



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ELISSANDRA BOCANERA DULTRA DE MAGALHÃES**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: O  
CASO DA ODEBRECHT**

**SALVADOR**

**1998**

**ELISSANDRA BOCANERA DULTRA DE MAGALHÃES**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: O  
CASO DA ODEBRECHT**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Economia na Universidade Federal da Bahia como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Economia.

Orientador: Luís Petitinga

**SALVADOR**

**1998**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Hélio e Sônia, por toda a vida. Ao meu esposo, Valone, pelo amor e amizade. A minha filha, que ainda vai nascer, pela força de vontade que despertou dentro de mim. Aos meus professores, em especial a Hamilton, pela admirável dedicação aos seus alunos. Ao Professor e Orientador Petitinga, pela atenção e carinho despendidos na confecção desta monografia.

**“A PÉROLA**

*A pérola de grande preço está profundamente escondida.  
Como um pescador de pérolas, minha alma mergulha, mergulha profundamente,  
mergulha ainda mais profundamente e busca!  
Talvez não encontre nada na primeira vez.  
Como um pescador de pérolas, minha alma sem se cansar, insiste, de novo, mergulha  
profundamente, cada vez mais profundamente, e busca!  
Os que não conhecem o segredo zombarão de ti, e te sentirás triste por isso.  
Mas não desanimes, pescador de pérolas!  
A pérola de grande preço estará certamente escondida ali, escondida na profundidade.  
A fé é que te ajudará a encontrar o tesouro e é ela que permitirá que o que estava  
escondido, seja por fim revelado.  
Mergulha, mergulha ainda mais profundamente, como um pescador de pérolas, e busca,  
busca sem cansar-te!”*

## **RESUMO**

Esta monografia tem por objetivo estudar o cenário econômico brasileiro e como este reflete no processo de internacionalização de suas empresas à medida que estas aprofundaram seu intercâmbio com outros países. O primeiro aspecto analisado está ligado ao modelo de desenvolvimento adotado pelo país, onde procurou-se, de uma forma genérica e ampla, discutir o modelo de política externa que o Brasil adotou, durante sua história, caracterizado como fechado ou protegido. O segundo aspecto estudado, está ligado ao fato de como os fatores estruturais domésticos e fatores internos às empresas afetaram a sua competitividade internacional.

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>ALGUNS ASPECTOS SOBRE O APOGEU E CRISE DO FORDISMO</b>          | <b>9</b>  |
| 2.1      | A RESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO  | 12        |
| 2.2      | ALGUNS ASPECTOS DA GLOBALIZAÇÃO                                    | 14        |
| <b>3</b> | <b>EVOLUÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA DIANTE DE UM CENÁRIO GLOBAL</b> | <b>20</b> |
| 3.1      | O PAPEL DO ESTADO  | 32        |
| 3.2      | COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA      | 34        |
| <b>4</b> | <b>INTERNACIONALIZAÇÃO DA ODEBRECHT</b>                            | <b>44</b> |
| 4.1      | POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO SOB O ENFOQUE DA TEO   | 44        |
| 4.2      | VERTICALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO                                    | 47        |
| 4.3      | INTERNACIONALIZAÇÃO  | 52        |
| 4.4      | INTERNACIONALIZAÇÃO NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL                    | 54        |
| 4.5      | APROFUNDAMENTO DAS RELAÇÕES EXTERNAS                               | 55        |
| 4.6      | INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROQUÍMICA                                | 59        |
| 4.7      | COMPOSIÇÃO DA EMPRESA  | 63        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO</b>   | <b>64</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>                                  | <b>67</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem por objetivo estudar o cenário econômico brasileiro e como este reflete no processo de internacionalização de suas empresas à medida que estas aprofundaram seu intercâmbio com outros países. O primeiro aspecto analisado está ligado ao modelo de desenvolvimento adotado pelo país, onde procurou-se, de uma forma genérica e ampla, discutir o modelo de política externa que o Brasil adotou, durante sua história, caracterizado como fechado ou protegido. O segundo aspecto estudado, está ligado ao fato de como os fatores estruturais domésticos e fatores internos às empresas afetaram a sua competitividade internacional.

Na primeira fase da pesquisa, procurou-se fazer um breve relato histórico sobre a política de desenvolvimento econômica utilizada, entre as décadas de 60 e 70, pelos países desenvolvidos centrais, destacando o processo de reestruturação produtiva ocorrido no interior de suas empresas, as quais participaram ativamente de todo o processo de transição entre o fordismo e a globalização. Com a finalidade de direcionar o estudo da pesquisa, após este breve referencial histórico, abordou-se o caso da economia brasileira, que adotou como política de desenvolvimento, o processo de substituição de importação

Com a finalidade de melhor exemplificar o fato, procurou-se fazer ainda um breve estudo de caso sobre a Organização Odebrecht e seu processo de internacionalização, relatando com objetividade desde as suas origens no ramo da construção civil nas décadas de vinte e trinta no nordeste do Brasil, até à diversificação dos negócios e atuação internacional. Ao analisar o seu sucesso como transnacional, detectou-se como principal fator a sua forte competitividade, adquirida através do aprendizado e da convivência com sócios e parceiros externos capazes de gerar complementariedade e sinergia, principalmente quanto a oportunidade de negócios, transferência de tecnologia e alavancagem financeira.

Para concluir este trabalho monográfico, o método de investigação científico utilizado foi o descritivo-analítico, no qual utilizou-se diversos materiais didáticos, onde podem ser apreciados na bibliografia que se encontra na seqüência deste trabalho. Muitos destes materiais não tratam especificamente do processo de internacionalização das empresas brasileiras, entretanto, serviram de base para a consecução do referencial teórico necessário

para a realização da pesquisa. Aliado a esse material didático, desenvolveu-se ainda todo um trabalho prático, através do contato com profissionais especializados nas áreas de política internacional e tecnologia empresarial.



## 2 ALGUNS ASPECTOS SOBRE O APOGEU E CRISE DO FORDISMO

Embora alguns fenômenos como, a redução do escopo das políticas públicas nacionais, a expansão das empresas transnacionais, o advento e difusão das novas tecnologias e a globalização dos mercados financeiros, tenham desempenhado e continuem a desempenhar papéis centrais no processo de globalização, desde o fim da década de 70, a força motriz da globalização é constituída hoje pelo amadurecimento e difusão internacional do novo sistema de organização empresarial. Sua força competitiva superou o sistema de produção em massa da organização industrial do fordismo ou taylorismo<sup>1</sup>, cujo desenvolvimento fomentou o crescimento e a acumulação de capital, em escala global durante um período de mais de vinte e cinco anos.

Após a Segunda Guerra Mundial, generaliza-se nos países capitalistas ocidentais o fordismo como modelo de desenvolvimento econômico, baseado no paradigma tecnológico da 2ª Revolução Industrial do fim do século XIX, construído a partir de inovações nos campos da eletricidade, química e manufatura e no taylorismo como forma de organização do trabalho. À nível do modo de regulação, o fordismo caracterizava-se pela relação salarial flexível, indexado aos preços e à produtividade, a concorrência monopolística e um Estado intervencionista, que serviam de alicerces para um regime de acumulação cuja a lógica traduzia-se em ganhos de produtividade crescente.

O novo modelo de desenvolvimento econômico, baseava-se numa larga produção industrial centrada na organização taylorista do trabalho, onde havia uma nítida separação entre os organizadores da produção e os executantes com a mecanização. Desta maneira, determinava-se os postos de trabalho a ser preenchido por cada trabalhador individual, estabelecendo-se a ele um número de peças a produzir numa jornada de trabalho pré-determinada. Assim, a produtividade geral da produção, era determinada pela eficiência de cada trabalhador no seu posto de trabalho. Esse método de organização do trabalho implicou no aumento extraordinário da produtividade e na redução dos custos unitários de produção.

---

<sup>1</sup> Fordismo, conjunto de teorias sobre os métodos de racionalização da produção, elaborados pelo industrial norte-americano Henry Ford.

Taylorismo, conjunto de teorias sobre a produtividade do trabalho fabril, elaboradas pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Entretanto, esse paradigma tecnológico centrado na produtividade do trabalho e na produção em série, exigia, por outro lado, um consumo também em massa, sob pena de mesma se inviabilizar pelo lado da demanda. Assim, os ganhos de produtividade alcançados eram, em parte, redistribuídos ao conjunto da população assalariada, traduzindo-se em aumentos salariais e elevação do poder de consumo dos trabalhadores. Tinha-se, portanto, ao lado de uma oferta que se alargava com uma produção em grande escala e produtividade crescente, uma demanda que acompanhava a dinâmica da oferta, baseada no aumento do salário real do trabalhador.

Nessas circunstâncias, firmou-se um pacto social entre capital e trabalho, que resultou no fortalecimento do movimento operário e no reconhecimento dos sindicatos como representantes legais da classe trabalhadora e elemento fundamental do processo de barganha salarial, onde permitia-se até mesmo o direito de greve aos trabalhadores como forma de pressionar os capitalistas a cederem às exigências da classe assalariada.

Enquanto modelo de organização sócio-econômico, o fordismo incluía ainda o Estado, que exercia um papel de fundamental importância na lógica deste regime de acumulação, inspirado principalmente pelas práticas do New Deal dos anos 30 e pelos princípios de organização da força de trabalho, defendidos por Taylor e Ford. Apoiado no Estado-Providência e nos déficits públicos, o Estado desenvolveu um sistema de previdência social que garantia a demanda agregada, mesmo em tempos de crise econômica, proporcionando a população assalariada serviços, tais como a aposentadoria, salário-desemprego, educação, assistência médica-hospitalar, saneamento básico, transporte etc. Além disso, o Estado ainda exercia a função de intermediador nas negociações salariais entre o empregado e o empregador, apoiado em uma legislação social coerente com o sistema de acumulação da época, que permitia aos trabalhadores barganhas no aumento do salário real. Assim, os gastos públicos eram, portanto, utilizados como instrumentos de estímulo às atividades econômicas, de atenuação das pressões inflacionárias e do desemprego.

Outro instrumento de regulação muito importante nesta época, foram as facilidades de crédito concedidas às pequenas e médias empresas, que incrementou a produção interna das economias nacionais e deu ao modelo de acumulação um caráter de prioridade para o mercado interno face aos mercados externos, cuja expressividade neste período não era muito grande. Sendo a estrutura industrial tanto financeira como administrativa do mercado interno

altamente concentrada, comandada principalmente pelas grandes empresas que negociavam com seus concorrentes a melhor política de preços a ser praticada, caracterizando, assim, uma estrutura concorrencial de mercado monopolista.

Embora o comércio exterior não tivesse tanta importância quanto o comércio interno, as trocas internacionais não deixavam de ocorrer, restringindo-se no entanto aos países fordistas centrais. Surge, portanto a necessidade de uma regulação do comércio mundial e de uma moeda única internacional. Cabe notar neste momento a substituição hegemônica da Inglaterra pela dos E.U.A na liderança do comércio internacional, que se dá sobretudo, pelo avanço dos Estados Unidos no modelo fordista de produção, que lhe permitia uma estrutura industrial altamente competitiva e portanto uma forte demanda internacional por suas mercadorias, tornando sua Balança Comercial estruturalmente superavitária. Foi nestas condições que em 1944, no acordo de Bretton Woods, foram criados o Fundo Monetário Internacional (FMI), o acordo geral de tarifas e comércio (GATT), instituições de regulação do comércio internacional e das paridades monetárias internacionais, através do qual o dólar passa a ser a moeda oficial do sistema econômico mundial.

Usufruindo-se de uma excelente situação econômica e financeira, devido a intensa demanda internacional por suas mercadorias, os Estados Unidos passam a financiar a reconstrução das indústrias do Japão e Europa, destruídas na 2ª Guerra Mundial. Este financiamento, entretanto, foi impulsionado pela existência da “guerra fria” e a ameaça do comunismo, à hegemonia do sistema capitalista de produção. Percebe-se, portanto, uma estratégia comercial nessa “ajuda”, pois o que na verdade os Estados Unidos defendiam era o capitalismo, ou melhor, um promissor mercado de consumo para suas mercadorias. Estes países, por outro lado, adotam uma política extremamente protecionista, assim como todos os países que praticavam o fordismo, não permitindo a entrada de produtos estrangeiros em seus mercados, o que dificultava, ainda mais, o comércio internacional e priorizava o comércio interno das economias nacionais.

No final dos anos 60, após promover mais de vinte anos de crescimento econômico nos países capitalistas ocidentais, o modelo fordista de desenvolvimento entra em crise, devido ao declínio nos ganhos de produtividade, queda no nível de investimentos, desemprego, crise do Estado-Providência, estrangulamento da demanda e sobretudo pela internacionalização das

economias nacionais. O colapso do fordismo, no entanto, deve ser observado tanto pelo seu aspecto nacional como internacional. No primeiro caso, tem como principal causa a queda da taxa de lucratividade das grandes empresas, decorrente da perda de produtividade no trabalho, consequência da inflexibilidade da produção industrial, impossibilitando o aperfeiçoamento e diferenciação do produto. Tudo isso, associado ainda, a aumentos salariais e aumento do custo com capital fixo. A nível externo, a crise se fez perceber inicialmente na diferenciação da demanda, resultante da interpenetração das economias nacionais em fins dos anos 60, e completada no primeiro choque do petróleo em 1973.

Na medida em que intensificavam-se as buscas pelo aumento da produtividade e pela qualidade do produto, aumentavam-se também a utilização de máquinas e equipamentos, cada vez mais caros e sofisticados, que só faziam onerar, ainda mais, os custos das empresas com o capital fixo, diminuindo assim a sua taxa de lucro. No impulso de reagir contra a baixa de lucratividade, as empresas acabavam repassando o aumento dos seus custos para os preços, desencadeando com isto um processo inflacionário na economia e reivindicações da classe assalariada para reposição das perdas salariais.

A queda da lucratividade se faz perceber também na queda do nível de investimentos, atingindo profundamente a demanda agregada e levando a economia a estagnação. Neste momento vale lembrar o papel do Estado, que pressionado pela estagnação econômica, cumpre o seu papel de sustentação da demanda agregada via gastos públicos e via previdência social. O prolongamento da crise, entretanto, torna esta situação insustentável para o Estado, cuja a principal fonte de financiamento é uma onerosa tributação sobre as empresas, pressionando ainda mais o declínio das suas taxas de lucro, e nível de investimentos. Por outro lado, o crescimento do déficit público, que nesse período aumenta consideravelmente, sobretudo pelo aumento das taxas de juros, vem agravar ainda mais a situação dos Estados.

O colapso da demanda interna das economias nacionais, causado pela queda do poder aquisitivo e pelo desemprego, cede espaço a internacionalização dos mercados, onde os países vizinhos mostram-se como potencial mercado consumidor da produção nacional interna, além de ofertador de produtos estrangeiros, concorrentes dos produtos nacionais. A interpenetração das economias faz surgir, portanto, mercados consumidores com características econômicas e culturais completamente distintas entre si, e por isso demandadora de produtos também

diferenciados. Assim, foi visando atender a instabilidade da demanda e diferenciar-se no produto, que as economias nacionais cedem espaço às economias de escopo sem deixar de lado as economias de escala, ou seja, aderem às tecnologias flexíveis, introduzindo-as no novo processo produtivo.

A crise, entretanto, não se restringe apenas ao colapso do modo de organização do trabalho e as mudanças nos padrões tecnológicos. A nível internacional, verifica-se também a ascensão da Alemanha e do Japão, que despontam como fortes concorrentes dos E.U.A. na segunda metade dos anos 60, ocasionando assim o enfraquecimento da hegemonia norte-americana no mundo capitalista, face ao desmoronamento da ordem internacional construída no pós-guerra, a partir do acordo de Bretton Woods. A inserção destes países no mercado mundial provoca uma expansão de multinacionais na América Latina e na Ásia, acirrando, ainda mais, a competição internacional. O comércio externo então, passa a ser mais intenso do que o comércio interno, causando um desequilíbrio na Balança Comercial das economias nacionais, sobretudo em 1973, quando ocorre a primeira crise do petróleo (matéria-prima essencial para o padrão de industrialização desses países). Torna-se necessário, portanto, o equilíbrio da Balança Comercial de cada país, sobretudo dos E.U.A, via contração da demanda interna e expansão do comércio externo, intensificando a competição internacional, num momento de dificuldades internas nos países centrais do capitalismo.

Nota-se, portanto, que a crise do fordismo desenvolveu-se por motivos internos e externos a cada país, atingindo tanto a esfera produtiva quanto comercial e financeira das economias nacionais, onde a queda nos níveis de investimentos e da atividade produtiva, aliado ao desemprego e a crise fiscal do Estado anunciam profundas transformações nos países capitalistas de todo o mundo. Estas transformações acabaram originando um generalizado sentimento de insegurança e instabilidade nas mais variadas camadas sociais, levando as economias nacionais à procura de novos mercados e novas técnicas de produção.

A partir do final dos anos setenta, tornou-se evidente que estavam em curso importantes processos de mudanças nas formas de organização da produção capitalista. Surgem nesse período o processo de reestruturação produtiva, fenômeno essencialmente microeconômico, interior as economias nacionais, e mais tarde, a partir dos anos 80, a globalização, como resposta a crise do sistema fordista de produção. Essas transformações mudam a extensão das

relações internacionais entre os países, onde a palavra globalização passa a descrever essa acelerada internacionalização econômica.

## 2.1 A RESTRUTURAÇÃO DA PRODUÇÃO

A reestruturação produtiva, fenômeno essencialmente interior as economias nacionais, diz respeito as transformações estruturais ocorridas no âmbito da produção e do trabalho. Baseada principalmente na microeletrônica e nas tecnologias de informação de base microeletrônica, a reestruturação produtiva causou um amplo impacto econômico na economia mundial, onde foi capaz de alterar os métodos de concepção, produção, distribuição e comercialização das indústrias tradicionais, além de permitir o surgimento de novos produtos e novos setores, na indústria e nos serviços, reorganizando drasticamente o quadro da concorrência internacional.

Cabe destacar aqui, o avanço da telemática (combinação de informática com comunicações), que através de redes de circulação de informações (networks), possibilitou a mundialização dos novos métodos de produção e produtos, aumentando a possibilidade de geração de novas tecnologias, através do acúmulo de informações. A inovação torna-se, assim, um processo contínuo e interativo entre as economias nacionais, com grande potencial na geração de ganhos de produtividade. Tendo por referência o processo de trabalho, a reestruturação produtiva, caracteriza-se ainda, pela adoção de um novo paradigma organizacional, com a introdução da automação informatizada na produção industrial e, por outro lado, na utilização de novos padrões de gestão do trabalho, baseado no novo sistema de produção, denominado “flexível”, “enxuto” ou toyotismo.

Todo esse novo paradigma tecnológico e organizacional, na verdade, representa a flexibilização dos processos produtivos, ou melhor, a substituição da produção rígida, própria do fordismo, pela produção programável de base microeletrônica, onde através da reorientação das máquinas e equipamentos, torna-se possível variar qualidade e quantidades dos bens e serviços (diferenciação do produto) conforme as variações da demanda e a instabilidade dos mercados. A noção de flexibilidade produtiva nesse sentido está associada a busca permanente pela eficiência e pela redução de custos, através da produção na quantidade exata da demanda, visando sempre a diminuição dos desperdícios na produção e a inexistência de estoques, colocando tanto a empresa como os trabalhadores em estado permanente de

alerta, num processo interminável de aperfeiçoamento no trabalho. Essa nova concepção de empresa, portanto, exigirá da força de trabalho uma maior flexibilidade e melhor qualificação na execução das tarefas, ou seja, o trabalhador deverá ser melhor capacitado, para assim poder desenvolver novas habilidades durante o processo produtivo.

“O que elas querem agora são cérebros-de-obra em lugar da tradicional mão-de-obra”, (Sarratt, 1996).

A busca incessante por uma maior competitividade, através da flexibilidade produtiva e conseqüente diferenciação do produto, traz entre outras conseqüências, o enxugamento das instituições, reduzindo perfis hierárquicos, privilegiando a horizontalização e a diminuição do número de intermediários entre o comando da empresa e seus subordinados. Institui-se ainda a concepção da “livre contratação” entre capital e trabalho, sem a intervenção e regulamentação por parte do Estado, com o objetivo de flexibilizar os salários e direitos trabalhistas em geral. Nesse mesmo sentido, vale destacar também as novas formas de relação entre as empresas, através das diversas formas de subcontratação, com destaque para a “terceirização”, que tem como objetivo reduzir custos e efetivo de mão-de-obra ao mínimo possível, além, é claro, de transferir riscos e responsabilidades para empresas menores.

“Uma etapa de forte aceleração da mudança tecnológica, caracterizada pela intensa difusão das inovações telemáticas e informática e pela emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e nos serviços; padrão esse caracterizado pela articulação das cadeias de suprimento e de distribuição através de redes que minimizam estoques, desperdícios, períodos de produção e tempos-de-resposta, tornando os processos mais rápidos e eficientes. A superioridade competitiva deste novo padrão tornou imperiosa a sua adoção universal, evidentemente adaptada às peculiaridades nacionais”, (Coutinho, 1996, p. 220).

Percebe-se, portanto, que a reestruturação produtiva constitui-se no primeiro passo para o processo de globalização, uma vez que o aumento da produtividade das economias nacionais leva a uma expansão dos mercados, colocando em contato economias das mais diversas regiões do mundo, ao mesmo tempo em que difundem-se as transformações ocorridas nas estruturas produtivas, propiciando a mundialização do conhecimento tecnológico, facilitado principalmente pelo progresso técnico nos meios de comunicação e transportes.

## 2.2 ALGUNS ASPECTOS DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização refere-se a integração econômica entre os países, ocasionada por um crescente volume de variedades de transações entre fronteiras de bens e serviços, bem como pelo intenso fluxo internacional de capitais, e por uma acelerada difusão da tecnologia em muitos lugares do mundo. Todo esse processo de destruição dos espaços nacionais, traz consigo muitas oportunidades, mas também muitos desafios para as economias nacionais, que tem levado, entre outras conseqüências, à constituição de três grandes áreas de influência, com as respectivas hegemonias dos Estados Unidos (NAFTA), Alemanha (CEE) e Japão (SUDESTE ASIÁTICO), além de outras áreas de menor influência, como é o caso do MERCOSUL.

Globalização tornou-se a palavra da moda, mas muito mais do que isso, ela significa que o mundo mudou radicalmente, por isso ela também é uma palavra que expressa mudanças e faz com que todos aceitem e ponham em prática as exigências adequadas a esse mundo liberalizado e sem fronteiras, se quiserem usufruir de suas benesses. Esta postura ideológica, entretanto, tem sido muitas vezes utilizada para justificar a natureza das mudanças ou políticas muitas vezes inadequadas. De outro lado, no entanto, a globalização, para muitos, não significa nada de novo, apenas uma nova palavra para definir a tendência histórica da internacionalização das economias que opera desde os primórdios do capitalismo.

O fenômeno da globalização, entretanto, sucinta controvérsias nele pode-se identificar aspectos realmente novos, como também apenas uma continuidade e expansão do modo de produção capitalista. Assim, a globalização não deixa de ter um conteúdo ideológico, mas principalmente um conteúdo real de mudança, que podem ser identificados através do aprofundamento das relações capitalistas de produção, bem como pela própria relação capital/trabalho que institui e define esse modo de produção.

Essa nova fase do capitalismo corresponde à ampliação e a crescente complexidade das operações capitalistas, tendo como principal característica o aumento da concentração econômica para maior parte dos setores da economia, onde um maior número de empresas de vários países passam a operar em mercados estrangeiros, a fim de barganhar cada vez mais mercados. Essas operações, entretanto, são muito mais complexas do que aquelas derivadas do comércio internacional e dos investimentos diretos externos (IDE) tradicionais, pois



envolvem um número muito maior de agentes econômicos, além de um número crescente de locais de origem e/ou destino para essas operações. Ou seja, é a dimensão e extensão desses processos que caracterizam a grande novidade da atual globalização, que só foi possível graças a liberalização comercial-financeira entre os países envolvidos e aos menores custos de comunicação e transportes.

A concorrência nessa nova fase do capitalismo muda seu perfil, canalizando cada vez mais, sua atuação para o domínio do conhecimento e da informação, tornando o peso relativo dos custos de mão-de-obra e das matérias-primas menor do que o peso relativo dos custos com P&D no processo produtivo. Com isto, as vantagens competitivas naturais de cada país deixam de ter importância, tornando-se irrelevantes para definir uma inserção melhor ou pior de qualquer país na nova ordem econômica internacional. Por outro lado, intensificam-se as transferências de capitais especulativos e de atividades produtivas, muitas vezes de alta tecnologia, de países centrais do capitalismo para países da periferia, cabendo destacar aqui as empresas transnacionais que estão no centro desse processo, pois graças ao processo anterior de internacionalização, dispõem de uma sólida estrutura organizacional internacional que lhes permite operar em estruturas de oferta concentrada em escala mundial, sendo capazes ainda de explorar as vantagens da globalização financeira.

“Para as firmas transnacionais, portanto, as novas formas de investimentos representam uma diminuição da relação riscos/remuneração da aplicação realizada. A subcontratação, em particular, através da constituição de *networks* tecnológicos e industriais, emerge como forma privilegiada de organizar as relações intra e interfirmas, evitando os custos mercantis de transação e a rigidez da excessiva integração vertical. Para os países hospedeiros, estas formas de empreendimento implicam maiores atribuições: tanto no que se refere ao setor público, que além dos tradicionais requisitos de estabilidade macroeconômica e institucional deveria, ainda, tornar acessível infra-estrutura industrial, científica e tecnológica, quanto no que tange ao setor privado local, cuja capacitação competitiva torna-se essencial para atração do investidor estrangeiro”, (Coutinho, Ferraz, 1994, p.73).

A difusão generalizada do conhecimento tecnológico e das novas práticas gerenciais de organização da produção em várias indústrias de diferentes países, alterou profundamente a concorrência internacional, empresas situadas em países de industrialização tardia que

trabalham com mão-de-obra barata, são capazes de produzir bens e serviços de alta tecnologia, deixando de existir a relação entre alta tecnologia, alta produtividade e salários elevados. Assim, empresas de países industrializados devem enfrentar a concorrência, no mesmo ramo de mercado, não apenas de suas rivais tradicionais, mas devem enfrentar também as empresas de países de industrialização tardia que vem entrando no mercado com custos de mão-de-obra bem mais baratos. Essa internacionalização das empresas acabou por acirrar, ainda mais, a concorrência internacional, o que tem levado as empresas a uma racionalização da produção e a procura de fatores de produção mais baratos, deixando o crescimento da produtividade de ser acompanhado pelo nível de emprego e salários.

O desenvolvimento competitivo passa a impor novas características e tarefas para os estados nacionais, o qual requer um estado mais capacitado e eficiente para enfrentá-lo. A difusão generalizada do conhecimento tecnológico, tem levado as economias nacionais de todo o mundo a penosos ajustes econômicos, pois se por um lado novos postos de trabalho são criados com a integração do comércio e fluxos financeiros de investimentos internacionais, de outro lado, são eliminados vários outros níveis hierárquicos das empresas e indústrias, em proporções bem maiores, ocasionando conflitos sociais devido ao desemprego em massa. Além do mais, as exigências na qualidade da mão-de-obra para ocupar os novos postos de trabalho são bem maiores do que as exigidas anteriormente, excluindo, mais uma vez, uma boa parte da classe assalariada que utiliza sua força de trabalho como meio de sobrevivência.

“O principal papel do Estado no desenvolvimento competitivo, na atual etapa, é o de promotor da competitividade em suas dimensões sistêmicas, empresarial e setorial. Este papel não se limita apenas a preencher as lacunas provocadas pelas inevitáveis “falhas de mercado”, que sempre exigiram que o Estado assumisse tarefas que não estão ao alcance ou na esfera de interesse dos agentes privados (regulação dos monopólios, prestação de serviços essenciais, proteção do meio ambiente etc.). Trata-se, também, de induzir os agentes privados, empresários e trabalhadores, a adotar comportamentos inovadores e cooperativos, essenciais ao fortalecimento da competitividade”, (Idem, p. 410).

Percebe-se, que os conflitos entre o estado-nação e os agentes econômicos transnacionais são portanto inevitáveis, pois enquanto o primeiro luta em defesa dos interesses nacionais, o segundo luta por menores custos e maior produtividade sem se importar com as conseqüências

que todo esse processo pode trazer para as sociedades. A globalização traz a concepção de que a orientação da ação do estado deve estar centrada na manutenção de níveis internacionais de competitividade em termos sistêmicos, ou seja, o estado deverá direcionar suas políticas cada vez mais para as áreas diretamente vinculadas ao comércio internacional em detrimento das conseqüências que todo esse processo poderá trazer para a economia nacional.

Essa dicotomia entre o mercado interno e o mercado internacional tem trazido sérios problemas para o estado, que até agora não sabe o que fazer para atender às necessidades do número crescente de pessoas fora do mercado de trabalho, sobretudo quando a tecnologia é cada vez menos absorvedora de mão-de-obra por unidade produzida e a exclusão social se tornou uma realidade do novo modelo de desenvolvimento econômico, uma vez que o próprio processo produtivo requer maior qualificação por trabalhador, por parte de um número relativamente menor de trabalhadores.

Esse novo contexto de concorrência internacional acabou impondo penosos custos de ajustes nos diversos países, os quais afetaram particularmente os grupos sociais mais vulneráveis, o que acabou levando à comunidade internacional a negociar conceitos, regras e práticas que permitissem a conciliação entre os interesses dos agentes econômicos e o dos estados nacionais. Foi quando em 15 de abril de 1994, criou-se a Organização Mundial do Comércio (OMC), a fim de conciliar os conflitos decorrentes do processo de concorrência global. A criação da OMC, entretanto, suscita controvérsias, pois se por um lado, ela tira a autonomia dos estados nacionais, ditando regras internacionais para as políticas nacionais intrafronteiras, por outro lado também, países de desenvolvimento médio, como o Brasil, querem ter a proteção do direito internacional contra o poder arbitrário exercido unilateralmente, nos últimos anos, principalmente pelos Estados Unidos. A criação de regras para o comércio internacional, entretanto, não é totalmente bom para o Estado brasileiro, pois não só significa a redução de sua capacidade para ajustar políticas às suas necessidades de desenvolvimento econômico e social, como também tira um pouco de sua autonomia para aceitar ou não padrões, procedimentos e legislações que são estabelecidos de acordo com os padrões de desenvolvimento dos países mais avançados.

O novo cenário econômico internacional oferece, portanto, limitações, riscos e oportunidades para o Brasil. Por um lado, com a criação da OMC, o ambiente internacional de comércio

pode vir a diminuir os riscos dos investimentos internacionais, possibilitando a internacionalização de empresas do porte das empresas brasileiras. Mas, por outro lado, a capacidade para administrar seus recursos de forma a atrair bons negócios, irá depender de uma política interna coerente e equilibrada, de maneira a harmonizar os interesses sociais do estado-nação com os objetivos estratégicos dos agentes econômicos.

### **3 EVOLUÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA DIANTE DE UM CENÁRIO GLOBAL**

Diante dessa etapa avançada de internacionalização da economia mundial, podemos visualizar desafios adversos para os países em desenvolvimento, particularmente para o caso do Brasil, que desde os anos 70 vem enfrentando sérios desafios, sobretudo nos anos 80, com a reestruturação organizacional e gerencial porque vem passando o sistema de produção capitalista, proveniente do acelerado avanço tecnológico ocorrido neste período. Até o início dos anos 80, entretanto, o Brasil obteve várias oportunidades para promover a sua industrialização, sobretudo ao longo das décadas de 50 e 60, quando o país apresentou taxas médias de crescimento em torno de 7% a.a., com ampla transformação na base produtiva e nas condições de vida da população, a partir da passagem de uma economia agrário-exportadora para uma economia industrial.

A estratégia de industrialização brasileira toma forma no pós-guerra, com a implantação do modelo de substituição de importação, que vai vigorar até o final dos anos 70. Neste período ocorre, portanto, uma substituição das importações onde, numa primeira etapa, substitui-se os bens finais de consumo, seguidos dos bens intermediários e finalmente dos bens de capital, quando o país já se encontrava industrializado. Esse período, ganha intensidade no governo Juscelino Kubitschek iniciado em 1956, onde implantou-se uma política de expansão da base produtiva brasileira, atraindo investimentos estrangeiros em condições favoráveis. Essa política expansionista apoiada em investimentos diretos externos em setores dinâmicos como o automobilístico, mecânico, e de material elétrico etc., contribuíram fortemente para modificar o perfil da indústria brasileira e para realizar um importante salto na industrialização do país, viabilizados pelos investimentos públicos e estatais em infraestrutura e em indústrias de base.

O resultado desse longo período de industrialização baseada na substituição de importação, foi a implantação no país de um grande parque industrial, o que criou condições para que o Brasil, a partir da década de 70, exportasse cada vez mais produtos industrializados. O plano de industrialização a partir da substituição de importação baseado numa economia fechada, entretanto, só foi possível devido a existência de um potencial mercado consumidor interno, que no primeiro momento aqueceu o mercado de produtos, impulsionando a industrialização

do país. Além disso, o Brasil possuía ainda, uma abundância em recursos naturais, que propiciaram e alimentaram a industrialização brasileira neste período.

Esse modelo de industrialização baseado numa economia fechada e extremamente protegida, entretanto, deixa marcas na indústria nacional, pois em função de sua baixa exposição à concorrência externa, aliada à dificuldade de se atualizar devido aos obstáculos impostos à importação de equipamentos e insumos, a indústria brasileira tornou-se defasada em termos tecnológicos e por isso pouco competitiva internacionalmente. O que se observa no caso do Brasil é um comportamento contrário ao das economias de industrialização recente, que também adotaram o modelo de substituição de importação, pois enquanto essas incentivaram suas indústrias para a conquista de vantagens competitivas de forma a orientar sua industrialização no sentido da especialização e da conquista do mercado externo, o Brasil protegeu demais suas indústrias e se concentrou somente no mercado interno.

A industrialização brasileira neste período baseava-se apenas na incorporação de tecnologia estrangeira promovida pela importação tecnológica das empresas nacionais e pelo investimento direto externo no país. Já que o próprio modelo de substituição de importação, ao fechar o mercado às importações de bens e serviços, criou um ambiente propício às transferências de tecnologia, o que resultou numa acomodação da empresa nacional, pois sendo o acesso às inovações tão fácil, a maioria das empresas não investiram em tecnologia própria. Além disso, essa tecnologia importada não foi utilizada para mudar a base produtiva do país, pois as empresas operavam em uma economia fechada, sem a pressão da concorrência externa, e por isso não se sentiam ameaçadas pela força competitiva da concorrência internacional.

Como o interesse da indústria brasileira era apenas o mercado nacional, ela não tinha a consciência de que não se pode competir no mercado internacional de manufaturados empregando, pura e simplesmente, aquela parte da tecnologia adotada pelos países que dominam esse mercado, mesmo porque, eles não iriam transferir para seus competidores potenciais, produtos ou processos recém lançados. Desta forma, a indústria no Brasil pouco se desenvolveu com a tecnologia importada, já que não havia um esforço do empresariado para o aproveitamento e desenvolvimento tecnológico local.

“A situação atual em matéria de desenvolvimento tecnológico no Brasil pode ser descrita nos seguintes termos: a tecnologia empregada provém, basicamente, dos países desenvolvidos; os desenvolvimentos efetuados localmente são escassos, tanto por parte da indústria nacional como das empresas internacionais; a tecnologia importada, embora submeta-se a certas adaptações, não é objeto de um esforço complementar que permita aperfeiçoá-la e utilizá-la de forma a competir no mercado internacional”, (Fajnzylber, 1971, p.154).

O processo de importação de tecnologia desse período não propiciou, portanto, uma mudança na base produtiva do Brasil, devido a maneira como essa importação se processou, baseando-se apenas nos interesses e necessidades individuais de seu empresariado. Não havia uma política industrial da parte do Governo orientada para a importação de bens de capital, fatores determinantes no nível de eficiência e, portanto, de competitividade internacional de um país. Isso é, sem dúvida alguma, conseqüência da forma como se desenvolveu o processo de substituição de importações, que visava abastecer apenas as necessidades do protegido mercado interno, não tendo, portanto, nenhum comprometimento em alcançar níveis de competitividade internacional. Nesse contexto, as empresas nacionais mostram-se pouco agressivas no que se refere ao desenvolvimento tecnológico orientado para a exportação de manufaturados, tendo apenas o mercado interno como principal interesse.

Mesmo a partir da década de 70, quando o Brasil começa a promover suas exportações, ainda assim, utiliza como instrumento competitivo a formação de preços, através da concessão de incentivos fiscais e creditícios que, na década de 80, passam a ser substituídos pelo manejo do câmbio. Essa promoção para exportação, via política creditícia adotada pelo governo, aliviou para a indústria brasileira os seus custos de produção, bastante prejudicados pela falta de infra-estrutura e competitividade sistêmica da economia, mas por outro lado, a prejudicou em termos competitivos, pois tal política não atacou as bases estruturais do problema, mas manteve sobretudo a garantia de proteção à indústria nacional sem que ela buscasse aumentar sua competitividade via adoção de padrões de qualidade e preços praticados pelos seus concorrentes internacionais.

As exportações brasileiras promovidas pelo Governo na década de 70, entretanto, serão duramente comprometidas pelos sucessivos choques do petróleo dos anos 70, o que vai provocar no mercado financeiro internacional a elevação das taxas de juros, levando os países

da América Latina, sobretudo o Brasil, a uma crise da dívida externa no início dos anos 80. O Governo brasileiro que havia se endividado no período anterior com base em um sistema de taxas de juros flutuantes, quando estas se elevam, a situação de endividamento, que parecia estar sob controle, mostrou-se insustentável.

Neste contexto de taxas de juros elevadas e maior dificuldade na obtenção de recursos, isto é, renegociação da dívida, muitos países em desenvolvimento se viram com sérios problemas com a dívida externa, o que acabou levando a insolvência polonesa, argentina e à moratória mexicana, no chamado “setembro negro” de 1982, provocando com isto o rompimento completo do fluxo de recursos voluntários aos países em desenvolvimento. Estes países foram então praticamente obrigados pelo FMI<sup>2</sup> a entrar em uma política de geração de superávites, para fazer frente aos compromissos com a dívida externa.

No Brasil este processo de ajustamento externo de busca de superávites, iniciou-se em 1980, de forma voluntária, e aprofundou-se a partir de fins de 1982, sob a tutela do FMI. Assim, o Brasil adotou uma política baseada na contenção da demanda agregada, via redução do déficit público, aumento da taxa de juros interna, e restrição do crédito, além de promover a desvalorização real do cruzeiro e estímulo à competitividade da indústria brasileira, através de subsídios e incentivos à exportação.

O resultado desse conjunto de medidas, foi uma profunda recessão na economia brasileira entre o período de 1981 à 1983, sendo entretanto bem sucedida no tocante ao comércio exterior, observando-se profunda reversão no saldo da balança comercial, passando de déficits em 1980, para superávites da ordem de US\$ 6,5 bilhões em 1983 e um recorde de US\$ 13 bilhões em 1984<sup>3</sup>. Esse sucesso de ajustamento externo se deu em parte à própria recessão, que levou a uma queda nas importações, paralelamente ao aumento das exportações. O maior contato da economia brasileira com o comércio externo desse período, portanto, trata-se na verdade, não de um amadurecimento das empresas brasileiras, mas de uma forma de geração de divisas para cumprir os compromissos internacionais referentes ao pagamento da dívida externa.

---

<sup>2</sup> Fundo Monetário Internacional, Organização financeira internacional criada em 1944, que tem a finalidade de promover a cooperação monetária no mundo capitalista.

<sup>3</sup> VASCONCELLOS, GREMAUD, TONETO JR., Rudinei, 1996, p. 180.



O lado problemático do ajustamento era o equacionamento das contas internas, já que as obrigações da dívida externa não estavam distribuídas na economia em proporção e importância de seus setores. No Brasil, 80% da dívida era do setor público, devido ao processo de estatização da dívida externa, enquanto que a maior parte da geração do superávit se dava no setor privado, assim, para o governo adquirir as divisas e remetê-las ao exterior, ele foi obrigado a endividar-se internamente, através da colocação de títulos públicos com maior juros e prazos menores, o que acabou acelerando a deterioração das contas públicas e ampliou o grau de indexação da economia.

A crise da dívida, deflagrada pela elevação da taxa de juros entre 1979 e 82, acabou por marginalizar tanto o Brasil como a América Latina, até os anos 90, do mercado financeiro internacional, além de desorganizar as finanças públicas brasileiras de tal forma a abrir espaço para um período inflacionário muito grande no país. Essa perda de dinamismo da economia brasileira, com significativo declínio dos investimentos, associada às condições difíceis de acesso de suas exportações aos mercados estrangeiros, acabaram não permitindo o acesso do país às transformações tecnológicas e organizacionais que desse suporte à política de substituição de importações. O quadro mais visível desse processo de crise e de paralisação do desenvolvimento se expressa na queda da taxa agregada de investimentos do país, conforme mostra a tabela nº 01.

TABELA Nº 01

Países Selecionados - Formação Bruta de Capital Fixo em Porcentagem do PIB 1971-1992

%

| País      | 1971-75 | 1976-80 | 1981-85 | 1986-90 | 1991-92 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| EUA       | 18,5    | 19,9    | 19,2    | 18,0    | 15,4    |
| Japão     | 34,4    | 31,0    | 28,6    | 29,8    | 31,2    |
| Alemanha  | 23,5    | 21,0    | 20,4    | 19,9    | 21,6    |
| Itália    | 23,7    | 23,4    | 21,8    | 20,0    | 19,5    |
| Espanha   | 23,0    | 20,8    | 20,3    | 22,2    | 23,1    |
| Coréia    | 22,9    | 30,1    | 28,5    | 30,8    | 36,7    |
| Malásia   | 23,3    | 25,5    | 34,0    | 27,2    | 35,5*   |
| Indonésia | 17,9    | 20,6    | 28,1    | 32,6    | 35,1*   |
| Brasil    | 25,4    | 22,4    | 19,6    | 22,0    | 18,2    |

\* Refere-se ao ano de 1991.

Fonte: FMI, *International Financial Statistics Yearbook*

Fonte: COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos, 1994, p. 32

Paralelamente, em meados dos anos 70 e com bastante força na década de 80, ocorreram fortes avanços nas tecnologias de informação de base microeletrônica que acabaram modificando tanto as estruturas dos sistemas financeiros como as estruturas industriais de todo o mundo. O desenvolvimento de redes telemáticas mundiais provocaram a integração dos mercados financeiros e de capitais, destruindo gradativamente as fronteiras dos diversos sistemas financeiros. Sendo assim, contrário ao que havia ocorrido nas décadas anteriores, nas quais o Brasil obteve várias oportunidades de crescimento, na década de 80, com as grandes transformações tecnológicas e organizacionais e a integração financeira da economia mundial, tanto o Brasil como a América Latina foram afetados desfavoravelmente.

A crise econômica enfrentada pelo Brasil neste período não foi generalizada, pois a política de promoção das exportações levou algumas empresas nacionais a vender seus produtos no mercado externo. O problema é que essas empresas que apresentaram crescimento neste período foram empresas produtoras de produtos de baixo valor agregado, provenientes não de investimentos em tecnologia na indústria nacional, mas ajudados principalmente pelas riquezas naturais do país e mão-de-obra barata que funcionavam como vantagem competitiva para esses produtos, frente ao mercado internacional. Podemos perceber, portanto, que entre meados de 1970-92, o Brasil foi marcado pela crise do financiamento externo, sendo obrigado a transferir grande parte de seus recursos, provenientes dessas exportações de commodities e produtos industriais de baixo valor agregado, para os credores internacionais, o que levou o país a uma recessão econômica muito forte, além de provocar um atraso tecnológico em relação aos países desenvolvidos.

Esta crise da indústria brasileira, que perdurou durante todo o período de 1980 até 1992, não se deu de maneira uniforme. As categorias que mais sofreram foram as de bens de capital (queda de 44% no período) e duráveis de consumo (queda de 80%); exatamente aquelas que lideraram o crescimento no período anterior. Auxiliada pela maturação dos investimentos da segunda metade dos anos 70 e dinamizada pelas exportações de commodities, a categoria de

bens intermediários apresentou crescimento modesto (6% entre 1980 e 1992). Finalmente os bens de consumo não duráveis cresceram apenas 8% no período.<sup>4</sup>

Na década de 90, entretanto, ocorreu uma grande mudança no cenário econômico internacional, devido a recessão que iniciou-se nos EUA e que mais tarde disseminou-se nos países desenvolvidos. Esta crise fragilizou os sistemas financeiros dos países desenvolvidos e induziu os bancos centrais sob a liderança da FED a reduzir sucessivamente as taxas de juros internacionais. Este acontecimento acabou levando os investidores do mercado financeiro a uma busca generalizada por taxas de retornos financeiros mais atraentes a fim de não perder a rentabilidade. Foi quando o Brasil, aproveitando-se dessa busca generalizada dos investidores internacionais passa a atrair, entre o período de 1991 à 1993, capitais financeiros em escala crescente.

Ajudado por essa entrada em massa de capital externo, o Brasil em 1991 inicia seu processo de abertura econômica, acelerando-se em 1993 e 1994, quando a economia brasileira ingressa numa fase de crescimento, estimulada principalmente na segunda metade de 1994 pela implantação do Plano Real. A abertura econômica acabou induzindo a economia a uma violenta aceleração da importação de bens de consumo duráveis, tais como automóveis, eletrodomésticos, áudio-vídeo etc., aumentando ainda a quantidade de insumos e componentes em todas as cadeias produtivas industriais, traduzindo-se numa significativa importação de todas as categorias de produtos, além de uma forte importação de bens de capital.

A transição do modelo de substituição de importações para abertura econômica via liberalização comercial, iniciada no governo Collor e aprofundada no atual governo com a forte redução das barreiras tarifárias e não tarifárias, tem funcionado como fator motivador na busca da internacionalização das novas empresas nacionais. Pois, ao intensificar suas relações com o mercado e negócios internacionais, as empresas passam a ter a possibilidade, via absorção de novas técnicas de produção e tecnologia, de se armar e proteger da concorrência de produtos internacionais no mercado doméstico. Dessa forma, substitui-se a concepção da indústria nacional de apenas se preocupar com a concorrência interna, mas principalmente com a concorrência internacional no mercado doméstico. Além disso, a liberalização das importações possibilitou às empresas a importação de equipamentos, insumos e componentes

---

<sup>4</sup> COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos, 1994, p. 31.

de preço e qualidade mais atraentes, o que resultou num produto nacional mais barato e com melhores condições de competir internacionalmente.

As empresas brasileiras adotaram estratégias de sobrevivência que seguiram basicamente três etapas; iniciou-se com um profundo ajuste patrimonial, no começo dos anos 80, envolvendo redução do endividamento e aumento de receitas não operacionais, através da realização de aplicações financeiras em detrimento de investimentos produtivos; prosseguiu com a redefinição de mercados, buscando as empresas o aumento de seus coeficientes de exportação (estratégia que apresenta especificidades setoriais, tendo sido particularmente intensa em determinadas indústrias, como calçados, siderurgia, automobilística, petroquímica e abate de aves, entre outras); finalmente a terceira etapa, já ao final da década, atingiu o processo produtivo.<sup>5</sup>

A abertura da economia, entretanto, influenciou de maneira diferenciada os setores industriais do país, onde diversos setores como o químico, o de eletrônica de consumo, o automobilístico e muitos outros mudaram suas estratégias de ação, promovendo ajustes e terceirizando suas atividades. Esta mudança de ação, no entanto, se revelou de maneira tímida, devido a carência de uma política industrial mais competitiva no país, o que aumenta o risco para os investimentos mais audaciosos por parte da indústria nacional, principalmente em relação aos investimentos em P&D. Sendo assim, a reestruturação produtiva para a maioria das indústrias nacionais baseou-se apenas em ajustes no processo produtivo, sendo os mais relevantes, realizados pelas empresas líderes, através da redução dos custos de produção, redução dos níveis hierárquicos dentro das empresas, a chamada desverticalização do processo produtivo, redução das margens de ganhos, melhoria de qualidade e produtividade. Contudo, em geral, os investimentos ficaram prejudicados, principalmente os gastos em P&D, como pode ser visto na tabela nº 2.

TABELA Nº 02

Dispêndios em desenvolvimento tecnológico no Brasil

---

**Dispêndio nas variáveis/faturamento (%)**

---

<sup>5</sup> COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos, 1994, p. 34.

| Variável    | Difusores |      | Commodities |      | Duráveis |      | Tradicionais |      |
|-------------|-----------|------|-------------|------|----------|------|--------------|------|
|             | 87-89     | 1992 | 87-89       | 1992 | 87-89    | 1992 | 87-89        | 1992 |
| Engineering | 2,1       | 1,9  | 1,3         | 1,9  | 1,8      | 2,2  | 0,5          | 0,5  |
| P&D         | 2,3       | 1,8  | 0,4         | 0,5  | 0,7      | 0,7  | 0,5          | 0,6  |

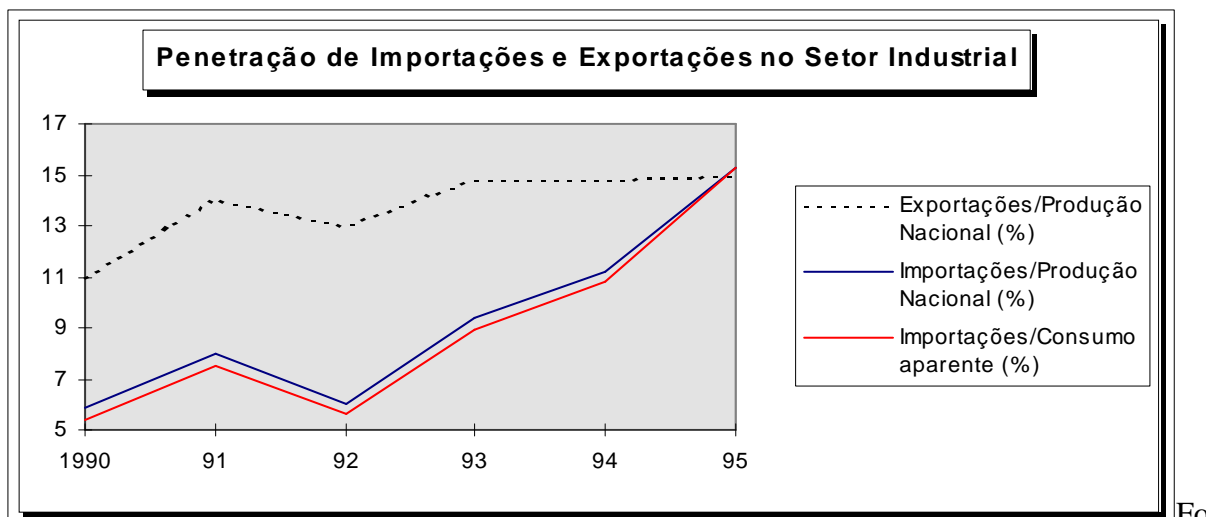
Fonte: Pesquisa de campo ECIB 1992-1993

Fonte: HAGUENAUER, Lia, FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, 1996, p.203.

Com a abertura da economia, as empresas nacionais tentaram mudar suas estratégias de ação a fim de se adequar ao novo ambiente competitivo. No entanto, os percentuais relativos a 1992 demonstram que há ainda um longo caminho a percorrer, principalmente quando observamos que os gastos com P&D não são muito altos, chegando até a cair em determinados setores da economia, o que nos leva a crer que as empresas que resistiram e continuam investindo em tecnologia não aumentaram seus gastos com P&D por falta de uma política mais competitiva do país.

A partir de 1980, e mais especificamente nesta década, a indústria brasileira passa a ter uma participação mais intensa no comércio internacional, muito mais pelo aumento das importações, que vem crescendo substancialmente desde 1994, do que pelo aumento das exportações mundiais, como pode ser visto no gráfico nº 01. Esta inserção do Brasil no comércio mundial, tem sido, portanto, muito mais intensa pelo lado das importações, o que tem se tornado uma ameaça para a indústria nacional, já que produtos estrangeiros estão cada vez mais presentes no mercado brasileiro e, o que é ainda pior, produtos de concorrentes com fortes vantagens competitivas, donas de uma capacidade de oferta muito superior a capacidade da indústria brasileira.

#### GRÁFICO Nº 01



Fo

nte: MOREIRA, M., CORREIA, G., 1996.

A queda das tarifas alfandegárias proveniente da política de abertura comercial provocou uma violenta penetração dos produtos importados no Brasil, propagando-se em poucos meses de forma vertiginosa, de US\$ 30 bilhões/ano em meados de 1994 pula para quase US\$ 60 bilhões/ano no segundo bimestre de 1995, ultrapassando as exportações e causando um déficit na balança comercial de mais de 2% do PIB brasileiro<sup>6</sup>. O surto de importações, entretanto, só não destruiu a estrutura industrial do país, devido ao forte crescimento dos mercados, o que permitiu à indústria brasileira utilizar mais intensamente sua capacidade produtiva ociosa, que vinha sendo subutilizada desde os anos 80. A intensa utilização da capacidade produtiva permitiu ainda que as indústrias brasileiras reduzissem seus custos-fixos e realizassem economias de escala, a partir de bases produtivas muito mais eficientes.

O problema da internacionalização brasileira, entretanto, não se resume apenas na desproporcionalidade entre o seu volume de importações e exportações, mas principalmente na sua pauta de produtos exportados, que ainda se baseia em produtos de baixo processamento industrial, muito vulneráveis as flutuações do mercado internacional, ou seja, dependentes das variações da demanda e oferta, variáveis sobre as quais as empresas podem exercer muito pouca influência.

Na tabela nº 03 pode-se perceber que os aumentos mais expressivos dos coeficientes de exportação ocorreram em setores intensivos em recursos naturais. Já o crescimento dos

<sup>6</sup> COUTINHO, Luciano, 1996, p. 231.

coeficientes de importação se concentram em setores mais intensivos em tecnologia e mão-de-obra qualificada. Em se falando de Vantagens Comparativas, esses resultados parecem razoáveis, já que o Brasil é um país rico em recursos naturais e mão-de-obra pouco qualificada, entretanto, a longo prazo e sabendo que o crescimento do comércio mundial estará cada dia mais voltado para os setores intensivos em inovação e tecnologia, esse quadro de exportações brasileiras torna-se preocupante.

TABELA Nº 03

Balança Comercial do setor manufatureiro no Brasil  
(Em bilhões de dólares americanos)

| <b>Tipo de bem</b>                    | <b>1990</b> | <b>1995</b> |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Bens de consumo não-duráveis          | 2,8         | 2,4         |
| Bens de consumo duráveis              | 0,4         | -0,5        |
| Bens intermediários manufaturados     | 5,7         | 3,1         |
| Bens intermediários não-manufaturados | 1,4         | 2,7         |
| Bens de capital                       | -2,3        | -7,4        |
| Equipamentos de transporte            | 1,8         | -1,8        |
| <b>Total</b>                          | <b>9,9</b>  | <b>-1,5</b> |

Fonte: MOREIRA, M., CORREIA, G., 1996.

O Brasil necessita diversificar seus investimentos, principalmente em ramos que exijam maiores investimentos em P&D, para que possa melhorar sua capacidade competitiva, atenuar a instabilidade do país frente a abertura econômica e assim poder melhorar a sua pauta de produtos exportados, através da penetração do país no mercado internacional via a comercialização de produtos de maior valor agregado. Esta penetração no mercado internacional, via investimentos em tecnologia e diferenciação do produto, entretanto, tem se tornado cada vez mais difícil para o Brasil, principalmente agora nos anos 90, quando cresce a

importância da inovação tecnológica, e surge a criação do código de preservação dos direitos do inovador, no caso, os países desenvolvidos, fornecedores de tecnologia para países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

Os países em industrialização vêm encontrando atualmente crescentes problemas nos seus esforços na aquisição e introdução de inovações geradas pelas economias industriais mais avançadas. Pois num ambiente muito dinâmico, os níveis de competitividade são rapidamente superados e a base para se entrar em novos mercados torna-se rapidamente obsoletas para se manter e se expandir neles. Outra característica que também vem afetando o acesso a novas tecnologias por parte dos países em desenvolvimento são as mudanças na estrutura de produção e comércio internacional, com a formação de blocos regionais de comércio, nos quais, dentre outras coisas, se incentivam as parcerias produtivas, comerciais e tecnológicas. Assim, projetos de importação de tecnologia não são suficientes para garantir uma boa inserção do Brasil em novos mercados. Podem contribuir apenas temporariamente, mas o esforço necessário à superação da atual fragilidade tecnológica nacional requer também a indução de mudanças fundamentais nas estratégias industriais brasileiras. Dentre essas mudanças estão obviamente os objetivos de buscar o aprendizado e capacitação cumulativos e persistentes em engenharia de processos e produtos e a prática de P&D.

### 3.1 O PAPEL DO ESTADO

Embora a consciência das empresas quanto ao seu papel diante da capacitação tecnológica já venha crescendo, os riscos e as incertezas inerentes à inovação requerem a intervenção do Estado, pois cabe a ele manter condições estimulantes de concorrência de maneira que induzam as empresas a buscar melhores padrões de qualidade, excelência dos serviços e atualização de seus produtos. Desta forma cabe ao Estado fixar estratégias por meio da identificação de áreas críticas, reduzir riscos e principalmente consolidar a trajetória das inovações através da indução de decisões de investimentos, financiamentos e do uso do poder de compra das empresas.

A elevação das importações industriais brasileiras, entretanto, poderá vir a ser um fator benéfico para a economia nacional, desde que as autoridades econômicas locais estabeleçam condições leais de penetração de produtos importados no país, a fim de que a abertura



comercial ocorra sem que haja o sucateamento da indústria nacional. Por isso os incentivos à exportação ou barreiras à importação deverão ser fixados de acordo com as condições sistêmicas de cada setor industrial nacional, principalmente enquanto se faz presente no país elevadas taxas de juros e alto custo de produção. Assim, deverão ser estimuladas apenas as importações de bens e produtos que dinamizem a produção ou que estejam em condições compatíveis de concorrência com a indústria nacional.

“Do ponto de vista da concorrência, da capacidade competitiva das empresas, as ameaças estão diretamente associadas à complexidade das atividades econômicas realizadas no país. Se se considera um espectro de possibilidade que varia desde a simples comercialização de produtos importados, em um extremo, até a realização de pesquisas científicas no país, no extremo oposto, quanto menos valor agregado for gerado, maior a fragilidade competitiva das empresas que operam no país. Neste sentido, a internacionalização patrimonial, per se, não necessariamente constitui uma ameaça, desde que as empresas localizadas no país detenham capacitação tecnológica suficiente para o enfrentamento da concorrência. Os indicadores objetivos da contribuição do capital estrangeiro para o desenvolvimento local são, portanto, o investimento em P&D e a taxa de agregação de valor”, (Haguenauer, Ferraz, Kupfer, 1996, p. 215).

O Estado diante desse novo cenário econômico tem que mudar o seu campo de atuação, antes baseado em instrumentos de proteção e na concessão indiscriminada de subsídios fiscais e financeiros à exportação, hoje deverá concentrar seus esforços na difusão das inovações técnicas, organizacionais e financeiras para poder construir um ambiente estável e competitivo para a capacitação de suas empresas. É fundamental que o Estado promova políticas em vários campos como o social, tecnológico, regulatório, fiscal e financeiro, a fim de atrair novos investimentos e estimular a produção local, capacitando-a para enfrentar a concorrência internacional e assim promover uma boa inserção do Brasil no mercado mundial.

Obviamente que a mera adoção de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico, por mais bem sucedidas e executadas que sejam, não livram as economias de mercado de suas atuais dificuldades, pois a base para o desenvolvimento e a acumulação de tecnologias, evidentemente, situa-se na empresa. O principal objetivo da criação de um bom sistema econômico nacional de inovação está em promover os meios para tal acumulação, facilitando

o acesso às fontes de novas tecnologias e incentivando as empresas a realizar sua própria acumulação tecnológica.

Neste sentido, ressalta-se o importante papel dos fatores sistêmicos, favorecendo e aperfeiçoando a capacidade de acumulação tecnológica das empresas, tais como um forte sistema de educação superior, um ativo sistema acadêmico e de pesquisa industrial, uma força de trabalho tecnicamente bem treinada e abundante e um forte mercado interno. Onde através de um ambiente propício ao desenvolvimento, o papel fomentador do Estado na promoção do processo cumulativo de tecnologia se torna ainda mais eficaz. Portanto, o desenvolvimento tecnológico de um país irá depender da organização das empresas nacionais, de aspectos sociais e organizacionais, bem como do estímulo a renovação do Estado.

Nos anos 90, as políticas de desenvolvimento no Brasil tomaram diferentes formas daquelas iniciadas no pós-guerra. Isto porque, com a globalização e com a formação de blocos comerciais, o espaço de decisão das políticas nacionais diminuiu, além de uma redução bastante significativa do poder financeiro do Estado. Com a crise fiscal, tanto o Brasil como também economias desenvolvidas reduziram as suas possibilidades de financiamento e investimento direto estatal. No passado, na falta de investimentos, o Estado entrava com uma participação ativa, produzindo e distribuindo as mercadorias, atitude esta totalmente fora da realidade dos novos tempos. Atualmente, para realizar uma política de desenvolvimento, o Estado precisará basear-se em um conjunto de instrumentos como crédito para investimentos, incentivos fiscais, tarifação de importação, respeitando os limites estabelecidos pela Organização do Comércio Internacional, além, é claro, da concessão de incentivos a exportação e ao consumo doméstico direcionado para alguns setores selecionados, a fim de capacitá-los diante da concorrência externa.

Entretanto, não basta apenas colocar estes instrumentos em prática, mas principalmente coordená-los entre si, a fim de que haja uma orientação para um programa global de investimentos. Atualmente, o crédito especial para determinados setores da economia pode ser obtido junto ao BNDES, que em 1996 emprestou R\$ 9,7 bilhões para diferentes setores da economia, recursos estes provenientes principalmente do programa de desestatização. No passado, o BNDES financiava prioritariamente setores de infra-estrutura e indústria de base.

Hoje, estes representam apenas 40% da carteira de crédito do banco, sendo o restante voltado para diversas atividades em setores como o agrícola, agroindústria, turismo etc.<sup>7</sup>

Com relação aos incentivos á exportação, existe uma tendência a uma maior liberalização com relativa redução da participação dos mecanismos de apoio do Estado. Entretanto, com relação aos incentivos fiscais ainda existe uma falta de orientação para os Estados e municípios, os quais se encontram numa verdadeira guerra fiscal, a fim de atrair, a qualquer custo, qualquer tipo de investimento. O resultado desta falta de orientação poderá ser uma completa desorganização no processo de reestruturação da economia, já que ainda não está claro quais os setores ou atividades que deverão contar com o apoio do Governo.

### 3.2 COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA

A internacionalização de um país constitui-se num processo crescente e contínuo do envolvimento de seus agentes econômicos nacionais na atividade econômica de outros países, bem como a presença do capital internacional na economia em questão. Na verdade ela é uma consequência da maior capacidade competitiva das empresas em seu mercado doméstico, associada às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. Assim, as empresas que conseguirem uma maior capacidade de resposta a concorrência interna de seu país, terão maior chance de sucesso no processo de internacionalização.

A decisão das empresas de se internacionalizar está ligada a uma série de fatores, dentre eles a preocupação em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados alvo e ganhar experiência gerencial e ocupacional. Além disso, existem ainda razões como aquisição e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se aos seus rivais nas práticas da concorrência, estar mais próximo de fonte de recursos financeiros, em fim, são muitos os fatores que levam atualmente as empresas a internacionalizarem-se. Apesar das transformações por que passou a economia mundial, não podem deixar de ser citadas também algumas das motivações de internacionalização do passado, como a busca de suprimentos de matérias-primas e mão-de-obra barata, que perderam relevância ao longo do tempo, mas que justificam a internacionalização de muitas empresas pioneiras nesse processo.

---

<sup>7</sup> REVISTA SCI BUSINESS, n. 163, dez. 1997.

A internacionalização das empresas sofre a influência de uma série de fatores, os quais irão determinar os vários modelos de inserção internacional das mesmas. Dentre esses fatores, pode-se destacar os fatores macroeconômicos, as características individuais das organizações e suas lideranças, além das características da própria atividade ou negócio da empresa, como um fator delimitador ou modelador de suas possibilidades no mercado externo, bem como sua forma de atuação.

No Brasil, o principal fator macroeconômico influenciador no processo de internacionalização de suas empresas, foi a forma pela qual o Brasil se tornou um dos dez maiores países industrializados do mundo. Entretanto, a direção dada pelo Brasil ao seu processo de industrialização, baseado em medidas de proteção à indústria doméstica acabou determinando uma baixa inserção de suas indústrias no mercado internacional.

O modelo de industrialização baseado na substituição de importação que vigorou no Brasil até o final dos anos 70, deixou heranças problemáticas em sua indústria, que se tornou defasada e pouco competitiva, em função de sua baixa exposição à concorrência externa e a dificuldade de se atualizar tecnologicamente, devido aos obstáculos impostos à importação de equipamentos e insumos. A política de promoção das exportações que baseou-se em instrumentos de formação de preços, através de concessões do governo de incentivos fiscais e creditícios, não combateu as principais carências de infra-estrutura e falta de competitividade sistêmica da economia brasileira, mas, apesar de tudo, levou um grande número de empresas à vender seus produtos no mercado externo. Essa inserção, entretanto, se deu via adoção de padrões de qualidade e preço inferiores aos praticados pelos concorrentes internacionais.

Atualmente, esse quadro vem se modificando com a transição do modelo de substituição de importações via liberalização comercial, o qual tem funcionado como fator motivador adicional da busca de internacionalização para novas empresas. Elas passam a ter um envolvimento maior no mercado e com os concorrentes internacionais, aproveitando-se disso para se atualizar tecnologicamente e assim se preparar para enfrentar a concorrência tanto no mercado interno como internacionalmente.

A cultura da organização e o perfil de sua liderança constituem-se também em elementos fundamentais para explicar as razões que levaram algumas organizações a buscar o mercado externo. As empresas que têm acentuado seu processo de internacionalização normalmente

são aquelas que possuem uma cultura interna, expressa em filosofia, métodos de trabalho e política de recursos humanos, que valoriza a inovação, a busca da excelência, aceita e supera desafios e persegue uma posição de liderança e consolidação de posição em seu segmento de mercado. Assim, elas identificam no mercado internacional oportunidades para seu desenvolvimento e faz da sua atuação externa um processo de eterno aprendizado.

No Brasil, as condições de internacionalização foram colocadas igualmente para todas as empresas que se dispuseram a exportar, ou seja, todas elas tiveram a mesma oportunidade de participar da política de promoção de exportação adotada pelo governo na década de setenta. Entretanto, somente algumas destas empresas tiveram a capacidade de maximizar esses benefícios concedidos pelo governo a fim de aumentar suas exportações e, principalmente, aproveitando-os para um posterior desenvolvimento de estratégias que lhes possibilitassem a permanência no mercado internacional.

As características pessoais dos fundadores destas organizações também tiveram muita influência nesse processo de internacionalização, pois em muitos casos trata-se de fundadores de origem ou descendência imigrante que incorporaram à filosofia da empresa uma abertura natural para novas oportunidades oferecidas por outros países. Especialmente, no início do processo de internacionalização, onde estes líderes muitas vezes de raízes européias, tinham as facilidades oferecidas pela língua, além de outras afinidades culturais com potenciais parceiros estrangeiros.

Nesse caso, pode-se citar como exemplo, a Odebrecht, que tendo a sua frente o líder Norberto Odebrecht, desenvolveu o seu próprio programa de qualidade total, o qual tornou-se sua filosofia conceitual na obtenção de bases para um salto em competitividade e na criação de estruturas capazes de garantir um contínuo crescimento e desenvolvimento da organização. Essa competitividade, entretanto, advém também da capacitação e qualificação dos seus integrantes, os quais a Odebrecht formou dentro da própria organização.

Inicialmente e, de uma maneira geral, a internacionalização das empresas brasileiras ocorreram através das exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas, motivadas principalmente pelos incentivos creditícios e fiscais concedidos pelo governo no final dos anos setenta. Esse primeiro contato com o mercado externo se dá pelo

baixo envolvimento do empresário brasileiro com as necessidades e exigências de seus clientes estrangeiros, o que acabou caracterizando as exportações brasileiras como temporária e de baixa qualidade.

Somente a partir da década de 80 é que esse posicionamento se modifica e as empresas brasileiras passam a ter uma participação quantitativa e qualitativa maior no mercado internacional, adotando políticas de incentivo a exportação de produtos com maior valor agregado e assim aumentando as exportações de suas mercadorias para os mercados externos. Além disso, passaram a introduzir e aperfeiçoar a prestação de serviços de assistência técnica, estabeleceram alianças e joint-ventures para aquisição de tecnologia, além de estabelecerem-se fisicamente no exterior através da implantação de unidades de produção etc.

O contato cada vez maior do Brasil com mercados internacionais proporcionou às suas empresas um redirecionamento dos negócios, deixando de ser apenas exportadoras de excedentes e passando a encarar as exportações com maior seriedade e a vislumbrar no mercado internacional um negócio lucrativo, impondo às suas exportações um caráter mais estratégico, através de reformulações na gestão empresarial, visando alcançar a satisfação do cliente. Foi assim que os exportadores brasileiros passaram a adquirir diante de seus clientes estrangeiros maior confiabilidade, deixando de ser “exportadores temporários” para ter mais responsabilidade com o cliente, introduzindo em seus produtos, além de baixos preços e qualidade, a preocupação do rápido e seguro atendimento, por isso a necessidade de se instalarem fisicamente em vários mercados.

Nesse contexto, não podemos deixar de citar a importância das empresas de capital estrangeiro nesse processo de internacionalização da economia brasileira. Essas empresas asseguraram boa parte das vendas externas do país, aproveitando-se da experiência de suas matrizes nos negócios internacionais. Quanto às empresas nacionais, o início da penetração externa se deu por iniciativas isoladas sem grandes conhecimentos do mercado internacional. São muitos os casos de iniciativas pioneiras no sentido de estabelecer-se fisicamente em outros países, como exemplo podemos citar a Vale do Rio Doce, Metal Leve, Cofap, Gerdau, Gradiente, Odebrecht, Sadia, Duratex, Embraer, Staroup, Hering, etc. Na área financeira,

alguns bancos também se internacionalizaram, como é o caso do Banco do Brasil, Banespa e o Banco Real.<sup>8</sup>

Embora durante sua internacionalização, estas empresas tenham adotado diferentes estratégias de penetração no mercado externo, em razão de seu ramo de atividade ou do tipo de interesse que viesse a ter pelo país escolhido, os casos de internacionalização, no essencial, convergem para a busca de um aprofundamento de sua vantagem competitiva, seja através da ampliação de sua capacidade de exportação, aprendizado de novas técnicas de produção ou absorção de tecnologia. Essas Organizações ao internacionalizarem-se, apoiaram-se inicialmente em vantagens competitivas adquiridas em seu país de origem, a Odebrecht, por exemplo, conseguiu desenvolver uma vantagem competitiva ligada à sua capacidade de realizar, de forma descentralizada, grandes obras de engenharia, graças a sua experiência em empreendimentos de grande porte no Brasil, e ao se sentir segura em seu mercado de origem partiu para a conquista de outros mercados, na busca de experiências e acumulando informações, a fim de capacitar-se para a realização de empreendimentos futuros mais audaciosos.

A partir do início dos anos 90, aumenta consideravelmente o número de empresas brasileiras que intensificam sua internacionalização, dentro de uma perspectiva mais qualitativa. Essas novas entrantes são beneficiadas por uma série de fatores, dentre eles, o aproveitamento das experiências bem sucedidas das empresas pioneiras, a liberalização da economia brasileira que se aprofunda nesta década e principalmente a criação do Mercosul que facilitou a comercialização das empresas, as quais já mantinham contato comercial com os países pertencentes a este mercado, além de proporcionar, é claro, condições para a penetração de novas empresas que intencionavam expandir seus negócios para estas regiões, mas não tinham grandes facilidades.

A internacionalização das empresas seguem caminhos variados, diferenciam-se tanto em relação aos países a que se destinam como na forma de envolvimento com o mercado internacional, podendo ocorrer através de aquisição de unidades produtivas, subsidiárias,

---

<sup>8</sup> FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.), 1996, p.48.

parcerias, fusões, aquisições, em fim, alianças das mais variadas formas com outros países. Essa diferenciação no envolvimento da empresa nacional com o mercado externo, entretanto, vai de acordo com o tipo de estratégia e operações que a empresa irá desenvolver fora do seu país de origem.

O mercado ou mercados onde a empresa comercializa, também condicionam a forma de atuação do agente econômico. As opções de envolvimento irão depender de uma série de fatores, dentre eles, a proximidade entre os países, o que facilita o acesso devido a semelhança nos padrões de desenvolvimento entre os mercados ou, ao contrário, o mercado pode ser mais desenvolvido e assim impor a organização o aperfeiçoamento de seus produtos, ou, ainda, aqueles mercados em que a empresa penetra apenas com a finalidade de obter maior acesso a tecnologias mais avançadas.

Identifica-se nessa atual etapa de internacionalização das empresa brasileiras um novo tipo de envolvimento com o mercado externo, onde já se verifica a implantação de unidades produtivas em outros países, a aquisição e fusão entre empresas de setores cujos produtos são menos negociáveis pelas vias tradicionais de internacionalização, em fim, nota-se um maior envolvimento entre as empresas nacionais e internacionais. Na dinâmica desse segundo ciclo de investimentos aliado ao processo de regionalização, multiplicam-se o número de empresas, até de pequeno porte, sendo atraídas por negócios envolvendo desde novas exportações até associações, participação acionária, contratos de prestação de serviços, parcerias para a exploração conjunta de oportunidades comerciais com empresas de outros países.

De acordo com as expectativas do mercado que previa um grande crescimento do setor de fusões corporativas no Brasil, no ano de 1997, foram concluídas cerca de 185 processos de fusões, aquisições e joint-ventures, entre empresas durante os sete primeiros meses de 1997, representando um incremento de cerca de 60% em relação ao mesmo período do ano anterior. Verifica-se, ainda, que do total das transações ocorridas nos primeiros sete meses do ano de 1997 e publicadas na mídia nacional, aproximadamente 70% envolveram empresas estrangeiras. Complementarmente, nota-se que no tocante a operações inteiramente nacionais, o setor financeiro, em fase de reestruturação, foi o que apresentou maior crescimento.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> ERNST & YOUNG CONSULT, 1997.



Graças ao alto crescimento da economia mundial, gerado através da criação de blocos econômicos e a baixa inflação nos últimos três anos, aliados ao processo de concorrência global e a desregulamentação de setores como telecomunicações, elétrico e serviços públicos em vários países considerados emergentes, os processos de fusões, aquisições e parcerias em geral entre empresas de todo o mundo têm aumentado cada vez mais.

Seguindo estas tendências mundiais, os investimentos diretos externos no Brasil superaram o montante de US\$ 7 bilhões no período o que representa cerca de 76% se comparado ao total dos investimentos do ano de 1996<sup>10</sup>. Este montante de investimentos mostra que as empresas brasileiras estão seguindo as tendências mundiais, aproveitando-se de uma situação caracterizada pela estabilização e abertura da economia, globalização dos mercados, aumento do consumo e privatização dos setores elétrico e de telecomunicações, aliando-se aos investidores estrangeiros diretos, e com isto, proporcionando aumento dos investimentos estrangeiros no país.

Segundo levantamento realizado pelo Corporate Finance Group da ERNST & YOUNG, baseado em publicações econômicas especializadas, os processos de Fusões & Aquisições no Brasil está comprovado pois, segundo ela, além do setor financeiro com 17 transações, que apresentou aumento significativo no primeiro semestre de 1997, destacam-se também, os setores de alimentos, com 19 transações e químico e petroquímico com 17 transações.

A liberalização da economia brasileira ocorrida nesta década de 90 juntamente com a estabilização econômica representaram os principais impulsionadores do processo de internacionalização das empresas brasileiras, pois mostrou ao empresariado brasileiro a necessidade de integração de seus negócios com toda esse crescente processo de globalização e regionalização por que vem passando a economia de todo o mundo. As Organizações se reestruturaram para se manterem no mercado doméstico, e perceberem que para serem competitivos internacionalmente é preciso, antes de tudo, serem competitivos em seu próprio país.

Foi através desta percepção que um número cada vez maior de empresas do Brasil, da Argentina, do Uruguai e do Paraguai, situadas em regiões próximas às fronteiras, iniciaram,

na década de 90, um processo de integração econômica através de práticas comerciais que acabaram levando-os a formar o MERCOSUL<sup>11</sup>. Além de instrumento dinamizador do comércio entre esses países, o Mercosul exerce ainda o papel de uma grande escola para as empresas que dele participam, pois nele confrontam-se empresas com o mesmo nível de desenvolvimento competitivo e tecnológico, o que pode servir de treinamento para as mesmas, a fim de que futuramente possam enfrentar com mais força e competitividade os grandes concorrentes dos países desenvolvidos.

“Nesse referencial, a competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas em consonância com os padrões de concorrência vigentes, idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva. É possível então construir um nível de agregação industrial, aqui denominado “grupo industrial”, que reúne os setores nos quais as empresas sofrem o mesmo tipo de influência dos fatores determinantes e desenvolvem estratégias similares e, portanto, apresentam pontos em comum no que diz respeito à competitividade”, (Haguenauer, Ferraz, Kupfer, 1996, p.197).

Finalmente, pode-se dizer que para obter sucesso na concorrência é preciso, antes de tudo, um sistemático acompanhamento da atuação do seu concorrente, observando-o criticamente a fim de aprender com os seus acertos e descartar os seus erros, além de estar atento para as oportunidades que surgem no mercado, procurando sempre antecipar-se às ações do seu rival nas decisões comerciais e assim criar o seu próprio padrão de competitividade.

O Brasil está passando por uma fase de abertura econômica muito intensa, apesar de sua participação internacional ainda ser muito incipiente se comparada com diversos países do hemisfério norte, entretanto essa baixa exposição já se projeta com padrões de qualidade muito mais avançados dos que os praticados nos anos setenta. As exportações do país evoluíram para uma pauta de produtos de maior valor agregado, mesmo tendo uma infraestrutura ainda inadequada para o aprofundamento da internacionalização das indústrias brasileiras. Por outro lado, o Brasil ainda pode contar com um potencial mercado consumidor interno, o que também será objeto de disputa entre as empresas nacionais e estrangeiras, levando as primeiras a preparar-se competitivamente em nível internacional.

---

<sup>10</sup> *ibid.*

<sup>11</sup> Mercado comum entre os países do Cone Sul

Atualmente, pode-se dizer que as empresas brasileiras que tiveram uma liderança arrojada com visão de longo prazo, aproveitando-se das oportunidades oferecidas e administrando as dificuldades estruturais, conseguiram uma projeção internacional em igualdade de condições com suas rivais. Portanto, cabe ao Estado a reformulação de suas bases macroeconômicas e estruturais para que este processo de internacionalização englobe um número maior de agentes econômicos, deixando claro, que mesmo promovendo essas reformas em suas bases estruturais, não cabe ao Estado promover a internacionalização das empresas, pois o mesmo deverá continuar sendo impulsionado pelo esforço das próprias empresas.

## **4 INTERNACIONALIZAÇÃO DA ODEBRECHT**

A atuação da Organização Odebrecht teve início a partir da vinda da família Odebrecht da Alemanha para o Brasil, onde instalam-se inicialmente em Santa Catarina. O pioneirismo é iniciado pelo Engenheiro Emil Odebrecht, que participou ativamente da demarcação, de levantamentos topográficos e da construção de estradas no sul do país. Em 1918, com o crescente ritmo de desenvolvimento de alguns estados do nordeste, devido a liberação da exportação do açúcar no Brasil, o também Engenheiro Emílio Odebrecht, dando prosseguimento a atuação da família, muda-se para Recife, onde passa a representar a Construtora Riedinger nos estados de Pernambuco e Alagoas. Mais tarde, pensando em ter o seu próprio negócio, Emílio Odebrecht, juntamente com o amigo Isaac Gondim, cria em 1919 a empresa Isaac Gondim e Odebrecht Ltda.. Entretanto, algum tempo depois, cai o ritmo das construções em Pernambuco, devido a proibição da exportação do açúcar nesse período, levando a família Odebrecht a transferir seus negócios para Salvador em 1926, em busca de novos mercados.

Com a deflagração da Segunda Guerra Mundial em 1939, os negócios ficam mais difíceis para o sucesso da empresa, pois tornam-se escassos os materiais de construção, vindos principalmente da Alemanha, Inglaterra e Bélgica, ocasionando a subida dos preços desses materiais e com isto o endividamento da empresa. Emílio é, portanto, obrigado a entregar aos banqueiros o seu patrimônio e o de seu principal sócio. Desgostoso com os acontecimentos, Emílio deixa os negócios, e seu filho Norberto Odebrecht, ainda estudante de Engenharia Civil pela Escola Politécnica, assume os negócios, onde em pouco mais de cinco anos salda as dívidas da Odebrecht & Cia e cria a Norberto Odebrecht Construtora Ltda. que tempos depois é transformada em sociedade anônima.

### **4.1 POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO SOB O ENFOQUE DA TEO**

Percebendo o momento e a necessidade de liderar uma empresa livre, ágil e enxuta, Norberto Odebrecht procurou criar condições prévias para a prática da delegação e descentralização do poder dentro da Organização. Com planejamento, disciplina e inovação, ele e sua equipe promovem grandes transformações nos métodos de gerenciamento de construções tradicionais

e logo se afirmam no mercado baiano. Para tanto, Norberto Odebrecht criou uma filosofia de mútua confiança, a fim de que houvesse uma maior identificação entre os objetivos da empresa e de seus membros. Assim, a descentralização passa a ser utilizada como instrumento administrativo de aproximação entre a empresa e o cliente, através dos líderes de contrato. Estes líderes, por sua vez, são jovens empresários formados na própria empresa dentro de uma filosofia que procura desenvolver a capacidade, perspicácia, ousadia, criatividade e intuição do indivíduo, fatores fundamentais de competitividade no mercado internacional.

Para manter-se sempre competitiva no mercado global, e garantir a qualidade como pré-requisito para participação em alguns mercados e para conquista de novos Contratos, a Odebrecht realizou uma série de estudos com participação, inclusive, de vários integrantes das Empresas da Organização, o qual se consubstanciou num documento chamado “Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)”. Para a Odebrecht, a TEO representa o seu próprio programa de qualidade total, cuja a base filosófica e conceitual tem a função de prepará-la para as mudanças marcantes e aceleradas nos vários países e negócios de atuação da Organização, servindo como base filosófica, inclusive, para as suas subsidiárias e coligadas, dando-lhes sempre monitoria permanente, bem como reavaliação de objetivos e estratégias, visando sempre uma maior competitividade.

“A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), composta de um conjunto sistematizado de concepções filosóficas e práticas empresariais, constitui a referência ética e cultural para a atuação dos integrantes da Organização Odebrecht”, (Odebrecht, 1996, p. 9).

Tomando como enfoque o princípio de que o empresário existe para identificar, satisfazer e conquistar seus clientes, bem como desenvolver e facilitar a transferência de conhecimentos e experiências a respeito do negócio como um todo, afim de garantir a perpetuidade da organização, Norberto Odebrecht sistematizou e consolidou na TEO um documento com uma série de técnicas, critérios e normas como forma de orientar seus empresários para o desempenho competitivo em qualquer lugar do mundo. Nesta concepção a Odebrecht adota o conceito de parceria como forma superior de delegação planejada, mediante a qual cada empresário se torna responsável pelos resultados do seu respectivo campo de atuação.

Os valores fundamentais da Tecnologia Empresarial Odebrecht não entram em conflito com as normas de gestão empresarial usualmente adotadas pelas empresas com vistas a padronização de processos e procedimentos, dentre as quais podemos citar como exemplo a série de normas ISO 9000. Entretanto, alguns conceitos essenciais da TEO não estão necessariamente presentes nos sistemas de gestão comumente encontrados no “Movimento da Qualidade Total”:

- **Conjugação Parceria-Empresariamento:**

O parceiro empresário, responsável pela satisfação do cliente que lidera a pequena empresa.

- **Confederação de Empresários-Parceiros:**

A conjugação de parceiro empresário, que comanda a pequena empresa com base nos acordos de parceria sob as concepções, conceitos e práticas da TEO.

- **Autodesenvolvimento:**

Política de descentralização, fundada em confiança na capacidade do indivíduo promover seu próprio desenvolvimento.

- **Reinvestimento:**

Política adotada pelos acionistas em reinvestimento nos próprios negócios da Organização e na promoção de novos negócios.

Diante desse perfil, pode-se dizer que a Odebrecht se encaixa na concepção daquelas empresas que souberam maximizar as vantagens oferecidas pelo mercado brasileiro no sentido de iniciar ou aumentar a sua internacionalização sob uma cultura interna, expressa em valores, filosofia e métodos de trabalho que valoriza a inovação, a busca da excelência. Determinando assim, a predisposição de suas lideranças e de suas equipes em aceitar novos desafios e a se lançar em novas atividades, sempre que assim seja necessário para manter a perpetuidade da organização.

#### 4.2 VERTICALIZAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO

Esta visão de descentralização fez com que a empresa evoluísse para a agilidade nas decisões empresariais dando maior poder de alcance aos negócios. Desta forma, implantou contínuas mudanças nos métodos de concepção, produção, e comercialização em sua administração, e

assim conseguiu desenvolver um forte poder de barganha, principalmente durante o “milagre brasileiro”, período em que a Odebrecht centra a maior parte dos seus negócios na execução de obras governamentais, passando a ser o setor público seu principal cliente do momento, e com isto conseguiu desenvolver tecnologia, acumular experiência e ao mesmo tempo gerar recursos para se diversificar.

No decorrer da década de 60, após atuar em importantes obras na Bahia, como a construção da refinaria de Mataripe, para a Petrobrás, e o Teatro Castro Alves, passa a atuar em todo o nordeste do Brasil em conjunto com a Sudene, que desenvolvia na época uma política de implantação de parques industriais. A partir de 1969, quando cai o ritmo de implantação de projetos no nordeste e começam a surgir outras grandes obras brasileiras, lá estava a Odebrecht, concorrendo no campo da tecnologia especial como nas fundações e estrutura do edifício-sede da Petrobrás, no Rio de Janeiro, e ainda na construção da Central Nuclear de Angra dos Reis, além de muitas outras.

Observa-se que a atuação em diferentes negócios e ambientes extremamente competitivos, sempre caracterizou o perfil da Odebrecht como grande empreendedora, o que lhe garantiu a obtenção de bases para um salto em competitividade e na criação de estruturas capazes de garantir um contínuo crescimento e desenvolvimento da Organização. Essa competitividade, entretanto, advém também da capacitação e qualificação dos seus integrantes, os quais a Odebrecht formou dentro da própria Organização baseada na filosofia conceitual da TEO.

Fica claro, portanto, a preocupação da Odebrecht com a qualificação de sua mão-de-obra, fornecendo meios para que a mesma domine as tecnologias específicas das suas funções, objetivando sempre uma maior produtividade e eficiência nos serviços. Foi através desta filosofia que a Odebrecht conseguiu no final da década de 70 a diversificação de seus investimentos com a entrada no setor petroquímico e a internacionalização dos seus serviços, quando passa a executar obras em outros países com a capacitação da engenharia brasileira. Esse processo, entretanto, somente vem a ser intensificado durante os anos 80, com o início da construção da Hidrelétrica de Capanda, em Angola, e de vários empreendimentos na América do Sul.

Ainda no final da década de 70, à procura de novos investimentos, além da engenharia, dois novos negócios passam a fazer parte da atuação da Odebrecht, a prospecção de petróleo, com a criação da Odebrecht Perfurações Ltda. - OPL, a primeira empresa brasileira a perfurar em plataforma submarina, e o setor petroquímico, com a aquisição da Companhia Petroquímica Camaçari. Posteriormente são adquiridas também participações na Salgema, na Poliolefinas, na PPH e Unipar, participações estas que são hoje administradas pela Odebrecht Química. Em 1980, a Odebrecht expande também sua presença na área de engenharia, com a incorporação da Companhia Brasileira de Projetos e Obras - CBPO, uma das grandes construtoras brasileiras, fundada em 1931. Como consequência dessas primeiras aquisições, surge a necessidade de criação da holding Odebrecht S.A., voltada para a preservação filosófica da Organização e o direcionamento dos negócios.

A partir de 1986, aproveitando as oportunidades de investimentos abertas à iniciativa privada, devido a progressiva saída do Estado de alguns setores econômicos, a Odebrecht realiza uma segunda onda de aquisição. Expande a área de engenharia para o ramo de montagem industrial pesada, através da aquisição da Técnica Nacional de Engenharia S.A. e passa a investir também no setor de eletrônica, automação de sistemas de transporte, de sistemas de serviços públicos e, finalmente, adquire a CWN Equipamentos S.A., na área de automação industrial. Por meio do Programa Nacional de Desestatização do Governo Federal, amplia também sua participação em empresas nas quais já detinha ações e passa a gerir, a partir de 1994, a PPH - Companhia Industrial de Polipropileno e a Poliolefinas S.A..

A Odebrecht, percebendo um ambiente nacional de maior inserção no quadro econômico mundial, estabilidade monetária e atratividade crescente para investimentos estrangeiros, tratou de assegurar o fortalecimento de suas vantagens competitivas, procurando expandir e intensificar sua competência essencial que é o empresariamento delegado em diferentes negócios e países, mediante o investimento em diferentes áreas como a de engenharia, automação e telecomunicações, química e petroquímica, e cultivo florestal para celulose.

Inicialmente a preocupação em diversificar seus investimentos foi o de diluir riscos, principalmente porque no final dos anos 70 houve um declínio na área de construção no Brasil, devido a crise econômica brasileira neste período. Foi quando a Organização Odebrecht adquiriu participação na Companhia Petroquímica Camaçari (CPC), dando início à



sua estratégia de diversificação de áreas de negócios. Segundo entrevista com o Dr. Guilherme Abreu - Diretor de Planejamento e Organização da Trikem<sup>12</sup>, a escolha do setor petroquímico como novo foco de atuação se deu principalmente devido a experiência que o Brasil já tinha nessa área, o que fez a Odebrecht enxergar nela grandes possibilidades de desenvolvimento tecnológico a fim de que pudessem se tornar líder no mercado, além, é claro, da petroquímica fazer parte dos planos de desenvolvimento do país, o que lhe garantiria o apoio do Governo.

Em 1995, a Odebrecht a fim de consolidar sua posição de liderança na petroquímica brasileira, promove a integração da PPH e a Poliolefinas S.A., formando a OPP Petroquímica S.A. Além disso, promoveu em 1996, a integração de três outras de suas controladas, a Salgema, CQR e CPC, formando a Trikem S.A.. Como foi previsto, hoje, a OPP Petroquímica e a Trikem, empresas da Organização que atuam no setor petroquímico, estão presentes em todos os pólos petroquímicos do Brasil, tornaram-se líderes no Brasil e na América Latina na produção de seus respectivos produtos, onde a Trikem supre em torno de 67% da demanda brasileira de PVC e 33% da demanda de soda, e a OPP cerca de 40% da demanda de resinas poliolefínicas<sup>13</sup>.

A boa atuação da Odebrecht no setor petroquímico, entretanto, está fundada numa estreita relação de parceria com os seus Clientes, o que a faz desenvolver soluções inovadoras e competitivas para a produção de bens diferenciados. Como exemplo podemos citar o caso da parceria da Odebrecht com a Empresa DUPÉ S/A, onde a Odebrecht à pedido da mesma, investiu em pesquisa e desenvolveu um material apropriado para a fabricação das sandálias Dupé, visando a confecção de um material resistente e barato para que pudesse competir no mercado com as sandálias Havaianas. Além desta estreita relação com seus Clientes, a Odebrecht investe em tecnologia de ponta para a modernização de equipamentos e ampliação de seus parques industriais, pois acredita que o baixo consumo dos derivados de produtos petroquímicos no Brasil, indica perspectivas futuras de crescimento para este setor.

Apesar de se tratar de commodities, os produtos da petroquímica, ainda assim, foram encarados pela Odebrecht como um bom campo para investimentos, pois acredita que o

---

<sup>12</sup> Uma das Empresas da Organização Odebrecht que atua no setor petroquímico, produtora de resinas, especialidades poliolefínicas, especialidades de PVC integradas com cloro-soda e EDC

<sup>13</sup> ODEBRECHT, 1997, P.33.

básico é sempre se ter maior produtividade e o menor custo fixo possível, principalmente para os períodos de preços de vale no mercado. E para que isso ocorra, a Odebrecht vem tentando criar uma diferenciação no produto e não encará-lo como um commodity, assim ela vem trabalhando através do desenvolvimento de produtos novos em conjunto com o cliente como uma parceria, procurando criar um vínculo com o cliente a fim de transformar o produto numa especialidade.

Além da Petroquímica, a Odebrecht procurou também investir em outros segmentos, como foi o caso do desenvolvimento do Reflorestamento para Celulose por meio da Veracruz Florestal Ltda., tendo como objetivo a implantação de um projeto industrial/florestal na região sul do Estado da Bahia, aproveitando as características de solo, clima e geografia da região ideais para o seu desenvolvimento. As vantagens competitivas do projeto encontram-se nas florestas de eucaliptos de alto rendimento (50 m<sup>3</sup>/ha/ano), nos terrenos planos e florestas concentradas, que encontram-se a uma distância de apenas 50 km em média da planta industrial, ocasionando assim baixos custos operacionais, além de proporcionar uma economia de escala, devido a possibilidade de implantação da maior fábrica de celulose brasileira, capaz de produzir 750.000t/ano em uma única linha de produção<sup>14</sup>.

As facilidades que a Odebrecht encontrou para o desenvolvimento da atividade de Reflorestamento para Celulose, entretanto, não foram encontradas para o ramo da petroquímica, pois as vantagens competitivas para este setor não existem, ao contrário, o custo de sua matéria-prima ainda é muito alto. O que na verdade se tem de vantagem para a petroquímica é a distância dos outros produtores, ou seja, o preço dos concorrentes ainda é mais alto devido ao seu alto custo com transporte, o que proporciona para os produtos nacionais uma certa vantagem competitiva em relação ao preço. Esta vantagem, entretanto, não pode ser considerada muito relevante, já que o mercado da petroquímica atualmente se encontra bastante mundializado, principalmente devido ao processo de regionalização, que vem aumentando o intercâmbio e a fusão entre as diversas empresas da indústria petroquímica, buscando a complementação regional.

A área de Infra-Estrutura e Serviços Públicos, criada em 1996, também constituiu-se em outro setor de investimentos por parte da Organização, na qual sua atuação se dá por meio de

empresas concessionárias de serviços públicos, em setores que oferecem novas oportunidades empresarias, sobretudo os de transporte, saneamento, energia e telecomunicações, dos quais o Estado vem se retirando progressivamente. Nos setores de transporte e saneamento, a atuação se dá através da área de Engenharia, no setor de energia, o objetivo é garantir suprimento de energia elétrica para empresas da Organização, em condições competitivas. Em telecomunicações, a meta inicial é prestar serviços de telefonia celular.

Como pode ser observado, a Odebrecht teve uma história diferente da maioria das Empresas brasileiras, pois, assim como as outras, ela também contou com o apoio do Governo, principalmente na década de 70, quando mais desenvolveu-se na área de construção, entretanto a Odebrecht não se conformou apenas com isto, ela procurou desenvolver-se, diversificar-se através de fusões, aquisições e parcerias com outras empresas de outros setores, procurando sempre um nicho no mercado que pudesse lhe proporcionar lucros. Enquanto a maioria das empresas brasileiras somente agora, com o processo de globalização, vem procurando se modernizar, a Odebrecht á muito tempo já vem se modernizando e se diversificando, investindo em tecnologias e no treinamento de sua mão-de-obra, procurando tornar-se competitiva não só aqui no Brasil, mas em qualquer lugar do mundo que possa vir a atuar.

As motivações e os condicionantes para o excelente desempenho da Odebrecht em diferentes negócios e países, entretanto, não se resumem apenas a sua boa percepção na identificação de nichos no mercado que pudessem lhe proporcionar lucros, o seu sucesso como grande empreendedora está diretamente relacionado a sua própria trajetória, que sempre procurou definir uma cultura empresarial voltada para a valorização do ser humano, priorizando a relação da empresa com os clientes e acreditando que a qualidade desse relacionamento e a capacidade que a fornecedora tem de atender diferenciadamente seus clientes constituem cada vez mais importante fonte de vantagem competitiva.

### 4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

Em meados dos anos 70 e prolongando-se durante a década de 80, o Brasil submete-se a uma profunda recessão econômica, o que vai resultar na perda de dinamismo da economia com

---

<sup>14</sup> ODEBRECHT, 1997, p. 45.

significativo declínio dos investimentos nacionais. Percebendo o momento pouco favorável para o seu crescimento, já que o governo era o seu principal cliente, a Odebrecht dá início ao seu processo de internacionalização como estratégia evolutiva de uma Organização que vislumbra no mercado externo um desenvolvimento quantitativo e qualitativo em tempo de situação econômica complicada no Brasil.

Assim, por volta de 1974, já uma empresa de âmbito nacional, a Odebrecht dá início a sua atuação internacional, inicialmente através de suas empresas que atuam no ramo da engenharia e, mais tarde, pela petroquímica através das exportações. O processo de diversificação geográfica se dá como evolução de uma organização que vislumbra no mercado internacional a possibilidade em desenvolver sua capacidade de atuação em outros mercados, além da necessidade de se fortalecer em tempo de crise econômica nacional. Assim, a Odebrecht inicialmente procurou países que tivessem fatores sócio-econômicos e culturais parecidos com os do Brasil para, mais tarde, depois de adquirida algumas experiências internacionais, atuar em países que pudessem vir a lhe agregar tecnologia diferenciada.

O terceiro passo da Odebrecht no processo de internacionalização foi o de tornar-se competitiva em qualquer lugar do mundo, através do aprendizado e da convivência com sócios e parceiros de países mais evoluídos. Assim, passa a descentralizar sua administração e aperfeiçoar equipes de trabalho para poder atuar com empresas parceiras externas capazes de gerar complementaridade e sinergia, principalmente quanto a oportunidade de negócios, transferência de tecnologia, alavancagem financeira e divisão de riscos. Essas alianças estratégicas, entretanto, são determinadas de acordo com a cultura de cada país, podendo ser temporária ou por período maior, isso em se falando de serviço, pois no caso da petroquímica essa relação se dá apenas através de transferência de tecnologia. Graças a essas parcerias a Odebrecht conquistou expressivos contratos na Europa, Sudeste Asiático e na América do Norte.

Nesse sentido, pode-se dizer que a crise da economia brasileira serviu como fator precursor para que a Odebrecht tivesse a iniciativa de buscar, identificar, selecionar e consolidar posições no mercado internacional como forma de absorver os benefícios desses mercados. Assim, passado a motivação inicial e suas primeiras experiências externas em mercados pouco desenvolvidos, a Odebrecht parte para outros países, a fim de aprender a ser mais competitiva

e preparar-se para uma futura abertura da economia brasileira, foi quando em 1978 expandiu seus negócios para diferentes países, ao mesmo tempo em que estabeleceu alianças estratégicas com outros grupos de porte mundial.

Entretanto, apesar da crise da economia brasileira ter motivado a Organização na busca de novos clientes no mercado externo, o seu sucesso internacional está calcado numa cultura interna, expressa em valores, filosofia, métodos de trabalho e política de recursos humanos, que valoriza a inovação, a busca da excelência, determinando a predisposição de suas lideranças e de suas equipes de trabalho em aceitar e superar novos desafios, visando não apenas a satisfação do lucro de uma nova operação ou simplesmente para neutralizar temporariamente problemas causados pela retração da demanda interna, mas objetivando satisfazer a inquietação de seus líderes na busca de evoluir para a inovação de bens e serviços voltados para a melhoria da qualidade de vida das comunidades, revelando o verdadeiro espírito empresarial que sempre esteve presente em todas as novas conquistas da Organização.

#### 4.4 INTERNACIONALIZAÇÃO NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

O processo de internacionalização na área de engenharia da construção, se deu a partir de 1974, onde a organização perfaz o ciclo completo desde as equações financeiras e a engenharia dos projetos, até a construção e a montagem de obras pesadas e de tecnologia especial. Apesar de já ter uma forte projeção, tanto no mercado interno como externo, as perspectivas de crescimento da Odebrecht para a área de engenharia, ainda são de crescimento, principalmente devido a sua prática em empreendimentos complexos, simultaneamente, em diferentes setores e regiões, bem como no profundo conhecimento do mercado brasileiro e latino-americano, onde há perspectivas de grande expansão da infraestrutura básica, a curto prazo, além de existirem também grandes possibilidades na política de alianças estratégicas com outros grupos de porte mundial.

No primeiro momento de exposição internacional, a empresa envolve-se em projetos no Gabão, Nigéria e Arábia Saudita, porém sua vitória só veio três anos depois com o contrato para desvio do rio Maule no Chile com a construção de túneis. Esse projeto, entretanto, acabou dando prejuízo a Odebrecht, devido a falta de conhecimento da legislação do país e a infeliz escolha de um executivo não conhecedor da filosofia da Organização. Mais tarde a

Odebrecht através de processo licitatório, ganha a construção da hidrelétrica Charcani V no Peru, onde desta vez sai vitorioso na sua atuação externa, graças aos aprendizados adquiridos em obras anteriores.

Ressalta-se mais uma vez, tendo como referência o insucesso do projeto no Chile, a importância da filosofia empresarial Odebrecht na formação de seus executivos para o bom desempenho em diversos negócios e empreendimentos, através da qual se tem o desenvolvimento da ação empreendedora do ser humano para uma maior criatividade e sensibilidade na percepção das necessidades e carências de cada cliente, potencializando assim a capacidade do empresário no gerenciamento das diversas operações que norteiam a Organização.

A partir de 1978, a Odebrecht passa a atuar nos principais países da América Latina e na África, principalmente Argentina e Angola, onde passa a desenvolver projetos juntamente com os governos locais, a fim de integrar-se a estas comunidades e assim poder conhecer melhor suas culturas e tradições, para que não cometesse o mesmo erro do Chile. A África, apesar de ser um país culturalmente bastante diferente do Brasil, a Odebrecht saiu-se muito bem no desenvolvimento de seus projetos, já que o Brasil é visto por lá não como um País colonizador, mas sim como um parceiro. Nesse período a organização passa ainda a desenvolver projetos de implantação de estruturas no país em que está presente, estabelecendo assim, um relacionamento mais profundo com estes mercados.

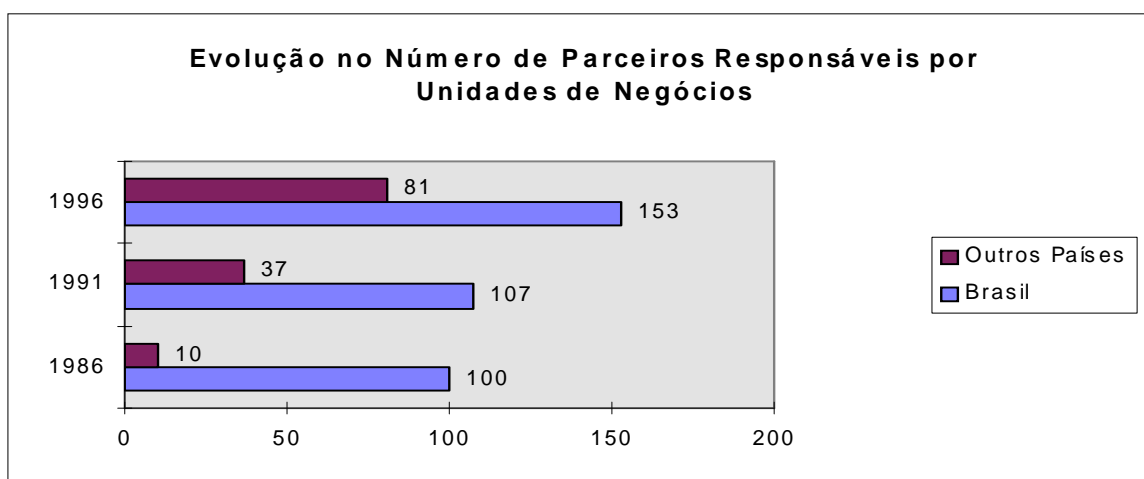
Em 1980 a CNO incorpora a Companhia Brasileira de Projetos e Obras - CBPO, e com isso assume novos projetos na área de Engenharia, tais como as operações no Sul do Brasil, na Argentina, no Uruguai, no Chile e no México, enquanto que a CBPO, a partir do estado de São Paulo, passa a concentrar sua atuação na Alemanha, Portugal e no Sudeste Asiático, mercados que oferecem grande potencial de crescimento para a Organização Odebrecht, principalmente devido as bases recentemente neles conquistadas.

#### 4.5 APROFUNDAMENTO DAS RELAÇÕES EXTERNAS

Passado o momento de inserção no mercado internacional, a Organização começou a trabalhar no sentido de se consolidar no mercado externo e dá um novo contorno a sua atuação

internacional, relacionando-se com países capazes de lhe trazer complementariedade e sinergia, principalmente quanto a oportunidade de negócios e transferência de tecnologia. Com o fim das barreiras comerciais na Comunidade Européia, a Odebrecht começou a atuar em Portugal, por meio da Bento Pedroso Construções S.A. - BPC, onde passou a produzir bens e serviços para o mercado local e para a CEE. Nos primeiros dois anos de atuação no mercado português, ganhou 35%<sup>15</sup> das concorrências no setor e, por intermédio de Portugal, intensificou ainda sua presença em parte da África. Nesse mesmo período penetrou também na Inglaterra, por meio da SLP Engineering Ltda., e finalmente em 1991, inicia sua atuação nos Estados Unidos, um dos mercados mais competitivos do mundo.

GRÁFICO Nº 02



Fonte: ODEBRECHT, 1996, p. 56.

A inserção da Odebrecht nos EUA representa sobretudo um fator geopolítico estratégico de acesso a recursos financeiros, tecnologia, plataforma para atuação nesse mercado e posição importante na identificação de parceiros americanos para atuar em outros países, como podemos ver no gráfico acima, onde a partir de 1991 o número de parceiros da Organização cresce significativamente. Esta penetração se dá pela criação das empresas OFL, na Flórida, e CBPO of America, na Califórnia. Em Miami, na Flórida, deram continuidade as obras de ampliação e modernização do Aeroporto Internacional, e de construção da Barragem de Seven Oaks, na Califórnia.

<sup>15</sup> FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.), 1996, p. 81.

Segundo César Souza, vice presidente da holding Odebrecht of America, a estratégia nos EUA, de longe o mercado mais estável e o mais competitivo, não é só brigar por obras, mas buscar sócios locais com capacidade de aportar tecnologia e capital, para trabalhar na América Latina e África. Desde que chegou aos Estados Unidos, no começo de 1991, a perspectiva é que a companhia deve acumular para o ano de 1998 uma receita de 1 bilhão de dólares. Desta forma, as duas subsidiárias operacionais, Contractors of Florida e Contractors of California, que empregam 1,1 mil funcionários americanos, deverão faturar cerca de US\$ 250 milhões em 1998, dos quais US\$ 50 milhões na Costa Oeste. A Flórida, além de ser um mercado bastante promissor para a subsidiária, assim como a Califórnia são as duas regiões mais “latinizadas” dos EUA, o que facilita o entrosamento da empresa com a cultura e a língua hispânica<sup>16</sup>.

Observou-se, portanto todos os passos para a internacionalização da Odebrecht, onde no primeiro momento ela procurou inserir-se em países que tivessem pouca tradição na área de construção civil, a fim de barganhar estes mercados, adquirir mais experiência no mercado externo e se preparar para o inevitável processo de globalização, onde teria que enfrentar grandes concorrentes, tanto internamente como no exterior. Mais tarde, ao desenvolver novas competências, passou a estabelecer também alianças estratégicas com outros grupos mais fortes e de porte mundial, visando complementar capacitações e dividir riscos. Tudo isso acompanhado de reorganizações internas nas áreas de negócios e no âmbito de cada uma das empresas, procurando sempre criar as condições necessárias para aproveitar as oportunidades abertas à iniciativa privada tanto no Brasil como em outros países, devido a progressiva saída do Estado das atividades econômicas.

As privatizações e a estabilidade econômica vem mudando a realidade do mercado da indústria pesada no Brasil, onde o principal cliente do setor, que durante anos foi o governo, passou a ser o investidor privado. De uma participação de quase 95% que detinha no início dos anos 90, as obras encomendadas pelos governos federal e estaduais deram espaço para uma participação atual do setor privado na carteira de clientes das principais empreiteiras do País, da ordem de 50%, com tendência a crescer ainda mais<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> TACHINARDI, Maria Helena, 1997, p. 5.

<sup>17</sup> LARO, Luciana, 1997, p. 3.



O Brasil ao aprofundar sua inserção no novo quadro econômico mundial, apresentando uma economia com estabilidade monetária e atratividade crescente para investimentos estrangeiros, também contribuiu para a diversificação e internacionalização da Odebrecht, que como meio de assegurar o fortalecimento de suas vantagens competitivas, expandiu e intensificou sua atuação em diferentes negócios e países. O Plano Real, ao domesticar a inflação a taxas comparáveis as do primeiro mundo, promovendo às reformas econômicas e o processo de privatização com a saída do Estado das atividades econômicas, ligadas principalmente a área de prestação de serviços, vêm facilitando para a Odebrecht a diversificação e o fortalecimento de seus negócios no Brasil.

O crescimento e internacionalização da Odebrecht, se deu pela presença em 24 países de quatro continentes, onde criou bases permanentes de atuação e procurou integrar-se à cultura local de cada país, estabelecendo parcerias e alianças estratégicas e atuando de forma descentralizada, sempre no contato direto e permanente com o cliente. A Organização, entretanto, não cresceu apenas na área da construção, seus produtos petroquímicos atualmente são exportados para 42 países de todo o mundo, o que tornou necessário a criação da holding, cujo o objetivo é a preservação das concepções filosóficas do Grupo e a identificação do direcionamento negocial. Ao visualizar, logo abaixo, um resumo da extensão dessas bases, bem como as subdivisões, áreas e países de atuação do Grupo, poderemos ter uma compreensão mais objetiva desse crescimento.

#### **Engenharia: em 1996, presença em 24 países**

| AMÉRICA       |             | ÁSIA         | EUROPA       | ÁFRICA          |
|---------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
| • Argentina   | • EUA       | • Cingapura* | • Alemanha   | • África do Sul |
| • Bolívia     | • México    | • Laos*      | • Espanha    | • Angola        |
| • Brasil      | • Paraguai* | • Malásia    | • Inglaterra | • Botsuana      |
| • Chile       | • Peru      |              | • Portugal   | • Moçambique    |
| • Colômbia    | • Uruguai   |              |              |                 |
| • Costa Rica* | • Venezuela |              |              |                 |
| • Equador     |             |              |              |                 |

\*Obras já concluídas em 1996 ou em fase de pré-contratação

Fonte: ODEBRECHT, 1996, p. 50.

#### 4.6 INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROQUÍMICA

A indústria petroquímica brasileira vem passando por profundas mudanças em sua estrutura, desde o início dos anos 90. O Estado ao ceder lugar aos investimentos privados, desencadeou no setor inúmeros processos de fusões e associações entre os grandes grupos, o que acabou resultando numa maior concentração interna. Além disso, a abertura do mercado e o aumento das projeções para o consumo dos derivados petroquímicos, principalmente após a consolidação do Mercosul, causaram um maior acirramento da concorrência no setor. Neste cenário, o acesso e a garantia de abastecimento da matéria-prima se torna uma condição estratégica para assegurar a capacidade competitiva da petroquímica local.

Neste contexto, o grupo Odebrecht tem sido agressivo na identificação de regiões para concentrar seus interesses. Líder no Brasil e na América Latina, através da OPP Petroquímica e a Trikem, estão presentes em todos os pólos petroquímicos do Brasil, produzindo resinas, especialidades poliolefínicas e de PVC integradas com cloro-soda e EDC. Com projeto e tecnologia desenvolvidos e aperfeiçoados, a Odebrecht a fim de ampliar, ainda mais, a sua capacidade de oferta, implantou uma nova unidade de polipropileno no pólo de Triunfo, no Rio Grande do Sul, com capacidade de produzir 240 mil t/ano, elevando a capacidade total da empresa para 560 mil t/ano.<sup>18</sup>

Além disso, continuam em Triunfo, as obras de uma nova unidade para a produção de polietilenos de alta e baixa densidades linear, com capacidade de 260 mil t/ano. A nova unidade, que terá porte mundial, está prevista para entrar em funcionamento em 1999, juntamente com a ampliação da coligada Copesul - Companhia Petroquímica do Sul, central de matéria-prima, a qual a Odebrecht divide majoritariamente com o grupo Ipiranga<sup>19</sup>. Com isso, a Odebrecht se coloca como a principal fornecedora de resinas do Pólo Sul, assegurando mais uma região para a concentração de seus investimentos.

---

<sup>18</sup> Odebrecht, 1997, p. 30.

<sup>19</sup> Odebrecht, 1997, p. 31.

Na Bahia, foi iniciada também a construção da fábrica de PET, a Proppet, em associação com o grupo Mariani, em Camaçari. Além disso, a Odebrecht tem como estratégia maior, para assegurar sua posição de liderança no abastecimento de matéria-prima na Bahia, ampliar sua participação no capital da Copene, através da aquisição da Companhia Nordeste de Participações - Conepar, uma *holding* petroquímica que detém a maior fatia acionária do capital votante da Norquisa, cerca de 25%, possuidora, por sua vez, de 58,34% das ações ordinárias da central de matéria-prima da Copene. Vale destacar, que o fornecimento de insumos pela Copene, obedece a quotas fixas pela participação de cada empresa em seu capital, significando dizer que quem adquirir a Conepar terá controle sobre o fornecimento de matérias-primas para quase todo o pólo petroquímico da Bahia.<sup>20</sup>

Sabendo que a disputa entre os grandes grupos será intensa, o objetivo da Odebrecht, em todas as suas operações, é apenas um, ter escala e custos de produção globais. O problema é que para isto ocorrer é preciso crescer para trás, assegurando-se quanto ao suprimento de matéria-prima, assim, diante dessa realidade, a Organização vem investindo fortemente na integração produtiva de suas empresas, a fim de garantir uma maior fatia no mercado petroquímico brasileiro e principalmente no argentino, devido a necessidade de competição do pólo de Baía Blanca controlado pela Dow.

A Organização Odebrecht vê no Mercosul a abertura de amplas perspectivas para o aumento da produção e expansão regional na área da petroquímica, principalmente devido ao baixo consumo per capita de produtos químicos nesses países. Por isso, ela vem investindo fortemente na construção de novas plantas industriais, em programas de atualização tecnológica para a elevação da produtividade e na garantia de acesso a matérias-primas de forma competitiva, a fim de garantir escala e custos globais. Com a incorporação de novos consumidores ao mercado, a Odebrecht procurou também fortalecer o seu processo de parceria com clientes, aumentando, assim, o volume total de vendas a consumidores regulares no Brasil e demais países do Mercosul.

Entretanto, esse interesse pela petroquímica do Brasil e América Latina não é exclusivo da Odebrecht. Todo esse mercado tem despertado a cobiça de grandes grupos estrangeiros, a Dow por exemplo, que fatura US\$ 20 bilhões ao ano no mundo, adquiriu a central

---

<sup>20</sup> GUERRA, Oswaldo, 1997, p. 26/28.

petroquímica de Baía Blanca na Argentina, e ainda tem projetos, em parceria com a argentina YPF e a Petrobrás, de explorar a transformação de gás natural na Argentina, que lhe permitirá construir sua segunda central petroquímica, ao lado da atual em Baía Blanca, garantindo, assim, uma maior disponibilidade futura de matéria-prima.

Diante disso, a Odebrecht, viu no projeto para a construção de um Pólo petroquímico em Paulínia, no Estado de São Paulo, em parceria com a Petrobrás, grupo Ultra e Itaú, uma forma de aumentar sua competitividade e assegurar a disponibilidade de matéria-prima e aumentar a capacidade de produção das empresas, visando consolidar a liderança nos mercados de resinas termoplásticas e assim enfrentar com mais força os grandes concorrentes mundiais. Além disso, associou-se também ao grupo Ultra para tentar garantir sua vitória no leilão da Conepar.

A nova estrutura de capital montada para o Pólo petroquímico do Planalto paulista, tendo a Petrobrás como um parceiro de peso das indústrias do setor, trás um novo perfil para a petroquímica brasileira. Pois, o que percebe-se é uma união de forças na criação de uma parceria de porte com grupos nacionais para enfrentar os grandes concorrentes que estão chegando, e não um modelo fragmentado, com dispersão de esforços e capacidade. A nova visão, é de que para conseguir a ampliação competitiva do parque petroquímico brasileiro é necessário que a Petrobrás e o setor privado estejam juntos, unindo competências em torno de uma petroquímica competitiva.

Todo esse processo de fusões e associações, entretanto, tem um único motivo, é que o mercado petroquímico mundial, cada vez mais, tem se tornado um setor de difícil acesso para os grandes *players* nacionais, principalmente com as novas fusões e associações entre os grandes grupos internacionais. Diante desta realidade, acredita-se que o grande desafio dos grupos locais é o de aprofundar a reestruturação do mercado petroquímico brasileiro, tornando a concentração interna inevitável e desejável, já que sendo um setor com limitada capacidade de inovar tecnologicamente, diferenciar produtos e alavancar recursos, este vem a ser o único meio de diminuir sua vulnerabilidade diante do mercado externo.

Como pode ser observado, diversamente às empresas da área de construção, as empresas químicas e petroquímicas mantiveram suas posições predominantes no Brasil e na América Latina, internacionalizando-se apenas pelo lado das exportações, permanecendo com suas

instalações produtivas no Brasil. Isto porque, além do investimento industrial ser muito alto, o mercado petroquímico é bastante globalizado e extremamente competitivo, o que faz a Odebrecht sentir a necessidade de se tornar mais forte e mais competitiva nacionalmente, para depois partir para a formação de bases mais sólidas no mercado externo.

#### Química e Petroquímica: em 1996, produtos exportados para 42 países

| AMÉRICA           | ÁSIA                           | EUROPA       | ÁFRICA               |
|-------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|
| • Argentina       | • China                        | • Bélgica    | • África do Sul      |
| • Bolívia         | • Cingapura                    | • Espanha    | • Gana               |
| • Chile           | • Hong Cong                    | • Holanda    | • Moçambique         |
| • Colômbia        | • Japão                        | • Portugal   | • Nigéria            |
| • EUA             | • Malásia                      | • Inglaterra | • Quênia             |
| • Costa Rica      | • Tailândia                    | • Itália     | • Senegal            |
| • Equador         | • Taiwan                       | • Irlanda    | • Zimbabwe           |
| • Guatemala       | • Vietnã                       | • Turquia    | • Costa do<br>Marfim |
| • Paraguai        | • Indonésia                    |              | • Guiné              |
| • Uruguai         | • Irã                          |              |                      |
| • Trinidad Tobago | • Índia                        |              |                      |
|                   | • União dos<br>Emirados Árabes |              |                      |
|                   | • Filipinas                    |              |                      |

#### 4.7 COMPOSIÇÃO DA EMPRESA

##### Prestação de Serviços

- Engenharia, Construção e Montagem  
Construtora Norberto Odebrecht S.A. - CNO  
Companhia Brasileira de Projetos e Obras - CAPO

- Infra-Estrutura e Serviços Públicos - atua por meio de empresas concessionárias de serviços públicos, em setores que oferecem novas oportunidades empresariais: **transporte, saneamento, energia e telecomunicações.**

#### Indústria

- Química e Petroquímica  
OPP Petroquímica S.A.  
Trikem S.A.
- Reflorestamento para Celulose  
Veracruz Florestal Ltda.

#### Empresa Auxiliar

- OCS - Odebrecht Administradora e Corretora de Seguros Ltda.

#### Compromissos Adicionais

- Fundação Odebrecht  
Contribuição Cultural

#### Odebrecht S.A.

- Empresa holding do Organização Odebrecht S.A.

## 5 CONCLUSÃO

A abertura da economia brasileira, no início da década de 90, foi parte da resposta ao desafio representado pela intensificação do processo de globalização e pelo esgotamento do modelo de substituição de importações. Com isso criou-se a promoção da modernização econômica do país, através do aumento das importações, o que permitiu um maior contato dos consumidores e produtores nacionais à produtos e insumos de outros países, acirrando a concorrência interna e elevando o grau de exigência do consumidor brasileiro, bem como a necessidade das indústrias nacionais em se modernizar e investir em tecnologia para não ser derrubadas pela nova concorrência, já que não teriam mais o apoio e a proteção do Estado.

De fato, entre o período de 1980 e 1994, a indústria brasileira ampliou gradativamente seu grau de internacionalização. Entretanto, mesmo que a pauta de produtos exportados tenha se diversificado e as empresas líderes já apresentem uma exposição internacional sustentada, o Brasil continua importando bens de maior valor agregado do que suas exportações. Ou seja, as exportações brasileiras ainda se baseiam no processamento de produtos com baixo valor agregado, os quais são muito suscetíveis à evolução da economia internacional e, por isso, bastante dependentes das variações em bolsa de mercadorias, sobre as quais as empresas podem exercer muito pouca influência.

Esse quadro, entretanto, tem muitas chances de se modificar com o surgimento do Mercosul, que nos últimos anos, propiciou a integração econômica entre os países do cone sul. Onde as empresa multinacionais e precursoras desse processo vem exercendo um papel bastante beneficiador para a economia brasileira, ao levar várias de suas principais fornecedoras a participarem também deste mercado regional. Isto quer dizer, que empresas com a mesma pauta de produtos são levadas a entrar em concorrência num mercado muito mais amplo e, por isso, mais competitivo. A conseqüência disso pode ser bastante benéfica para a reestruturação do mercado brasileiro como um todo, já que estas empresas serão obrigadas a investir mais em tecnologia e produtividade.

As empresas brasileiras, cada vez mais, procuram o mercado externo, motivadas principalmente pela busca de identificar, selecionar e consolidar mercados. Estão aprendendo, duramente, com o processo de abertura econômica, o custo por acomodar-se, durante tanto tempo, a uma economia protecionista como a do Brasil. Pois, somente agora puderam avaliar

os benefícios que o mercado internacional pode lhes proporcionar. Até aí, tudo bem, já que a internacionalização é uma condição natural de sobrevivência da própria empresa, diante de todo esse processo de globalização. O que na verdade preocupa são as importações, que atualmente apresentam uma forte tendência ao crescimento, muito maior do que as exportações.

Contudo, em todo esse processo de internacionalização da indústria brasileira, existem fortes diferenças entre os diversos grupos industriais quanto à direção, intensidade e ritmo de progressão de suas relações externas. Para as indústrias de produtos de baixo valor agregado, as mudanças mais importantes estão associadas ao investimento direto, ou seja, será alta a probabilidade da indústria local enfrentar a ameaça de novos concorrentes. Entretanto, esta tendência poderá não se confirmar, caso a consolidação do Mercosul inicie os empresários brasileiros no investimento direto em outros países, já que a intensificação do comércio nessa região, implicará numa maior competição entre empresas com pautas de produtos semelhantes, onde poderá ocorrer prováveis mudanças na reestruturação interna das mesmas.

No caso das indústrias que lidam com produtos de alto valor agregado, principalmente quando se tratam de produtos que exigem elevados investimentos no desenvolvimento de P&D, a situação é bem mais preocupante, pois a exposição externa aliada a frágil capacitação e atualização tecnológica da maioria dessas empresas, deverão provocar um aumento nas importações e no investimento direto externo, em proporções bem maiores do que as exportações e investimento direto das empresas brasileiras em outros países.

Em ambos os casos, a internacionalização não necessariamente constitui uma ameaça, desde que as empresas localizadas no país detenham capacitação tecnológica suficiente para enfrentar a concorrência. Diante disso, as empresas brasileiras vem tentando mudar o seu perfil, através do aperfeiçoamento da comercialização dos seus produtos, da alteração das relações com os clientes, que passam a merecer atenção especial no sentido de atender as suas especificações e oferecer soluções para suas necessidades e, principalmente, no acompanhamento das práticas dos concorrentes.

Entretanto, esse perfil de atuação para as empresas não se constitui em algo muito fácil de ser adquirido, na verdade o sucesso dependerá, em grande medida, do tipo de interesse econômico



que as mesmas tem no mercado internacional. Onde as motivações e condicionantes estão diretamente relacionados com a trajetória da própria empresa, através do desenvolvimento de uma cultura empresarial interna e principalmente dos princípios que norteiam a organização. Nesse sentido, somente as empresas que foram impulsionadas por lideranças com visão de longo prazo e dotadas de uma filosofia interna bem formada, conseguiram e estão conseguindo administrar as dificuldades macroeconômicas brasileira, ao mesmo tempo em que maximizam os incentivos existentes a seu favor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUAINAIN, Antônio Márcio, PRESSER, Mário, FONSECA, Rinaldo Barcia.  
Globalização. **Ops**, Salvador, v.1, n.2, p. 14/22, Outono. 1996.
- CARO, Luciana. Mercado atrai empresas de fora. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 ago. 1997. Caderno Construção Pesada, p. C-1.
- CANO, Wilson. Auge e inflexão da desconcentração econômica regional no Brasil. In: Encontro Nacional de Economia, 23, 1995. **Anais...**, Salvador, 1995. p. 1/6.
- CORAZZA, Gentil. Globalização: realidade e utopia. **Revista Análise Econômica**; São Paulo, n.27, p. 16/27, mar. 1997.
- COUTINHO, Luciano, FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.
- COUTINHO, Luciano G.. A fragilidade do Brasil em face da Globalização. In: BAUMANN, Renato (org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 219/237.
- CHESNAI, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, n.5, p.1/30, dez. 1995.
- ERNST & YOUNG CONSULT. **Fusões corporativas no Brasil**. São Paulo, 1997.
- FILGUEIRAS, Luiz A. M. Reestruturação produtiva, globalização e neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste final de século. Salvador, 1997, p. 2/20. (apostila de curso).
- FAJNZYBER, Fernando. **Sistema industrial e exportação de manufaturados**,

**análise da experiência brasileira.** Rio de Janeiro: IPEA/INPS, 1971. (Relatório de pesquisa, 7).

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 185.

GUERRA, Oswaldo. A reorganização da petroquímica brasileira: síntese. **Conjunturas e Cenários**, São Paulo, p. 26/28, out. 1997.

HAGUERNAUER, Lia, FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia global.** Rio de Janeiro: Campinas, 1996. p. 195/217.

KRUGMAN, Paul R.. **Internacionalismo Pop.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACIEL, Marco. A globalização e o papel do Estado. **Folha de São Paulo**, 26 nov. 1997. Caderno Tendências/Debates, p. 3.

MOREIRA, M., CORREIA, G.. **Abertura comercial e indústria:** o que se pode esperar e o que se vem obtendo. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.

NASSIF, Luís. A nova política industrial - 3. **Folha de São Paulo**, 24 nov. 1996. Caderno Dinheiro, p. 2/3.

OMAN, Charles. Na dinâmica de crescimento da globalização, eles se beneficiarão ou serão excluídos?. O desafio para os países em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Ciências Econômicas**, São Paulo, n. 39, abr./jun. 1994.

ODEBRECHT. **Relatório anual.** 1996. 66.

ODEBRECHT. **Relatório anual.** 1997. 62.

REVISTA SCI BUSINESS. São Paulo, n. 163, dez. 1997.

SCHWARTZ, Gilson. Fusões e aquisições ampliam a globalização. **Folha de São Paulo**, 7 set. 1997. Caderno Tendências Internacionais, p. 3.

SILVA, Fernando de Barros. Globalização pode ameaçar a democracia. **Folha de São Paulo**, 24 nov. 1996, p. 17.

SARRATT, Newton Dorneles. Globalização, capital e trabalho. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 dez. 1996, p. C-2.

TACHINARDI, Maria Helena. Odebrecht avança nos EUA, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 nov. 1997. Caderno Empresas & Negócios, p. C-5.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de, GREMAUD, Amaury Patrick, TONETO JR., Rudinei . **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 173/236.