechado mercado espanhol. Na América Latina a empresa toca várias obras e disputa outras. Em Quito está construindo o aeroporto de Quito, avaliado em US\$ 200 milhões (parceria com empresa canadense). Na Argentina a empresa luta para retomar a construção de uma ponte na Terra do Fogo - obra paralisada pelo governo provincial e cujo valor é próximo de US\$ 100 milhões. No México está construindo a barragem de Picachos, de US\$ 80 milhões.

Até meados de 2000 a construtora atuava por meio de duas divisões operacionais definidas ao longo dos anos em função da estratégia de atuação e da divisão geográfica no Brasil e no exterior. A partir de março de 2004, o negócio de construção pesada passou a ter duas unidades independentes e bem distintas: uma voltada para o mercado no Brasil (Construção Brasil), e outra voltada para o mercado externo (Construção Internacional).

A unidade Construção Internacional é dirigida por diretores de países: Equador e Venezuela; Peru e Bolívia; Argentina e restante do Mercosul; México e América Central. Estes diretores têm autonomia operacional e são responsáveis por prospecção de mercado, levantamento de aspectos culturais e auxílio na análise de riscos. A diretoria de Engenharia, no Brasil é responsável pelos estudos técnicos, propostas, definição de projetos, orçamentos, etc.

5.2 Modos de Entrada

A Andrade Gutierrez tem entrado em países estrangeiros por meio de exportação de serviços e aquisição de empresas locais, como é o caso da compra da Zagope, em Portugal. A estratégia de compra da Zagope esteve baseada no interesse de ingressar no mercado europeu, de alto potencial, porém muito fechado. Hoje a empresa está conseguindo atuar em Portugal e Espanha e a Zagope tem sido importante para a atuação em mercados da África de Língua Portuguesa.

São apontadas as seguintes dificuldades para entrada em outros países: as empresas locais sentem-se ameaçadas; os brasileiros são vistos sempre como estrangeiros tentando tirar as oportunidades das empresas locais; existem barreiras técnicas e jurídicas impostas pelos governos locais e há também questões de segurança em países em guerra ou conflitos civis.

Ao escolher mercados, clientes e projetos no exterior a empresa é mais seletiva, procurando ocupar um nicho específico de atuação, que é a engenharia mais sofisticada, que agrega maior valor ao negócio do cliente, a fim de evitar competir com os pequenos e médios construtores locais, que atuam em nichos de construções menos complexas.

Segundo os entrevistados, há diferenças entre os países, o que leva a crer que o conceito de distância psíquica da Escola de Uppsala esteja presente na abordagem da Andrade Gutierrez. Segundo os entrevistados, o conhecimento do ambiente econômico, político e social do país em que se pretende ingressar é fundamental. Eles percebem, ainda, que há especificidades em função do país. Na América Latina, o fato de ser brasileiro abre portas. Os mexicanos recebem muito bem os brasileiros porque têm aversão aos americanos. Na Venezuela, apesar da influência americana, também são favoráveis aos brasileiros. Na África os brasileiros são bem aceitos, mas o complicador é a competição fortíssima dos países colonizadores, especialmente a França. Nos Estados Unidos o mercado é aberto, mas complicado. As grandes empresas internacionais compram empresas no mercado americano para poderem atuar. Os valores das transações são muito altos para padrões brasileiros. Na Europa os mercados são fechados e houve uma tentativa de entrada via aquisição da Zagope. Na Grécia há barreiras políticas e as pequenas empresas locais são protegidas pelo Governo. O Leste Europeu é um mercado promissor, mas perigoso em função de conflitos civis (segurança).

É interessante notar que, na primeira experiência de atuação no mercado internacional, na República do Congo, a motivação foi mais econômica (disponibilidade de financiamento do governo brasileiro) e baseada no *know-how* técnico, o que pode ser explicado pelo modelo econômico de paradigma eclético (vantagens de localização e vantagens de propriedade). Atualmente, o fator conhecimento do mercado tem sido primordial para o sucesso da internacionalização, tanto que a empresa criou uma unidade de negócios específica para obras internacionais. Esta nova estratégia vai ao encontro da teoria comportamental. De acordo com Johanson e Vahlne (2003), embora a teoria comportamentalista não explique todas as facetas do processo de internacionalização, as empresas que se internacionalizam sem o devido conhecimento do mercado estrangeiro tendem a ter menos sucesso que aquelas que partem de um aprendizado e de um conhecimento crescente sobre tais mercados.

Neste sentido, a fim de aumentar o conhecimento sobre o local de atuação, há diretores de países que fazem a prospecção de oportunidades e auxiliam nas alianças com parceiros locais. O objetivo destas alianças é diminuir as possíveis resistências políticas que a empresa pode ter no país estrangeiro. A existência destes diretores também é importante na análise de riscos dos projetos que, embora feita pela matriz brasileira, é suportada pelas informações repassadas por eles. Além disso, existe uma política de retenção de talentos, de tal forma que as pessoas que hoje ocupam posições-chave estão na empresa desde os primeiros esforços de internacionalização.

5.3 Aspectos Culturais do Processo de Internacionalização da AG

Quando da montagem das equipes dos projetos globais, é definido um gerente de contratos sempre brasileiro. São definidas outras posições-chave, também ocupadas por brasileiros, como chefe administrativo, contador e chefe de manutenção. As demais posições são contratadas no país estrangeiro de acordo com a capacitação local. A regra, em geral, é levar o mínimo possível do Brasil para desenvolver competências locais, o que muitas vezes é exigência contratual.

Em face das dificuldades de adaptação cultural, o perfil do gerente de contratos exige habilidades como flexibilidade, capacidade de aceitação da diversidade cultural, adaptabilidade, aceitação de transferência para outro país como parte do desenvolvimento profissional. Neste último quesito, segundo os entrevistados, os brasileiros aceitam mais a transferência que os portugueses. Em outras palavras, a capacidade de adaptação somada à flexibilidade gerencial conferem vantagem competitiva ao profissional brasileiro no caso da empresa em análise.

Em termos de política de expatriação, houve, no passado, uma explosão salarial dos expatriados em função da escassez de profissionais dispostos à internacionalização de suas atividades. Hoje, a AG, por meio de uma pesquisa, desenvolveu uma nova política de expatriação: benefícios fixos são os mesmos e os benefícios variáveis são ampliados em função de resultados.

Os entrevistados argumentam que nos processos de internacionalização e expatriação existe choque cultural e este não pode ser subestimado. Porém, a experiência mostra que o melhor a ser feito é aceitar integralmente a cultura do país estrangeiro e não discuti-la. Ainda na linha da distância psíquica, os entrevistados colocam que o choque cultural é menor na América Latina, mas muito grande na África e Oriente Médio. Conflitos habituais se dão nas relações sindicais e no tocante à legislação ambiental diferente de país para país.

A empresa analisa que os conflitos culturais são minimizados quando há flexibilidade do modelo de gestão, ou seja, capacidade de adaptar o modelo de gestão às características da mão-de-obra local, insumos, e outros aspectos. Além da total aceitação da cultura local por parte dos brasileiros, outro fator também citado como facilitador é a gestão participativa.

A tabela 1 a seguir demonstra as quatro principais dimensões culturais dos países ou regiões de atuação da AG. Segundo Hofstede (2003) as dimensões culturais mais complexas de se equacionar são as distâncias hierárquicas e de controle de incerteza. É importante ressaltar que nestas duas dimensões há uma coincidência entre o Brasil e praticamente todos os países em que a AG atua. Ou seja, a distância hierárquica é forte no Brasil e em praticamente todos os demais países da tabela, e o mesmo acontece com o controle da incerteza, que é forte no Brasil e também na maioria dos demais países. Este fato parece reforçar a teoria da distância psíquica defendida pela Escola de Uppsala, pois a empresa faz negócios em países com maior proximidade cultural nas duas dimensões citadas. Faz-se a ressalva de que os países Congo, Bolívia e República Dominicana não foram estudadas pelo autor.

Pudemos notar que, dos cinco desafios apresentados pela diversidade cultural (veja item 3.2), quatro são sofridos pela AG: gerenciar a diversidade cultural, diferenças e conflitos; lidar com coordenação e controle; manter a riqueza da comunicação; e desenvolver e manter a coesão do time. A empresa está consciente desses desafios e, por isso, apresenta grande preocupação e conhecimento com respeito à mitigação dos mesmos. Seguindo as dimensões culturais propostas por Thomas & Ravlin (1995), observamos que a Andrade Gutierrez preenche grande parte dos requisitos necessários ao funcionamento eficaz dos times: oferece extenso suporte administrativo aos times, com autonomia e recursos; a integração cultural é considerada fundamental para o sucesso dos projetos, caracterizando forte suporte administrativo à diversidade cultural; as recompensas são baseadas em resultados globais e constituem incentivos significativos; o clima organizacional é participativo, especialmente quando se trata da integração dos funcionários estrangeiros; e um extenso e cuidadoso treinamento é oferecido, não só em aspectos técnicos, mas também em aspectos culturais.

Tabela 1 – Posição relativa às dimensões culturais

Países	Dimensões Culturais			
	Distância Hierárquica	Grau de Individualismo e Coletivismo	Grau de Masculinidade e Feminilidade	Controle da Incerteza
Argélia	Grande	Médio coletivismo	Baixa feminilidade	Forte
Argentina	Grande	Baixo coletivismo	Baixa masculinidade	Forte
Brasil	Grande	Baixo coletivismo	Baixa feminilidade	Forte
Equador	Grande	Alto coletivismo	Média masculinidade	Médio
Espanha	Grande	Baixo individualismo	Baixa feminilidade	Forte
Estados Unidos	Pequena	Alto individualismo	Média masculinidade	Médio
Grécia	Grande	Baixo coletivismo	Média masculinidade	Forte
México	Grande	Baixo coletivismo	Média masculinidade	Médio
Oriente Médio	Grande	Baixo coletivismo	Muito baixa masculinidade	Médio
Peru	Grande	Alto coletivismo	Baixa feminilidade	Forte
Portugal	Grande	Médio coletivismo	Média feminilidade	Forte
Venezuela	Grande	Alto coletivismo	Média masculinidade	Forte

6. Conclusões

O objetivo deste trabalho era investigar, a partir do caso da empresa Andrade Gutierrez, os fatores que a motivaram ao processo de internacionalização; o modo de entrada escolhido; a relação entre a internacionalização e a estratégia corporativa; as características do modelo de gestão de projetos globais; e os aspectos culturais mais relevantes no processo de internacionalização.

Em termos dos fatores motivacionais, verificou-se que a decisão de investir no exterior esteve calcada numa estratégia corporativa de diversificação de mercados, em função do enxugamento do mercado nacional.

A empresa basicamente exporta serviços de engenharia e construção, tendo adquirido uma empresa em Portugal para tentar entrar no mercado europeu. No início do processo de internacionalização, em 1983, a empresa aproveitou vantagens de localização (disponibilidade de financiamento brasileiro para investimentos na República do Congo) e de propriedade (competências adquiridas na execução de obras similares no Brasil). Mais recentemente, a empresa tem valorizado o conhecimento dos países onde atua, tendo inclusive mudado sua estrutura organizacional, criando uma unidade independente para cuidar dos negócios no exterior. O cuidado com os aspectos culturais do processo de internacionalização foi bastante ressaltado e ficou evidente que, muitas vezes, também é importante para o sucesso dos projetos.

Este estudo trouxe contribuições na medida em que corroborou a teoria em vários aspectos já citados. Porém, devem-se registrar suas limitações, principalmente em relação ao método utilizado, que não permite que os resultados ora encontrados sejam generalizáveis. As conclusões obtidas, portanto, restringem-se ao contexto do setor estudado (construção) e às peculiaridades da empresa participante da pesquisa.

Estas limitações, por si só, ancoram a possibilidade de estudos posteriores que venham combinar, ao estudo qualitativo, dados quantitativos que permitam generalizações e

confirmem as questões aqui levantadas dentro de um espectro maior.

A presença de diversidade dentro de organizações e de grupos de trabalho é e tem sido um assunto de análise por diversos autores, a partir das mais diversas perspectivas. Os desdobramentos da multiculturalidade em times de projetos estão longe de ser homogêneos e determinados e exigem maior e mais profunda pesquisa. O tipo de diversidade, seu grau, a cultura organizacional, a dimensão temporal; muitos são os fatores que influenciam no funcionamento e no desempenho dos times. Dada a atual conjuntura de internacionalização e globalização do mundo corporativo, o correto entendimento dos efeitos da diversidade nas organizações é imperativo para o sucesso de grandes e pequenas organizações.

Referências Bibliográficas

- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, pp. 43-76, 2005.
- ANDRADE GUTIERREZ. **Relatório anual 2004**. Disponível em <http://www.agsa.com.br>. Acesso em 25/04/2004.
- CHUANG, Y., CHURCH, R.; ZIKIC, J. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. **Team performance Management**, Vol 10, pp 26-34, 2004.
- COUTINHO, L. **Agenda de Política Industrial para a Cadeia Produtiva da Construção**. 5º Seminário da Indústria Brasileira da Construção – Construbusiness, 2003. Disponível em www.sindusconsp.com.br/construbusiness. Acesso em 25/04/2006.
- COX, T. H., LOBEL, S. A. & McLEOD, P. L.. *Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task*. *Academy of Management Journal*, Vol 34, pp 827-847, 1991.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. Autumn, 1988.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, J. Cultivating a global mindset. **The Academy Management Executive**, Vol 16, 1, pp 116-126, 2002.
- HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações** – Compreender a nossa programação mental. Tradução António Fidalgo. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal. 2003.
- IBGE. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. Rio de Janeiro, IBGE, 2003, v. 13.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (ed.): **Learning in the internationalization process of firms**. UK, Edward Elgar, 2003.
- LEE, T. A. Cultural analysis in overseas Operations. **Harvard Business Review**, pp 106-114, 1996.
- MATVEEV, A. V. & NELSON, P. E. Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. **Cross Cultural Management**, Vol 4, pp 253-270, 2004.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Oportunidades internacionais para o setor de construção civil brasileiro**. MDIC, 2002.

Disponível em [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/for Competitividade/perExpServico/ServicosConstrucaoResumo.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/for%20Competitividade/perExpServico/ServicosConstrucaoResumo.pdf). Acesso em 25 nov.2005.

MOHAMMED, S., ANGELL, L. C. Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 25, pp 1015-1039, 2004.

PCC/USP – Departamento de Engenharia da Construção Civil – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. **O futuro da construção civil no Brasil**. Disponível em <http://prospectiva.pcc.usp.br>. Acesso em 25/04/2006.

SASSER, E., OLSEN, P. e WYCKOFF, D. **Management of service operations**: Text, cases, and readings. Allyn and Bacon. Estados Unidos. 1978.

SIRMON, D. e LANE, P. A model of cultural differences and international alliance performance. **Journal of International Business Studies**, Vol 35, pp 306-319, 2004.

THOMAS, D. C. & RAVLIN, E. C. Effective Cross-Cultural Teams: An examination of three manufacturing firms in Australia and New Zealand. **Working Paper 95-13**. Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in International Management, Pittsburgh, PA, USA, 1995.

VALMER, I. e PALMER, T. Role of cultural self-knowledge in successful expatriation. **Singapore Management Review**, Vol 27, 1, pp 1-25, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001.