

## A INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT

Walter Sant'Ana Zebinden<sup>1</sup>

Fabio Lotti Oliva<sup>2</sup>

Marcos Antonio Gaspar<sup>3</sup>

ZEBINDEN, W. S.; OLIVA, F. L.; GASPAR, M. A. A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 8, n. 1 e 2, p. 87-106, jan./dez. 2007.

**RESUMO:** Este artigo sobre empresas exportadoras brasileiras é emblemático, por focar o segmento de serviços. A literatura disponível referente às teorias de internacionalização versa, geralmente, sobre empresas de fabricação de produtos. Entretanto, as teorias organizacionais e econômicas são intensamente utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços, daí a escolha da Construtora Norberto Odebrecht para o estudo de caso deste artigo. Em função da inexistência de um referencial teórico e de experiências práticas do segmento de serviços nos quais se espelhar, formou-se um núcleo interno de internacionalização 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. A presente pesquisa objetivou entender o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht, segundo os referenciais conceituais sobre a evolução das organizações e a internacionalização de empresas. Para tanto, a pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, buscou dados obtidos através de fontes secundárias e de entrevista com um importante profissional da empresa. Pôde-se constatar, nas ações de internacionalização desenvolvidas, diversas características apresentadas nas teorias econômicas e organizacionais existentes sobre processos de internacionalização de empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização de serviços; internacionalização de serviços de engenharia; processo de internacionalização.

---

<sup>1</sup> Walter Sant'Anna Zebinden, Engenheiro e Mestrando em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP, End.: R. Dr. Carlos Guimarães, 415 Apto. 63 Cambuí – Campinas (SP), CEP 13024-200, E-mail: zebinden@terra.com.br

<sup>2</sup> Fabio Lotti Oliva, Doutor em Administração, Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP, End.: Rua Santo Antonio, 50 Centro – São Caetano do Sul (SP), CEP 09521-050, E-mail: fabioimes@imes.edu.br

<sup>3</sup> Marcos Antonio Gaspar, Mestre em Administração, Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP, End.: Rua Santo Antonio, 50 Centro – São Caetano do Sul (SP), CEP 09521-050, E-mail: marcos.gaspar@imes.edu.br

## THE INTERNATIONALIZATION OF CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.

**ABSTRACT:** This article on Brazilian export companies is emblematic as it focuses on the service industry. The available literature on the economic internationalization theory covers the manufacturing industry, however the organizational theories are deeply used respecting to the services industry, thus the Construtora Norberto Odebrecht S.A. was chosen for this case study. Due to unavailability of theoretical references and practical experiences regarding service industry to be based on, an internal internationalization core was formed to establish the strategic plan and the steps for implementation. The Construtora Norberto Odebrecht S.A. is one of the largest Latin American engineering and construction companies, the 25th in the world, according to the Engineering News Record (ENR), and it is the largest Brazilian exporter of services. This research aimed to understand the internationalization process of Construtora Norberto Odebrecht S.A according to the concepts of organizational evolutions and the internationalization of companies. In order to achieve this goal, the qualitative exploratory research was conducted to search for data from secondary sources and an important professional of the company was interviewed. Several characteristics presented at the existing organizational and economic theories on the processes of internationalization of companies were noticed with respect to the internationalization actions.

**KEYWORDS:** Internationalization of services. Internationalization of engineering services. Process of internationalization.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT

**RESUMEN:** Este artículo sobre empresas exportadoras brasileñas es emblemático, por enfocar el segmento de trabajos. La literatura disponible referente a las teorías de internacionalización versa, generalmente, sobre empresas de fabricación de productos. Entretanto, las teorías organizacionales y económicas son intensamente utilizadas por las empresas prestadoras de servicios, de ahí la elección de la Constructora Norberto Odebrecht para el estudio de caso de este artículo. En función de la inexistencia de un referencial teórico y de experiencias prácticas del segmento de servicios en los cuales espejarse, se formó un núcleo interno de internacionalización para establecer el plan estratégico y los pasos para su implementación. La Constructora Norberto Odebrecht es hoy la mayor empresa de ingeniería y construcción de América Latina, figurando como la 25ª empresa de ese segmento en términos internacionales. Según la ENR- *Engineering News*

*Record*, es la mayor empresa brasileña exportadora de trabajos. La presente investigación tuvo por objeto entender el proceso de internacionalización de la Constructora Norberto Odebrecht, según los referenciales conceptuales sobre la evolución de las organizaciones y la internacionalización de empresas. Para eso, la investigación exploratoria de naturaleza cualitativa buscó datos obtenidos a través de fuentes secundarias y de encuestas con un importante profesional de la empresa. Se pudo constatar, en las acciones de internacionalización desarrolladas, diversas características presentadas en las teorías económicas y organizacionales existentes sobre procesos de internacionalización de empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Internacionalización de servicios; Internacionalización de trabajos de ingeniería; Proceso de internacionalización.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é rever o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht segundo os referenciais conceituais sobre a evolução das organizações e a internacionalização de empresas. Essa importante empresa brasileira pertence à indústria de serviços e tem como uma das principais características a realização no ponto de consumo, nada mais característico, tratando-se de empresa de engenharia e construção, principalmente no que se refere à edificação de grandes obras (barragens, estradas, pontes de vãos largos, metrô, plataformas de exploração de petróleo *off shore*, administração de estradas etc.).

Esse segmento tem como traço distintivo a elaboração de projetos e a execução de obras de longa duração e, na maioria das vezes, sua posterior manutenção/administração. Tendo por objetivo relações de longa duração, evidente que o sucesso da primeira obra é um fator determinante para o estabelecimento de outros contratos no país e mesmo em países 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 é feita via abertura de subsidiária e/ou aquisição, como forma de a empresa proteger seus conhecimentos e vantagens diferenciais;
- os fatores psíquicos (língua, cultura, hábitos, forma de realizar negócios) são um fator preponderante nesse 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 forma 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 uma 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 no tocante às inovações e aos novos processos, buscando a melhoria contínua e a excelência. A equipe desenvolve um espírito competitivo e de autoestima por meio da consciência de suas competências, obtida em razão das conquistas logradas frente às melhores empresas do setor, mormente quando tais conquistas se realizam em países mais desenvolvidos, competitivos e de alta tecnologia.

A internacionalização é um processo de crescimento e de conquista de novos mercados, 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.

Esse 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. Entretanto, há que se observar que, paradoxalmente, cerca de 70% dos equipamentos são comprados no país no qual se realiza a obra, conforme Silveira (2006).

A Construtora Norberto Odebrecht foi escolhida para o estudo de caso por ser a maior exportadora brasileira de serviços, apresentando 75% do seu faturamento - de US\$ 3 bilhões em 2006 - provindos da área internacional. Tal cenário deve-se ao fato de esta empresa ser a maior no ramo de engenharia e construções da América Latina, sendo também uma das 25 maiores em termos mundiais. A Construtora Norberto Odebrecht é considerada, ainda, a primeira empresa em nível mundial na área de hidrelétricas.

Este estudo está estruturado em cinco seções, incluída esta introdução. Na próxima seção tem-se o referencial teórico balizador da pesquisa, notadamente voltado ao entendimento das teorias econômicas e teorias organizacionais que explicam a internacionalização de empresas. Na seqüência, é esmiuçada a metodologia adotada na pesquisa de campo, sucedendo-se uma análise dos resultados auferidos e, por fim, a exposição da conclusão do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para um melhor entendimento do processo de internacionalização de empresas, a presente seção descreve as principais características disponíveis no referencial teórico pertinentes às teorias econômicas e às teorias organizacionais. Em ambos os casos, foram evidenciadas as teorias cujos fundamentos guardam relação com a indústria de prestação de serviços.

### **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. Tais características, associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que ela tenha maiores chances de obter lucros, que é a base da teoria econômica. Portanto, não é a busca por juros mais elevados, como definido na teoria dos portfólios, que motiva o investimento direto internacional. Esse investimento direto internacional satisfaz o desejo de controle do investidor por três 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 com empresas estrangeiras, originados de conluios e fusões. A opção por investimento direto apresenta custo inicial mais elevado e, conseqüentemente, riscos cambiais. Tem-se também outro custo adicional, atinente à obtenção de informações locais sobre as fontes de fornecimento, concorrência e fatores culturais.

#### **2.1.2 Teoria da internalização**

Conforme explica Hymer (1990), as grandes corporações veem o globo como um grande mercado interno, ou seja, um mercado sem fronteiras entre países ou indústrias. Quando esse mercado é imperfeito, sua estratégia é a internalização do mercado através do investimento direto, mantendo, dessa forma, suas vantagens diferenciais.

Por outro lado, quando esse mercado é perfeito, ou seja, de livre concorrência, sua estratégia é a de externalização do mercado através do licenciamento.

Essa estratégia diminui os custos iniciais, porém reduz o controle sobre os ativos e traz o risco do monopólio seqüencial - uma das dificuldades entre licenciado e licenciador, que ocorre 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. Um estudo conduzido por Shikida e Bacha (1998) evidenciou as principais idéias de autores neo-schumpeterianos, tais como Rosenberg, sobre o procedimento de busca inerente à atividade de inovação; Freeman, a respeito da adoção de tecnologia no processo de inovação; Nelson e Winter, em relação ao comportamento da organização face à rotina, buscam e selecionam inovações e ainda Dosi, relativamente aos conceitos de trajetória e paradigmas tecnológicos.

Schumpeter (1985), apoiando-se na idéia da representação da atividade econômica em termos de movimentos cíclicos, desenvolveu 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. Na visão de Castilhos (1992), 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.

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, dado o seu ineditismo, conferem ao seu detentor uma vantagem diferencial em relação aos concorrentes.

## **2.2 Teorias organizacionais**

### **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 dois 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 orientadas pelo pulso forte do empresário ou por um pequeno grupo familiar geralmente centralizador.

No início do século XX, o rápido crescimento econômico, além das fusões e reuniões entre empresas locais, transformam essas empresas em grandes corporações nacionais, com atividades em diversas regiões, 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 ferrovia 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 regionais, enquanto os escritórios centrais inspecionavam 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 que apresentavam 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, passando a diversificar sua aplicação, pois em vez de uma empresa, investe em diversas empresas administradas por profissionais;
- o mercado de capitais se alavanca, como instrumento de captação e centralização desses capitais e como mecanismo de crédito para empresas com necessidades de investimentos para seu crescimento, como meio de sobrevivência, pressionadas pela concorrência;
- 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 século XX, resolvido o problema organizativo e consolida-

da 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 tempo, em virtude da guerra. Mas nas décadas de 1950 e 60 houve uma grande necessidade de as empresas americanas se internacionalizarem, principalmente em função de:

- grande porte das empresas norte-americanas e sua estrutura multi-divisional, que favorecia sua internacionalização;
- desenvolvimento tecnológico das comunicações, dando consciência do desafio global e do risco da concorrência;
- rápida evolução da Europa e do Japão, que viam suas empresas crescendo, acompanhando o desenvolvimento do país, enquanto as empresas americanas não ostentavam o mesmo ritmo, em virtude do baixo crescimento dos EUA.

Como pôde ser visto, a evolução organizacional é um importante vetor na profissionalização das empresas. Além disso, gera efeitos na composição acionária, ocasionando, ainda, reflexos no mercado financeiro de captação e de crédito e 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 fundamentado 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, fundamentada no crescimento do mercado e na capacidade de aprendizagem local.

Além disso, também se destacavam os seguintes itens:

- Distância psíquica

Um fator preponderante da Escola de Uppsala é a distância psíquica, consistente nas 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 apresentassem 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 suces-

so no mercado, ou seja, no ambiente externo à empresa, mantém-se o respeito à cultura local e no ambiente interno, o respeito à cultura e às normas da empresa.

- Conhecimento do mercado

Conhecimento objetivo: pode ser ensinado, bem como ser absorvido rapidamente e também ser transmitido por outras pessoas ou estar 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 aquisição é mais demorada e ocorre em função das oportunidades de exposição.

### 2.2.3 Escola nórdica

A Escola Nórdica engloba a Escola de Uppsala. De acordo com um de seus principais formuladores - Anderson<sup>1</sup> (2000) *apud* Hemais e Hilal (2004) -, 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.

Buckley (1983) entende que 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 para além das fronteiras da empresa.

Anderson (2000) *apud* Hemais e Hilal (2004) distingue três tipos de empreendedores: técnicos, de marketing e estruturais.

O empreendedor técnico é voltado para a produção, para 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.

O empreendedor de marketing atua na conquista de novos mercados, no crescimento da empresa, no lançamento de novos produtos e na adaptação da empresa para o atendimento das conveniências dos clientes locais. Para ele, a internacionalização é um processo natural. Seu método de atuação é o de cons-

---

<sup>1</sup> Anderson, S. The internationalization of the firm from an interpreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 30, n. 1, p. 65-94, Spring 2000.

trução de novas plantas no exterior ou de aquisições para penetrar rapidamente, o que requer grandes investimentos. Seu caráter é geralmente ambicioso, com pretensões de ampliar o máximo possível novos espaços geográficos.

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

Esta é uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Para Selltiz (1974), os estudos exploratórios são utilizados quando se deseja familiarizar-se com determinado fenômeno ou obter maior compreensão sobre determinado tema. Assim, a metodologia de pesquisa exploratória contribui diretamente para o alcance do objetivo desta pesquisa, que é a descrição do processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira: a Construtora Norberto Odebrecht.

Boyd Jr. e Westfall (1987) argumentam a existência de diferentes linhas de ação para a realização de estudos exploratórios: estudo de dados secundários, investigação de indivíduos que podem dar informações sobre o assunto e análise de casos selecionados. Este estudo coletou dados secundários disponíveis no site da empresa, publicações diversas e artigos científicos em publicações acadêmicas.

Além disso, foi feita também uma entrevista pessoal semi-estruturada com o Diretor de Relações Institucionais da empresa, que detém expressivo conhecimento acerca das ações de internacionalização efetuadas pela construtora. A aplicação do instrumento de coleta elaborado para a entrevista buscou facilitar a compreensão do processo de internacionalização da empresa face às teorias econômicas e organizacionais vistas no referencial teórico. Assim, com o intuito de dar objetividade à entrevista, foi desenvolvido um questionário relacionando as teorias econômicas e organizacionais para estabelecimento de correlações com o processo de internacionalização da empresa, para que se pudesse proceder então à análise dos resultados apurados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 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 final da década de 1940 já era uma das mais importantes da Bahia. O Círculo Operário, com cinco mil metros quadrados; o Estaleiro Fluvial da Ilha do Fogo, no Rio São Francisco, com capacidade para navios de até mil e duzentas toneladas; o cais e a 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 cento e quarenta 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 Confeções 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 quatrocentos e oito metros de extensão e setenta metros de altura, e a Ponte Propriá-Colégio, sobre o Rio São Francisco, na divisa de Sergipe e Alagoas, com oitocentos e trinta e dois metros de extensão e fundações em profundidades de até setenta metros.

## 4.2 A empresa nacional

Em 1969, a Construtora Norberto Odebrecht iniciava a construção do edifício-sede da Petrobras no Rio de Janeiro, com cento e vinte mil metros quadrados de área construída, vinte e sete andares e cento e dezessete metros de altura. Essa 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 dessa época: 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 já contava vinte e seis anos de existência e havia passado por um processo evolutivo nas áreas técnicas nas quais atuava. Paralelamente, conseguira se reforçar pela via das aquisições para consolidar seus conhecimentos e alcançar diferenciação, bem como evoluíra em sua estrutura

organizacional para poder gerenciar as grandes obras espalhadas no norte, no 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 enfrentar o desafio da internacionalização. A iniciativa partiu de seu presidente, com sua visão empreendedora de mercado, conforme dispõe a escola nórdica do empreendedorismo definida por Anderson (2000) *apud* Hemais e Hilal (2004), mais notadamente o empreendedorismo de marketing, que vislumbrava que o crescimento sustentado só viria com a participação do mercado externo.

Para Kotler (2000), o segmento de prestação de serviços em grandes construções tem por característica a elaboração de projetos e a execução de obras de longa duração e, na maioria das vezes, sua posterior manutenção/administração, ou seja, uma pós-venda em serviços. Tendo por objetivo relações de longa duração, evidente que o sucesso da primeira obra é um fator determinante para o estabelecimento de outros contratos no país e mesmo em países da região circunvizinha. Assim sendo, o rumo natural de uma grande empresa de serviços, após o sucesso em seu país-sede, é a internacionalização.

Essa decisão da Construtora ocorreu num momento de grandes investimentos em infra-estrutura 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 de o 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 obtidos 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 mostrou-se acertada. Para tanto, a empresa buscou referências teóricas para utilizar na formulação de seu plano estratégico. Depois de uma procura intensa e não tendo encontrado referencial na área de serviços, resolveu formar dois grupos com responsabilidades no processo de internacionalização: um grupo estratégico com responsabilidade sobre a conceituação de estratégia e outro grupo, mais tático, com a atribuição 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 na qual o diferencial tecnológico da empresa oferecesse uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Restou 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 consoante com a teoria da internacionalização, conforme definido por Hymer (1990), 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, ambas 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, essa subsidiária teve seu nome mudado para CBPO Engenharia Ltda. A CBPO é uma das maiores construtoras brasileiras, apresentando 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, dentre outras. Essa estratégia de aquisições de empresas líderes em seus segmentos, com o objetivo de complementar seu *portfólio* de conhecimento e capacitá-la a poder adquirir e desenvolver novos conhecimentos, está de acordo com a teoria de poder de mercado e inovações de Hymer (1983) e a estratégia competitiva de Porter (1986).

Em 1984, a Odebrecht iniciou em Angola, a quatrocentos quilômetros de Luanda, a construção da Hidrelétrica de Capanda, para geração de 520 MW de energia, um projeto fundamental para o reerguimento da economia angolana. Nessa obra, a utilização das teorias da distância psíquica de Uppsala ficam bastante evidenciadas, uma vez que Angola situa-se no território africano, muito mais longínquo que os vizinhos latino-americanos. Porém, sua população foi submetida à 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 de grande notoriedade e autoridades envolvidas na obra foram trazidas à Bahia para ver a influência angolana na cultura local, como parte da visita às obras já realizadas no segmento.

A integração foi perfeita e a realização da obra, um sucesso, tendo contribuído decisivamente para impulsionar a atuação internacional da Odebrecht. A Construtora Norberto Odebrecht continua realizando obras em Angola até os dias de hoje.

Em 1986, com a compra da Tenenge - Técnica Nacional de Engenharia, a Odebrecht ganhou força no segmento da 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 nacional 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, construindo a 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. Essa aquisição está de acordo com a teoria do poder de mercado, proposta por Hymer (1983) - eliminação da concorrência entre a firma estrangeira e as firmas localizadas em outros países e supressão 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: ampliação da auto-estrada Nacional 1, que liga Lisboa ao Porto; estrada Aveiro-Mamodeiro; Via Infante Dom Henrique, na região de Algarve; 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 a 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 incluiu a Califórnia, com a construção de trecho da Route 56, auto-estrada que liga San Diego a Los Angeles, e a região de San Bernardino, com a edificação da Barragem Seven Oaks, 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.

Como fruto desse aprendizado, a empresa desenvolveu seu próprio modelo de internacionalização, denominado de delegação planejada, no qual cada subsidiária tem autonomia para se adaptar às demandas e aos costumes do país onde atua, bem como criou o sistema de gestão chamado TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht. Nesses dois pilares (delegação planejada e TEO) estão contidos os valores e a 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. Entretanto, há que se observar que, paradoxalmente, cerca de 70% dos equipamentos são comprados no país no qual se realiza a obra (SILVEIRA, 2006).

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes em dezessete países espalhados pela América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. De acordo com a publicação norte-americana ENR – Engineering News-Record, a Odebrecht está posicionada entre as vinte e cinco maiores construtoras internacionais, levando-se em conta que o critério de classificação considera o faturamento obtido fora do país de origem da empresa. A Odebrecht destaca-se, ainda, como

a maior empresa de engenharia e construção da América Latina, além de ser a maior empresa brasileira exportadora de serviços. É considerada a primeira empresa em nível mundial na área de hidrelétricas.

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

- sua estrutura organizacional amadurecida, que reflete as várias fases evolutivas da 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 por meio de aquisições de empresas líderes em campos de negócios complementares;
- importância dada à distância psíquica (cultura, língua, forma de fazer, negócios) na implantação de suas subsidiárias no exterior, com uma filosofia de gestão denominada de Delegação Planejada, que tem por foco dar autonomia a cada subsidiária, para que ela se adapte às demandas e aos costumes do país onde atua.

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

### Quadro 1: Comparativo entre teorias de internacionalização de empresas e ações práticas da Odebrecht

Tópico	Ações Práticas
<u>ANÁLISE ECONÔMICA:</u>	
a) Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1983): <ul style="list-style-type: none"> <li>• segurança do investimento;</li> <li>• eliminar concorrência;</li> <li>• apropriar-se do retorno ou certas vantagens diferenciais.</li> </ul>	Instalação de subsidiárias no exterior
b) Teoria da Internacionalização (HYMER, 1990): <ul style="list-style-type: none"> <li>• internacionalização através do investimento direto;</li> <li>• externalização do mercado através do licenciamento.</li> </ul>	Instalação de subsidiárias no exterior
<u>ANÁLISE ORGANIZACIONAL:</u>	
c) Evolução das Organizações (HYMER, 1983)	Após o amadurecimento como empresa nacional, transição para a fase internacional.
d) Escola de Uppsala (JOHANSSON e VAHLNE, 1977): <ul style="list-style-type: none"> <li>• idéia Básica;</li> <li>• incremental;</li> <li>• distância Psíquica.</li> </ul>	Escolha de países para instalação leva em consideração a língua, cultura e forma de fazer negócios.
e) Escola Nórdica (ANDERSON, 2000 <i>apud</i> HEMAIS e HILAL, 2004): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedorismo Técnico;</li> <li>• Empreendedorismo de Marketing;</li> <li>• Empreendedorismo Estrutural.</li> </ul>	Decisão de internacionalização, baseada no empreendedorismo de marketing do seu presidente.

Fonte: elaborado pelos autores.

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 se reverte em conhecimento valioso para outras organizações de serviços que queiram vislumbrar, na Construtora Odebrecht, um *benchmark* para desenvolver seus projetos de internacionalização de negócios na área de serviços.

## REFERÊNCIAS

BOYD JUNIOR, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: texto e

casos. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BUCKLEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. (Ed.). **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983.

CASTILHOS, C. C. **Les conditions de la production et de l'assimilation de technologies nouvelles dans l'industrie manufacturière brésilienne**. Paris: X-Nanterre, 1992.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. New York: Doubleday & Co, 1961.

CHANDLER, A. D.; REDLICH, F. Recent developments in american business administration and their conceptualization. **Business History Review**, 1961.

DOZ, Y. L.; SANTOS, J. **From global to metanational: how companies win in the knowledge economy**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

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, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. São Paulo: Graal, 1983.

\_\_\_\_\_. Internalization theory and transaction cost economics. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 20, n. 3, p. 487-494, 1990.

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, L. C. **Desafios para a indústria de software**. São Paulo: IPEA, 2006.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.

SHIKIDA, P. F. A.; BACHA, C. J. C. Notas sobre o modelo schumpeteriano e suas principais correntes de pensamento. **Teoria e evidência econômica**, Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 107-126, maio, 1998.

SILVEIRA, A. A. da. **Exportação de serviços de engenharia**. São Paulo: Makron Books, 2006.